

Byron Alfredo Rabé Rendón

USAC

PROPUESTA PARA EL
CURSO DE POSTGRADO
EN GERENCIA SOCIAL

Asesor: Lic. M.Sc Juan Alberto Martínez

USAC

Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
Programa de Maestría en Docencia Universitaria
Guatemala, agosto de 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Dh

07

T(568)

Investigación en Gerencia Social

Este estudio fué presentado por el autor como trabajo de tesis, requisito previo a su graduación como Maestro en Docencia Universitaria.

Guatemala, agosto de 1994

I N D I C E

I	PRESENTACION	1
II	FINALIDAD Y OBJETIVOS	3
III	METODOLOGIA	4

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTACION

1	EL CONTEXTO SOCIO POLITICO	5
	1.1 INDICADORES SOCIALES	5
	1.2 EL ACUERDO NACIONAL	6
	1.3 EL PLAN DE LOS 180 DIAS	7
2	MARCO INSTITUCIONAL	10
	2.1 OBJETIVOS DEL INAP	10
	2.2 AREAS DE ACCION DEL INAP	10
3	EL MODELO DE DESARROLLO HUMANO	12
4	LA GERENCIA SOCIAL	14
	4.1 EL CONCEPTO	14
	4.2 EL GERENTE SOCIAL	16
5	FUNDAMENTOS CURRICULARES	18
	5.1 EL CARACTER INTEGRAL TEORIA PRACTICA	18
	5.2 EL ENFOQUE CURRICULAR	19
	5.3 CRITERIOS BASICOS	21
6	COMPONENTES DEL PERFIL DEL GERENTE SOCIAL	22
	6.1 FUNCIONES	22
	6.2 TAREAS	22
	6.3 CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS Y, VALORES Y ACTITUDES	24
	CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO	27

SEGUNDA PARTE: PROPUESTA DEL POSTGRADO EN GERENCIA SOCIAL

1	ASPECTOS GENERALES	28
	1.1 DESCRIPCION	28
	1.2 OBJETIVOS	29
	1.3 IMAGEN OBJETIVO: EL PERFIL DEL EGRESADO	30
	1.4 ORGANIZACION POR AREAS Y UNIDADES	31

2	AREAS DE CONTENIDO	32
	2.1 INDUCCION	32
	2.2 AREA: CONTEXTO	33
	2.3 AREA: GERENCIA SOCIAL	34
	2.4 AREA: INVESTIGACION APLICADA	35
3	UNIDADES DE INTEGRACION	36
	3.1 UNIDAD 1: FUNDAMENTACION	36
	3.2 UNIDAD 2: INSTRUMENTALIZACION	37
	3.3 UNIDAD 3: INTEGRACION	38
4	CONTENIDOS Y PRODUCTOS	39
	4.1 CONTENIDOS POR AREA Y UNIDAD	39
	4.2 PRODUCTOS VERTICALES	41
	4.3 PRODUCTOS HORIZONTALES	42
	4.4 INFORME FINAL	42
5	SUJETOS CURRICULARES	45
	5.1 ALUMNOS	45
	5.2 DOCENTES, TUTORES, ASESORES	45
	5.3 ADMINISTRACION Y COORDINACION	46
6	EVALUACION DEL CURRICULO	49
	6.1 EVALUACION INTERNA	49
	6.2 EVALUACION DEL IMPACTO EXTERNO	50
	6.3 CRITERIOS DE EVALUACION	50
	6.4 INSTRUMENTOS DE EVALUACION	51
7	OTROS CRITERIOS PARA IMPLEMENTAR EL CURRICULO	52
	7.1 SOBRE LAS METODOLOGIAS Y TECNICAS	52
	7.2 SOBRE LA PROGRAMACION	52
	7.3 SOBRE LOS RECURSOS	53
	BIBLIOGRAFIA	54

INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

CUADRO 1: ELEMENTOS PARA LA DEFINICION DEL PERFIL DEL GERENTE SOCIAL	26
CUADRO 2: MODELO DE RELACIONES ENTRE CONTENIDOS, AREAS Y UNIDADES	43
CUADRO 3: CONTENIDOS POR AREA Y UNIDAD	44
GRAFICA 1: MODELO ORGANIZACIONAL	48

PRESENTACION

Es evidente la dificultad que tiene el aparato público para ejecutar los proyectos de inversión, en especial, los sociales. Esta situación debe superarse y sólo podrá hacerse logrando resultados, que es la tarea básica de la Gerencia.

La problemática de la Gerencia Social incluye una serie de aspectos que hay que tomar en consideración, pero que se evidencian en una forma muy particular y requiere de soluciones apropiadas a sus características.

La especialidad de la Gerencia Social, incluye múltiples niveles por ejemplo: "A nivel Macro - institucional la implementación de políticas no puede avanzar si no se mejora drásticamente el trabajo inter - institucional. Actualmente en general deficiente. En lo social no hay metas que pueda alcanzar una organización aisladamente. Se trata de atacar un complejo de carencias y se necesita para ello estrategias combinadas de empleo, vivienda, salud, nutrición, educación, etc. Organismos implicados deben desarrollar las capacidades para hacer un Management de todo el sistema que compatibilice planes, optimice recursos, maximice el logro de objetivos. . ." ¹

"A nivel micro la Gerencia de Programas Sociales debe satisfacer metas múltiples en algunos casos conflictivas actuando bajo presiones políticas intensas de diversos protagonistas.: Llegar a las poblaciones diseminadas y de baja estabilidad, conseguir como un objetivo vital que al mismo tiempo que se cumplen las metas del programa se propicie una auto satisfacción de las poblaciones asistidas. Estas y otras variables intervinientes determinan dinámicas de gran fluidez con márgenes muy impredecibles. La Gerencia Social, surge por una necesidad como una Gerencia de contingencias, básicamente adaptativa". ²

La Gerencia Social no debe responder a modelos preestablecidos y trasplantados de otro tipo de sectores o de culturas; se requiere de una adaptación a nuestro medio particular. Para ello es necesario realizar investigaciones y experiencias especializadas que permitan identificar los problemas reales y sus posibles soluciones, que deben estar en coincidencia con el pensamiento e idiosincracia de las comunidades y los sectores afectados. Para ello es preciso analizar las experiencias regionales y compararlas, se deben plantear soluciones técnicas apropiadas que se adapten específicamente a la problemática y al contexto en estudio. Todo esto puede realizarse, pero se necesita de apoyo especial, de recursos humanos que estén preparados para manejar este tipo de contingencias.

La desconcentración y descentralización es un punto de relevancia para el actual gobierno y la mayoría de problemas y de proyectos de desarrollo social se encuentran en las diferentes regiones por lo cual es imperante atender la capacidad gerencial para ejecutar y llegar a feliz término el tipo de proyectos que se realicen y que satisfagan las demandas sociales de cada región, municipio o comunidad.

La gestión de programas sociales hacen necesario el desarrollo de la capacidad gerencial desde un nuevo punto de vista. La capacidad gerencial para enfrentar estos proyectos será determinante para hacer efectivas las políticas públicas en este campo. Generalmente se trata de enfrentar la problemática por medio de modelos de Gerencia tradicionales trasladados de otras culturas o bien de la empresa privada. Sin embargo la forma de enfrentarlo no ha sido la más adecuada. La problemática debe enfrentarse en función de las características especiales que amerita este tipo de proyectos por medio de un modelo propio que se ajuste a los requerimientos reales de la sociedad, y que deben desarrollar los propios Gerentes Sociales según el campo y región de su competencia. Las políticas sociales requieren implementación en varias áreas: una de ellas es en la gestión de los programas sociales los cuales son determinantes para llevarlas a cabo.

Las autoridades del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- concientes de la situación plantearon la necesidad de dar atención a esta problemática, por medio de una serie de cursos y programas a nivel gerencial, uno de ellos es el de Gerencia Social, el cual contribuirá a dar solución a los problemas de inversión social y permitirá capacitar a Gerentes que se relacionan con los proyectos de inversión social a manera de hacer efectivas las políticas públicas que se deseen impulsar en este sentido. Esto implica la posibilidad de llevar el proyecto a la realidad por medio de un aporte institucional que hará el INAP al cual será responsable de la operacionalización de este trabajo. El Programa de gerencia social contribuirá hacer efectivas las políticas y estrategias definidas inicialmente por el Acuerdo Nacional y el Plan de los 180 días del Nuevo Gobierno, y reforzadas por las líneas orientadoras del Plan de Gobierno.

Con el fin de contribuir a este propósito se ha decidido realizar un aporte por medio de este proyecto, que tiene la modalidad de trabajo profesional, y que se considera contribuye a los fines de proyección de la Maestría de Docencia Universitaria, de la Facultad de Humanidades y de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Además el proyecto constituye un aporte al Instituto Nacional de Administración Pública, institución que se encargará de ejecutarlo.

La propuesta pretende definir directrices para que, por medio de la formación de recursos humanos se pueda responder de mejor forma a las demandas sociales. Así mismo, se persigue que por medio de las experiencias que se lleven a cabo en el proceso de enseñanza aprendizaje, se puedan generar modelos propios de gestión social que se adapten a las características de nuestra nación.

El trabajo de Tesis en términos generales, incluye dos partes, la primera establece los criterios y fundamentos que orientan el currículo y, la segunda la propuesta curricular para implementar el Curso de Postgrado de Gerencia Social -PGS-.

Se espera que la propuesta sea de utilidad, que logre los objetivos previstos, así como que defina con claridad la imagen objetivo que se desea alcanzar.

FINALIDAD Y OBJETIVOS

FINALIDAD

Contribuir al desarrollo de la capacidad para operacionalizar las políticas públicas y articularlas a las necesidades comunitarias y a los proyectos de interés social.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la formación del recurso humano del sector público con el fin de diseñar, ejecutar y evaluar programas sociales de beneficio para las comunidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS :

- a) Elaborar un proyecto que establezca las bases para desarrollar un curso de Postgrado sobre Gerencia Social.
- b) Proporcionar los elementos que identifiquen la estructura organizativa que permita hacer operativa la propuesta a realizar.
- c) Proponer el diseño Curricular para un curso de post-grado en Gerencia Social

METODOLOGIA

En función de los planteamientos anteriores, el proceso para realizar el presente estudio se estructura de la siguiente manera:

- a) Revisión, análisis e interpretación de la documentación relacionada con la temática;
- b) Determinación de los criterios que orientan la investigación;
- c) Definición de la estructura de objetivos, en la cual se incluyen las políticas de Gobierno, las políticas de gestión del INAP, los objetivos de la Dirección de Formación y Capacitación y también los objetivos del programa de gerencia social, los cuales deben de tener una relación directa.
- d) Identificación de los elementos del perfil y los criterios que orientan el PGS. Esta identificación se ha hecho en diferentes actividades que incluyen: Lectura de documentos, información sobre las necesidades y actividades del Gerente Social, determinación e Identificación de los requerimientos institucionales, conferencias dictadas por funcionarios de Gobierno;
- e) Se realizará el análisis de tareas y funciones para definir el perfil profesional del Gerente Social.
- f) Determinación de los objetivos del curriculum;
- g) formulación de objetivos terminales en cada módulo o área;
- h) Esquema de contenidos generales de cada área;
- i) Propuesta de unidades didácticas;
- j) Propuesta de estrategias de enseñanza-aprendizaje;
- k) Algunos criterios para la evaluación y medición del rendimiento de los participantes y el curriculum empleado;
- l)- Criterios para la estructura organizativa que permita la operacionalización del programa.
- M)- Revisión y selección de bibliografías complementarias para las áreas que integran el pensum de estudios.

PRIMERA PARTE

PROPUESTA PARA EL
CURSO DE POSTGRADO
EN GERENCIA SOCIAL

FUNDAMENTACION

1 EL CONTEXTO SOCIO POLITICO

1.1 INDICADORES SOCIALES

América Latina presentó a lo largo de su historia serios niveles de pobreza; sin embargo, la crisis económica que le afectó en los años 80 denotó las insuficiencias estructurales que han caracterizado el desarrollo de la región, la escalada de la pobreza producida en esta década superó todos los niveles que se habían tenido con anterioridad. "Mas de mil millones de personas de todo el mundo siguen padeciendo la pobreza absoluta y el 20% mas pobre se encuentra con que el 20% más rico goza de un ingreso que es mas de 150 veces superior al suyo."³

Hoy la pobreza es el tema central y la búsqueda se centra en la solución de los problemas sociales y la superación de los obstáculos que han hecho más crítica esta situación. Lo anterior hace necesario diseñar y ejecutar estrategias que permitan orientar el crecimiento y el desarrollo económico.

En relación a indicadores de Guatemala y de acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, el total de la población económicamente activa del país es de nueve millones, aproximadamente, cerca de las tres cuartas partes se encuentran en situación de pobreza y la mitad no alcanza a cubrir su situación nutricional básica.

Esta situación manifiesta diferencia a nivel de regiones, por ejemplo en las regiones norte y nor-occidental, la pobreza de la población económica activa supera el 85%,

mientras que en la Región Metropolitana esta situación es del orden del 55%. Así mismo el total de personas ocupadas 64.3% están en subempleo, de las cuales 85% es pobre y el 65.8% indigente.

La pobreza es hoy el tema de mayor interés en la sociedad latinoamericana y, en Guatemala es uno de los aspectos de mayor preocupación por parte del Gobierno. La crisis económica y social se evidencia en una serie de datos complementarios por ejemplo: "Para 1990 el ingreso per cápita real de guatemalteco es similar al de 1983. En 1990 la inflación inter-anual alcanzó un nivel del 60% el más alto en la historia moderna del país, además el salario real promedio del guatemalteco fue de MIL DOSCIENTOS NUEVE QUETZALES (Q. 1,209.00) a precio de 1983 el más bajo en las últimas dos décadas. Más de dos de las terceras partes de la población guatemalteca viven en condiciones de extrema pobreza sus ingresos no les permiten cubrir los gastos de la canasta básica de alimentos. En 1990 el tipo de cambio del quetzal perdió un 46% de su valor frente al dólar de los Estados Unidos de América. Así en la década de 1990 las reservas monetarias netas descendieron 232.7 millones. Al finalizar 1990 la disponibilidad de divisa inmediata en el Banco, guatemalteco, era solamente de US\$ 18.9 millones.

La tasa de analfabetismo alcanza al 52.3% de la población mayor de quince años y el nivel de escolaridad promedio de la población mayor de diez años no llega ni a tres

años, de cada 100 niños matriculados en primer grado sólo 27 egresan de 6to. grado. La tasa de mortalidad infantil es de 45 por 1,000 una de las más elevada de América Latina.

En 1988 solo se contaba con una cama-hospital por cada 1,000 habitantes y un médico por cada 1,000 habitantes. Y para finalizar dos terceras partes de la población viven hacinadas del total de viviendas el 62% no dispone de condición domiciliaria y agua potable y un 70% carece de sistemas de alcantarillado"⁴

La problemática económica se vio acentuada a raíz del golpe de estado del 25 de mayo que provocó una mayor devaluación del dólar llegando a cotizarse en el sistema extrabancario hasta Q 5.92 por un dólar. La amenaza de la inflación se encuentra latente. Según los informes presentados por el Banco de Guatemala en relación a los indicadores macroeconómicos, la inflación acumulada al 11 de junio del presente año se situó en 4.78 por ciento, menor a la registrada el año pasado en similar período, pero mayor a la semana posterior al golpe en la que se ubicó en 4.49%. Los reportes actuales indican que se superará el 8% que se estableció como meta para 1993.

1.2 EL ACUERDO NACIONAL

Para ampliar la visión del contexto es importante tomar los criterios que sustentan la nueva gestión gubernamental y su orientación hacia el desarrollo social.

Al respecto el presidente Ramiro De León Carpio anunció la noche del 19 de junio de 1993 El Acuerdo Nacional para los siguientes seis meses, en el cual contempla políticas orientadas a impulsar la amplia participación social, alcanzar la solidaridad económica, el respeto a la libre emisión del pensamiento y la seguridad ciudadana. Enfatizó también en la necesidad de la racionalización del gasto público y en la re asignación de los gastos confidenciales para atender las urgentes necesidades.

Otro punto importante que se consideró, es el de revisar la estructura administrativa del Ejecutivo, para depurarla y adaptarla a las necesidades reales de la población pretendiendo una mayor eficacia y eficiencia en la gestión pública. Con el fin de propiciar un funcionamiento eficiente del aparato público anunció el envío al Congreso de la República, de una iniciativa para sustituir la actual ley del el Organismo Ejecutivo.

Otro elemento de atención es la reorientación del Presupuesto Nacional 1993 hacia la focalización del gasto público a los más pobres, de manera que respondiera a las necesidades sentidas de la población. Esta

tiene el propósito de combatir la pobreza, especialmente en el área rural; atender sectores de primordial importancia como la salud, con énfasis especial en la salud preventiva; y dar un apoyo masivo a la alfabetización descentralizada y desconcentrada, para que responda a la realidad multi-étnica y pluricultural.

También se refirió al pronto funcionamiento del Fondo de Inversión Social, para el cual se han situado Q50 millones, suma que se incrementará con la Cooperación Internacional y la reasignación presupuestaria. Con lo cual se podrá tener el apoyo para desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades más necesitadas. Se comprometió a realizar esfuerzos para poner al día el pago del aporte constitucional del 8% a las Municipalidades, y contribuir a fortalecer la capacidad técnica y gerencial que permita a las autoridades sediles, utilizar eficientemente los recursos.

El Presidente enfatiza en que es necesario mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, por lo que superar la pobreza, que afecta a la mayor parte de la población, es un objetivo nacional prioritario. Impulsa el concepto de la solidaridad económica, como un principio de responsabilidad compartida entre el Estado, el Sector Privado y las organizaciones de la sociedad civil. Promete seguir con el esfuerzo de mantener el crecimiento económico, pero con la filosofía de lograr un desarrollo humano.

Afirma que para fortalecer la democracia es necesario configurar un proyecto de nación, y es imprescindible contar con el aporte de todos. Por ello promete "mantener una actitud receptiva, amplia y franca para escuchar planteamientos de los diferentes sectores, con el ánimo de conciliar y buscar puntos de convergencia."

La participación social será el eje central y determinante, a través de la autogestión de la población, por lo que también dice que se aprovecharán los mecanismos ya establecidos, como la Instancia Nacional de Consenso y el Sistema Nacional de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, otros ya existentes o que puedan surgir.

Como puede observarse la orientación del actual gobierno tiene una directriz hacia el desarrollo social, lo que demanda un incremento en la capacidad de gestión del aparato público para el desarrollo de los proyectos sociales.

1.3 EL PLAN DE LOS 180 DÍAS

El Presidente de la República presentó el 1 de julio de 1993 el Plan de Gobierno de los 180 días. Contiene un total de 417 proyectos distribuidos entre los diferentes ministerios del Organismo Ejecutivo. Sus orientaciones derivan directamente de Acuerdo Nacional dado a conocer con anterioridad.

Está dividido en tres áreas:

- El marco general de las políticas
- Las estrategias política, social, económica y de modernización institucional.
- Proyectos, financiamiento y acciones generales

a. El marco general

Se orienta a fortalecer la democracia a través de la participación social. Promueve la equidad social procurando la ampliación de los servicios primarios de salud y de educación e infraestructura en un ambiente de libertad.

Pretende crear mecanismos para la solidaridad económica que permitan disminuir los niveles de pobreza pero mantener a la vez el crecimiento económico y la consolidación del Estado de Derecho.

Existe una clara tendencia a la modernización institucional, el uso racional de los recursos naturales y la conservación del medio natural.

A nivel internacional se tiene como prioridad el cumplimiento de los principios de derecho y la integración centroamericana.

b. Las estrategias

Las estrategias planteadas orientarán no solo el Plan de los 180 días sino todas las actividades comprendidas en el resto del período.

- **La estrategia política** se orienta al respeto y garantía del ejercicio de los derechos humanos, la participación ciudadana directa y asociada, la seguridad pública y la inserción de Guatemala en la dinámica internacional. Se centra en la consecución de la paz, la promoción y garantía de los derechos humanos, respeto a la realidad pluricultural de país, garantía de seguridad ciudadana y combate a la impunidad y corrupción.

El funcionamiento activo de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, el desarrollo municipal, la participación del País en la dinámica mundial y la integración centroamericana en el plano social y económico.

- **La estrategia social** persigue hacer eficiente el manejo de la política económica y social, reordenar las políticas sectoriales y e intersectoriales; y la reorientación y enfoque del gasto público hacia los sectores más necesitados por medio de la descentralización de los servicios públicos. el impulso a la educación, acceso a vivienda, legalización de la propiedad de la tierra, infraestructura social, obsevancia de las leyes laborales y creación de empleo.

• **La estrategia económica** persigue incrementar los niveles de estabilidad, el crecimiento, el empleo productivo y la equidad social. Para ello propone cuatro áreas de trabajo: el mantenimiento y consolidación de las bases macroeconómicas estables; la integración en la economía mundial, el fomento de la inversión privada, y el aumento a la calidad del gasto público orientado al combate de la pobreza extrema.

• **La estrategia de modernización institucional** promueve la ejecución eficiente y oportuna de los programas la cual será decisiva para el país y en la que jugará un importante papel la gerencia social. Las reformas se orientan a eliminar la duplicación de responsabilidades, descentralizar decisiones, planificación y ejecución del presupuesto, mejorar los sistemas de evaluación, control y auditoría, facilitar la coordinación interinstitucional.

c. Proyectos, financiamiento y acciones generales:

En el área política la creación de un Fondo Nacional Indígena y la ratificación del Convenio 169 de la OIT por parte del Congreso. Se integrará el consejo de seguridad con amplia representación, la depuración de las nóminas de las fuerzas de seguridad civil y la modernización de la Ley de Probidad. Se reforzará el Ministerio Público y se propiciará la institucionalización de la Instancia Nacional de Consenso.

En el área social se iniciaría la ejecución del fondo de Desarrollo Regional para realizar 417 proyectos demandados en materia de salud, educación y comunicaciones. Los fondos sociales se canalizarán en coordinación de los Consejos de Desarrollo. se pedirá a las municipalidades compartir el gasto en obras de servicios prioritarios.

La educación se debe dirigir a sistemas novedosos y en materia de salud se hará énfasis en la salud preventiva aunque la crisis hospitalaria tendrá preferencia.

Hay un compromiso de parte del gobierno para aumentar la eficacia del gasto, sin embargo pidió la colaboración del sector privado para coadyuvar al desarrollo del país, evitar la inflación y promover la relación entre trabajadores y patronos, y al obrero postergar sus demandas salariales y mejorar su productividad laboral.

2

M A R C O INSTITUCIONAL

2.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Entre las funciones generales del INAP se encuentran las de definir políticas y realizar acciones de desarrollo de los recursos humanos del Sector Público, especialmente en lo que concierne a su formación y capacitación. Además, el INAP está obligado a integrar las actividades de formación especializada y capacitación de los servicios públicos que actualmente se ejecutan y las que se dispongan en el futuro, por medio del Sistema de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público.

Dentro de los objetivos específicos de la institución se persigue establecer condiciones favorables para el desarrollo de los recursos humanos del sector público. Asimismo, por medio de la Dirección de Formación y Capacitación, el INAP tiene la función de planificar, organizar y ejecutar programas de capacitación y formación a nivel de postgrado en las diferentes áreas de la administración pública.

La Dirección de Formación y Capacitación tiene entre otras funciones las siguientes:

- a. Formular, proponer e impulsar las políticas y estrategias de formación y capacitación de los recursos humanos del sector público.
- b. Impulsar la formación del Sistema Nacional de Capacitación, estableciendo mecanismos de coordinación y comunicación con los centros o instituciones de capacitación del Estado.
- c. Detectar, caracterizar e identificar los requerimientos de formación y capacitación de los servidores públicos, de conformidad con las demandas de las entidades del Sector Público y las establecidas en los programas y en los planes de desarrollo.
- d. Planificar y programar la información y capacitación de los recursos humanos en las áreas prioritarias que se determinen.
- e. Administrar los programas de capacitación del INAP
- f. Planificar, organizar y ejecutar programas de capacitación y formación a nivel de post - grado en las diferentes áreas de la Administración Pública.

2.2 AREAS DE ACCIÓN DEL INAP

Dentro de los programas de Alto Nivel que ha desarrollado la institución se encuentra la Maestría en Administración Pública Versión Tiempo Completo y Tiempo Parcial; Maestría en Planificación de Asentamientos Humanos; se ha iniciado el Postgrado en Gestión Salud y se diseñó el currículum para la Maestría en Administración Pública con Énfasis en Planificación y Presupuesto, además el INAP tiene designado el impulso a un Postgrado en Gerencia Social por medio de la implementación del diseño curricular que se presenta en la parte propositiva de este documento.

Las áreas prioritarias de acción del INAP que están dirigidas al fortalecimiento institucional son las siguientes:

Descentralización, desconcentración y reorganización Administrativa, tanto a nivel de Gobierno Central, como a nivel de Administración Departamental y de Gobierno Municipal, también cubre el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, los obstáculos en la Gestión Gubernamental para la ejecución de la inversión social, la Gestión Municipal, y Sistemas de Apoyo a la Gestión Gubernamental.

A ellos se adhiere los apoyos puntuales en función de prioridades Institucionales, los recursos humanos del sector público y la informática para la toma de decisiones gerenciales.

Los Sectores prioritarios son los siguientes:

Sector Salud, Educación, Comunicaciones y Obras Públicas, Desarrollo y Agricultura.

Las regiones prioritarias son las regiones VII, (Quiché y Huehuetenango); VI, Quetzaltenango, Sololá, San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez y Totonicapán, y Región II (Alta y Baja Verapaz)

Dentro de la política de recursos humanos del sector público, que es en la que haremos énfasis, se incluye la siguiente:

"El INAP deberá formar recursos humanos de Alto Nivel y de Cuadros Medios que estén asociados a la conducción de Instituciones que tiene a su cargo la ejecución de la inversión social"⁵ Política que se relaciona directamente con el tema de la Gerencia Social.

La otra política, es la de "Capacitar recursos humanos en servicio, de alto nivel, cuadros medios, nivel oficina y operativo que estén directamente relacionados con la ejecución de la inversión social".⁶

El cambio de gobierno no ha alterado notablemente las líneas de acción del INAP, se diría que más bien cobra más vigencia la orientación a la gerencia social y la participación ciudadana.

El INAP se encuentra desarrollando un Modelo de Gestión Participativa, en el cual intervengan los diferentes sectores de la sociedad y en el cual la labor del gobierno esté orientada a facilitar dicha participación en función de atacar la pobreza.

3

EL MODELO DE DESARROLLO H U M A N O

Como pudo observarse anteriormente el nuevo modelo político está orientado a la superación de la pobreza. Se impulsa la solidaridad económica como un principio de responsabilidad compartida entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil. Se pretende seguir el esfuerzo de mantener el crecimiento económico pero con miras a lograr un **desarrollo humano** y combatir la pobreza.

Al respecto el PNUD identifica algunas líneas directrices de este modelo en su cuarto Informe titulado: "**Desarrollo Humano 1993**",⁷ publicado a nivel mundial el 27 de mayo de ese año y cuyo tema central es la "participación de la sociedad civil".

En dicho informe se señala que la participación popular se está convirtiendo en la cuestión central de nuestro tiempo. La transición democrática en muchos países en desarrollo, el desmoronamiento de muchos regímenes socialistas y la aparición a escala mundial de organizaciones populares, son elementos de un cambio histórico y no sólo acontecimientos aislados.

Las poblaciones cada día pretenden participar más en los distintos acontecimientos nacionales y comunales. Esa participación puede generar en el peor de los casos, una serie de problemas o derivar en anarquía y violencia y afectar el desarrollo democrático, sobre todo, en aquellos países en los cuales los gobiernos no tienen aun una clara vocación participativa y mantienen sistemas centralizados e inflexibles. Una prueba de

ello fueron los diferentes movimientos sociales generados previo a la caída del Expresidente Jorge Serrano, las cuales afortunadamente y gracias a la participación de la sociedad civil permitieron nuevas expectativas hacia el desarrollo democrático e institucional

Esas expectativas son congruentes con los nuevos pilares de un orden mundial centrado en las personas, que plantea el PNUD⁸:

- Nuevos conceptos de la seguridad humana.
- Nuevos modelos de desarrollo humano sostenible.
- Nuevas relaciones entre los estados y mercados
- Nuevas pautas de gobernabilidad nacional y mundial.
- Nuevas formas de cooperación internacional

Los nuevos conceptos de la seguridad humana van orientados a destacar la seguridad del pueblo, y no sólo de las naciones.

El informe especial del PNUD, señala que el concepto de seguridad debe evolucionar de una insistencia exclusiva en la seguridad nacional hacia una insistencia mucho mayor en la seguridad de la gente; de la seguridad mediante el armamentismo hacia el desarrollo humano, de la seguridad territorial a la seguridad alimentaria, en el empleo y del ambiente.

La solución a largo plazo es un desarrollo económico más rápido, una mayor justicia social, y una mayor participación popular. Los nuevos conceptos de la seguridad humana exigen un desarrollo centrado en la población.

Nuevos Modelos de desarrollo sostenible:

Hace falta invertir en el potencial humano y crear un ambiente que permita el pleno aprovechamiento de las capacidades humanas.

El desarrollo de la población significa invertir en capacidades humanas, sea en educación, en salud, o en aptitudes, con el objeto de que la gente pueda trabajar en forma productiva y creativa. El desarrollo para la población significa que el crecimiento económico que se genere, se distribuya de modo amplio y justo. El informe del PNUD, se centra en dar a todos una oportunidad de participar. La forma más eficiente de participación por conducto del mercado, "es el acceso a un empleo productivo y remunerado".

Los encargados de formular políticas no solo están buscando modelos de desarrollo que se centren en la población. También aspiran que el desarrollo sea más sostenible: A proteger las opciones de las generaciones futuras.

Nuevas pautas de gobernabilidad nacional y mundial hacen falta para encajar las aspiraciones crecientes de la población y el declive constante del estado nacional.

Las presiones ciudadanas tienden a modificar los conceptos tradicionales de la gobernabilidad. El poder del Estado ha sido afectado debido a la *mundialización* de las corrientes de capital y de los sistemas de información, además, ha existido inflexibilidad para responder a las necesidades de las poblaciones más necesitadas. "Hoy día el Estado nacional es demasiado pequeño para las cosas grandes y demasiado grande para las cosas pequeñas".⁹

Los gobiernos nacionales deben hallar nuevas formas de permitir que su población participe más en el gobierno y tenga mucha más influencia en las decisiones que afectan a sus vidas. Para ello es importante descentralizar más autoridad a las administraciones locales y dar mucho más libertad a las organizaciones populares y no gubernamentales que son los instrumentos de participación popular, señala el PNUD.

No puede existir una participación local eficaz en los países de desarrollo si no hay una redistribución del poder: Si se aspira a que la descentralización promueva el desarrollo humano, debe ir acompañada por una democracia auténtica al nivel local.

LA GERENCIA SOCIAL

4.1. EL CONCEPTO

La gerencia social es un enfoque de gestión que se está impulsando para dar respuesta en forma efectiva a las crecientes demandas de la población. En un mundo lleno de complejidades y necesidades es preciso retomar y replantear los tradicionales esquemas de gestión que han prevalecido, en especial en los países en desarrollo, y modificarlos para responder a las expectativas actuales y del futuro.

El campo de la gerencia social abarca una serie de conceptos y criterios de orden administrativo y de conducción para la ejecución de proyectos y programas que tiene que ver directamente con las comunidades y su desarrollo, exige una apertura hacia la participación y la flexibilidad, al entendimiento y la búsqueda de consensos.

A la Gerencia social se relaciona con el enfoque estratégico, ya que se inserta en un medio en el que participan una serie de fuerzas que quieren opinar y accionar para la consecución de sus propios objetivos. La búsqueda de la participación en las decisiones y el derecho de los diferentes sectores en intervenir en la planificación de su futuro, son factores que deben considerarse en la gestión social.

La participación, la búsqueda de intereses comunes y las manifestaciones del poder, toman especial relevancia para desarrollar estrategias que permitan alcanzar el desarrollo integral.

El enfoque estratégico es necesario, cuando se está operando en condiciones de incertidumbre, con recursos escasos, en medio de intereses divergentes y sin control total del poder de decisión y de ejecución. Las variables y sucesos no son predecibles. Por lo que los enfoques normativos y tradicionales se hace totalmente inefectivos.

Otro concepto que se relaciona con la gerencia social es el de la planificación estratégica, en esta lo deseable, lo que se espera, lo que se considera posible, se transforma en imagen objetivo.

La imagen objetivo guía el qué hacer y contempla, en forma prospectiva, los nuevos deseos y necesidades, por tanto, la imagen cambiará y deberá ser revisada periódicamente para incorporar nuevos elementos surgidos de la dinámica transformadora. La imagen es por consiguiente una imagen deseable y posible, pero no estática.

La imagen puede ser afectada por la situación socio-económica, la sociedad civil, el Estado, la tecnología y las orientaciones o tendencias que presenten.

"La planificación estratégica, parte del cálculo de la coyuntura para orientar el mediano y largo plazo y por ello sus objetivos son móviles. Dicho cálculo se hace en un contexto político en el cual ningún actor tiene el poder absoluto, por lo que existen conductas y planes contrapuestos, o compartidos, lo que genera la incertidumbre en el cumplimiento de las estrategias.

Reconocer esta característica de la realidad social requiere que en el proceso de planificación se construyan escenarios probables y en distintos horizontes temporales, que sirvan como fundamento para seleccionar la trayectoria para alcanzar los propósitos de las estrategias, es por tanto flexible y de curso variable.¹⁰

"Dentro de este enfoque, la base de toda estrategia para cumplir los objetivos consiste en unir o cohesionar la fuerza propia, sumar y aplicar la mayor fuerza lograda en el avance hacia una situación más favorable y próxima a la situación-objetivo."¹¹

En la planificación estratégica es básica la explicación situacional de la realidad, de los actores, de las fuerzas y los procesos que le han dado forma. Se evalúa y calcula las opciones que se tiene para alcanzar la "imagen objetivo" que haya sido seleccionada. Para lo cual se sigue un "Programa Direccional" establecido según los recursos de que se disponga, los apoyos externos que se pueda obtener, las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oposiciones internas y externas que existan.

El proceso comprende el análisis del entorno, la evaluación del sector en donde se desarrollan las actividades, un diagnóstico interno de la institución, la selección de una estrategia genérica para la formulación de una estrategia específica sustentada en propuestas de acción concretas y viables desde un punto de vista social, económico y político.

El otro concepto que tiene relevancia para la Gerencia Social es el de gerencia estratégica la cual se ubica dentro de los principios de la gerencia moderna orientados a la participación, la flexibilidad y la innovación.

La gerencia estratégica incluye la formulación de estrategias, la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La Gerencia Social debe desarrollar programas en los cuales tienen ingerencia los políticos además de la población asistida en los que se manejan intereses de diversa índole, por lo que debe estar preparado a responder a la impredecibilidad y variabilidad que puede surgir en la práctica de la gestión.

Los compromisos que asuma la Gerencia Social deberán compartirse con sectores no gubernamentales, comunidades, líderes comunitarios y organizaciones de diversa índole en las que la incertidumbre juega un papel relevante.

La gerencia moderna se fundamenta en una actitud crítica para repensar inteligentemente y readaptarse continuamente dentro de un medio que se encuentra constantemente bajo presiones y riesgo, y en el que se requiere

re una alta dosis de creatividad para dar respuestas efectivas, que sean técnica, administrativa y políticamente, congruentes con el compromiso de impulsar un modelo de desarrollo humano.

El gerente social debe tomar en consideración la necesidad de hacer una gerencia adaptativa, no basta con definir estrategias hay que evaluar esas estrategias constantemente y adaptarlas a la situación y características del momento. Los cambios a los que se ve sujeto el mundo son continuos e impredecibles y esto lógicamente repercute en todos los niveles. No se puede solucionar el futuro pensando en el pasado, ni se puede accionar adecuadamente creyendo que los escenarios en que hay que desenvolverse son únicos y estáticos. es necesario pensar en términos de multiescenarios.

Es necesaria una gerencia que tenga una clara sensibilidad social, y se interese por los problemas de la comunidad y que logre comunicarse adecuadamente con los pobladores. La gerencia social parte de la convicción de que son los pobladores los que mejor conocen sus problemas y que deben participar activamente en la solución.

4.2 EL GERENTE SOCIAL

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Bernardo Kliksberg, *«Las capacidades imprescindibles con que deben contar los Gerentes Sociales son las siguientes:*

a. Capacidad para gerenciar complejidad: Los problemas sociales deben satisfacer metas sociales, políticas, económicas, tecnológicas en medio de contextos turbulentos con incertidumbres pronunciadas se trata de una Gerencia que se mueve en fuerzas múltiples de complejidad debe de ser capaz de gerenciar complejidad.

b. Orientación a la articulación social: Metas central de los programas es que con el avance de los mismos la población asistida vaya creciendo en grados de articulación y madurez social y desarrollando sus potencialidades propias. Este un proceso altamente delicado donde deben evitarse las tentaciones del paternalismo, y la manipulación tecnocrática.

c. Capacidad para la Concertación: Un objetivo esencial es que los programas logren hacer red con otros programas, instituciones, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de la sociedad civil. Se exigen capacidades muy significativas de negociación y concertación.

d. Gerencia de Frontera Tecnológica: Se necesitan capacidades para diseñar y montar modelos gerenciales no tradicionales, de carácter no burocrático, orientados hacia la flexibilidad, favorecedores de la innovación, participativos internamente.

e. Formación hacia el Compromiso: Los programas sociales no son neutrales, son por esencia programas de discriminación positiva. Debe haber un involucramiento y una identificación activa del Gerente con los desfavorecidos a quienes se intenta asistir con el programa. El compromiso comienza con tener

la capacidad para escuchar activamente a la comunidad asistida, e involucra el respeto efectivo en todos los aspectos del programa por las necesidades reales de los beneficiarios y su idiosincrasia.»¹²

El Gerente Social debe conocer los lineamientos que rigen a la gerencia moderna, en la que el gerente es un integrador de racionalidades que buscan la eficiencia, la equidad y la eficacia; La equidad, en cuanto a la racionalidad política, la eficiencia en cuanto a la racionalidad administrativa, y la eficacia en cuanto a la racionalidad técnica.

El Gerente Social debe satisfacer las metas de la sociedad; obviamente el contexto presenta serias incertidumbres y problemas que se evidencian constantemente. Un Gerente que no esté en capacidad de manejar esa complejidad no podrá tener éxito en su gestión.

Por otro lado la orientación básica está en función de asistir a la población para que esta adquiera la propia capacidad de enfrentar su problemática, esto requiere de madurez social y política, y es un proceso bastante delicado que necesita ser atendido con estrategias especiales en cada región.

La negociación es un punto fundamental para alcanzar los objetivos de las mismas poblaciones, el Gerente debe de tener capacidad para poder gerenciar y negociar de una manera abierta y democrática el logro de los objetivos propuestos. Debe estar en la capacidad de ser lo suficientemente flexible creativo e innovador y comprometido hacia el desarrollo social.

Adicionalmente a esto, está claro que el propósito de la Gerencia es lograr resultados. Las funciones del Gerente son variadas, pero hay un punto primordial y es que el Gerente tiene como función la de comunicarse con otros individuos, grupos y organizaciones, especialmente en el área del desarrollo social. Un Gerente que quiera tener éxito necesita tener la habilidad para poder establecer comunicación, e identificar criterios, compartirlos y transformarlos en beneficio de la población.

La gerencia social puede dar respuesta no solo a los requerimientos sociales sino que también puede convertirse en un instrumento de gran valor para cumplir con las políticas y estrategias que el actual gobierno pretende impulsar.

5 FUNDAMENTOS CURRICULARES

5.1 EL CARÁCTER INTEGRAL TEORÍA-PRÁCTICA

Es evidente que los programas de formación y capacitación siguen dando énfasis al proceso de razonamiento, pero con un marcado descuido hacia la práctica, la cual en la acción gerencial es fundamental. Se mantienen las orientaciones academicistas en las que no se valoriza la experiencia como un punto fundamental en el aprendizaje.

En el área gerencial, como en otras áreas, el trabajo puede constituirse en un punto de conocimiento y generador de transformaciones en el contexto, más aún cuando se tiene un soporte formativo que puede enriquecer la práctica y realimentar las bases teóricas más adaptadas a la propia realidad.

Los modelos educativos tradicionales están siendo cuestionados desde hace bastante tiempo, la educación no debe desarrollarse necesariamente en el aula, y especialmente el proceso de formación y capacitación necesita combinar el aprendizaje con el trabajo, los roles, el servicio comunitario e incluso con vivencias y simulaciones en los posibles escenarios en los que se desarrollará o desenvolverá el educando.

Es necesario que reexaminemos los patrones convencionales de formación, y en especial, en este caso particular para la educación de adultos.

En este mundo cambiante debemos estar dispuestos a inventar o descubrir estrategias

innovadoras que permitan adaptarnos a los requerimientos presentes y futuros, a ser más eficaces y eficientes, pero sobre todo a ser más productivos para poder responder a las necesidades actuales y futuras de la sociedad.

La tendencia hacia la práctica, hacia la reflexión y la acción, es evidente; el proceso educativo tiende a enseñar a aprender más que a repetir o memorizar, a enseñar a enfrentar y solucionar problemas más que a la realización de largos y detallados diagnósticos (que cuando se concluyen ya no se adaptan al momento y situación). Hacia la realidad, a lo que es posible alcanzar dentro del medio, más que a hacer planteamientos antagónicos y desintegrados del contexto.

Se tiende a la participación, hacia las decisiones y responsabilidades compartidas, a la negociación, al cambio.

El proceso de enseñanza-aprendizaje debe proporcionar una formación equilibrada e integral que propicie conocer elementos claves para fortalecer el proceso de aprender a pensar, de actuar y modificar pero también de aprender a aprender. Para ello se requiere de ciertos conocimientos, del desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes. Si bien, los conocimientos constituyen el conjunto de principios teórico-metodológicos y sistemas de categorías propios de las disciplinas sociales y la gerencia, para facilitar el

proceso de reflexión y el cambio positivo de la realidad, no se persigue una formación teoricista, o empirista sino más bien, una fundamentación sólida que oriente a la acción gerencial.

El desarrollo de habilidades debe ir en función de favorecer la creatividad, la originalidad y la toma de decisiones oportuna y adecuada al medio, así como un marcado desarrollo en la capacidad de negociar y la apertura hacia la participación.

En cuanto al desarrollo de las actitudes y valores, es importante encausar el comportamiento en función del logro del bien social; hacia la honestidad en el manejo de los intereses y bienes públicos y privados, la transparencia de la conducta, una clara orientación hacia el servicio y una actitud positiva hacia el desarrollo de los proyectos sociales.

Al hablar de una formación integral no se plantea el suministro de una sumatoria de contenidos temáticos rígidos, sino más bien se persigue la generación de un modelo formativo que se adapte, en la medida de lo posible al proceso natural de aprendizaje. Sin embargo esto amerita la definición y jerarquización de objetivos, la selección de contenidos y las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se adapten mejor a lo que se persigue alcanzar.

5.2 EL ENFOQUE CURRICULAR

La definición de un enfoque curricular puro, es bastante difícil además de inconveniente ya que limita la flexibilidad y adaptabilidad de la que se ha estado hablando en el desarrollo del trabajo. Por consiguiente, para la presente propuesta se parte de varias visiones curriculares, que incluyen criterios del enfoque tecnológico, el enfoque de restauración social y el enfoque estratégico.

El enfoque tecnológico pone especial atención en la tecnología de enseñanza por la cual el contenido es transmitido. Se fundamenta especialmente en el concepto directriz de los objetivos y perfiles para definir características del participante al inicio y final del proceso de enseñanza y aprendizaje, las cuales según la adaptación no deben ser rígidas sino líneas de dirección para la formación.

Se establece una secuencia lógica entre objetivos, contenidos y estrategias de enseñanza aprendizaje, los que le dan una lógica e integralidad y permiten definir elementos para la evaluación.

También se utilizan criterios del enfoque de restauración social, sobre todo porque se persigue que el alumno sea un agente de cambio social y la sociedad se constituya en un aspecto relevante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo a este enfoque el estudiante conocerá su propia realidad y el aprendizaje

se sustenta en la problemática social. La comunidad es un elemento integral del proceso.

Se atenderán problemas actuales que afectan tanto el desarrollo social, económico, político y cultural, como el institucional y organizacional. El referente primordial es el aporte que pueda brindar el contexto en el cual se desenvuelve o desenvolverá el estudiante.

Este enfoque tiene bastante relación con el pensamiento estratégico en el cual se parte de que el gerente es un ser humano inserto en un contexto social que lo condiciona en su accionar y que al cambiar altera su situación como sujeto y al mismo contexto. La relación contexto-sujeto, es una interrelación que ambos construyen en distinto grado, en la que uno no puede ser entendido sin el otro.

Para abordar la problemática de la gestión es preciso definir el punto de vista del que se abordará así como las tendencias y escenarios posibles dentro de los que se desarrollará el proceso. Es importante además, definir la situación final deseada o imagen objetivo que puede compararse con el perfil terminal, el cual, no sólo debe responder al proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también a las características de la comunidad. El cambio del gerente hacia situaciones definidas sólo podrá ser acelerado en la medida que se vea el futuro que se quiere cambiar. El enfoque que se desea plantear sobrepasa un momento o situación determinada y parte de una imagen deseable y posible que

orienta el proceso pero que no es estática, y que puede variar en cualquier momento.

El enfoque incluye los principios de la filosofía de la Educación de adultos en cuanto se busca producir cambios sociales por medio de la participación dentro de la actividad que el estudiante trabaja, por lo que la experiencia constituye un punto central de la formación. Se utiliza el criterio de la educación permanente, el proceso no termina con la entrega de un informe, debe continuar y alimentarse de manera que persiga la continua superación, tanto del sujeto como de su contexto.

Se pretende que el docente o tutor sea un orientador del proceso, pero no un ente que determine unilateralmente la dirección del aprendizaje. Se busca un clima de interacción, de aceptación y respeto a los conocimientos y experiencias previas de cada sujeto.

Deberá estimularse el diálogo y la discusión hacia la problemática central del proceso dentro del contexto específico.

En síntesis el enfoque se orienta a tener clara la direccionalidad del proceso, a ajustarse activamente con ésta, a la reflexión-acción, al aprovechamiento del trabajo como medio de aprendizaje y a la flexibilidad, adaptabilidad e interacción social.

El enfoque para el desarrollo del programa de gerencia social asume la participación de distintas fuerzas sociales dentro del proceso de aprendizaje, las cuales incidirán

directamente en éste y por lo tanto deben ser integradas en su implementación.

En suma no se puede partir de un solo enfoque y obedecer a la teoría pura, más bien hay que crear un modelo que incluya distintos principios, no contradictorios, que se adapten a las características propias del contexto y a las líneas directrices que orientan el programa de Gerencia Social.

5.3 CRITERIOS BÁSICOS.

Para facilitar la estructuración de este programa se sustentaron diversos criterios de orden conceptual y metodológico estos son los siguientes:

El proceso debe obedecer a las situaciones y cambios constantes por lo que exige la flexibilidad, la interpretación de la realidad, la adaptación a hechos no predecibles que se encuentren día a día. Además debe incluir elementos complejos de coordinación interinstitucional entre el Gobierno, el Gobierno con las Comunidades, entre organizaciones no gubernamentales y todas aquellas comunidades que puedan tener relación con los proyectos en trabajo.

Debe pensarse en formar un Gerente que no solo responda a las necesidades actuales de la Gerencia Social, sino que también, esté en la capacidad de desarrollar criterios lo suficientemente creativos para poder enfrentar las demandas del futuro, adaptándose directamente al contexto en el que se desenvolverá

El diseño curricular no debe orientarse solo a

los contenidos, sino más bien, a todos los elementos que de una u otra forma constituyen el mismo curriculum y que tienen que ver que los objetivos técnicamente operacionalizados se alcancen en su totalidad.

La metodología debe impulsar que el mismo estudiante sea el que genere y desarrolle su conocimiento en función de las orientaciones que se le den en el programa buscando que, a la vez, satisfaga los requerimientos de las comunidades en las cuales se encuentre trabajando.

Para realizar el ejercicio de la gestión pública, la gestión social no solo se requiere de conocimientos y destrezas, sino también, de un alto sentido de valores que permitan una aplicación correcta de esos conocimientos y destrezas.

La capacitación y la formación no debe de ser una actividad que beneficie únicamente al estudiante, sino que, debe beneficiar, a las instituciones en especial a la misma sociedad.

Sobre esta base se pretende que durante el proceso se obtengan productos de cada uno de las áreas y unidades, los cuales deben un beneficio a la sociedad y a el Sector Público; es decir, que se requiere resultados objetivos, que sirvan para evaluar el éxito mismo del proceso. En ese sentido es importante obtener beneficios directos pero también realimentación teórica que permita la elaboración de gerentes sociales propios.

El desarrollo del currículo debe estar sujeto a realimentación constante y replanteamientos en función de experiencias que se vayan teniendo durante el proceso.

6

COMPONENTES DEL PERFIL DEL GERENTE SOCIAL

Para definir el perfil del gerente social, en primer lugar se trata de identificar las tareas que realiza y/o que debería realizar para enfrentar los retos futuros, con base en ellas se identificaron las funciones básicas para posteriormente establecer los conocimientos, habilidades y valores y actitudes necesarias para desarrollar efectivamente las tareas identificadas. A manera de presentación y para clarificar los elementos que permitieron estructurar el perfil, a continuación se detallan las funciones, tareas, conocimientos, habilidades y valores identificados para impulsar la formación del gerente social.

6.1. FUNCIONES

Las funciones básicas identificadas para el gerente social son:

a. Interpretar el contexto

La actividad del gerente social se halla profundamente condicionada por el contexto. Es muy usual que un gerente social participe y se integre a una problemática que va más allá de su actividad puramente administrativa. El Gerente debe contar con una percepción clara y precisa de los procesos, la posible evolución del contexto, las características y comportamientos tendenciales de los grupos y personas que puedan determinar el éxito de su gestión.

b. Gerenciar Complejidad

La actividad del gerente social está orientada a interpretar y satisfacer metas sociales, políticas y económicas en medios de incertidumbre y grandes cambios y dificultades de alta complejidad, en ello participan sectores con diversidad de opiniones y en muchos casos no se cuenta con recursos o capacidades humanas calificadas. El gerente tiene como función básica gerenciar complejidad.

c. Orientar la Articulación Social

El trabajo del gerente social no se reduce a hacer entrega de proyectos o programas, mas bien está orientado a promover el autodesarrollo y organización de la comunidad. El gerente social orienta la articulación de diferentes sectores que persigan fines comunes que esten en función del desarrollo comunitario.

6.2. TAREAS

Las tareas identificadas que debe realizar el Gerente Social según la función se establecen de la siguiente forma:

a. Tareas de la Función: Interpretar el Contexto

- Detectar problemas y necesidades reales de la comunidad.
- Interpretar las variables contextuales.
- Investigar participativamente.
- Obtener e interpretar información para la gestión.

**b. Tareas de la Función:
Gerenciar complejidad**

- Operacionalizar políticas de desarrollo social en función de las necesidades de las comunidades.
- Obtener y sistematizar información para la gestión.
- Implementar políticas de desarrollo social.
- Planificar participativamente planes y programas de desarrollo.
- Administrar la ejecución de programas y proyectos.
- Monitorear y evaluar políticas, proyectos y programas sociales.
- Operar con recursos escasos y personal poco capacitado.
- Negociar con las comunidades y organizaciones.
- Discutir, formular y alcanzar objetivos de desarrollo comunitario.
- Tomar decisiones, accionar bajo presión y actuar en condiciones de riesgo.
- Desarrollar criterios creativos para enfrentar las demandas sociales.
- Innovar y adaptar tecnologías.
- Diseñar modelos no tradicionales que se ajusten al contexto.

**c. Tareas de la Función:
Orientar la Articulación Social**

- Propiciar la autogestión en las comunidades.
- Discutir y acordar mecanismos para la articulación social.
- Propiciar la desconcentración y descentralización.
- Promover el desarrollo de las potencialidades comunitarias.
- Evitar el pluralismo y la manipulación tecnocrática.
- Involucrar a las comunidades en su propio desarrollo.
- Interpretar la idiosincrasia y necesidades de la población.
- Promover e interiorizar la madurez social y política.
- Negociar democráticamente el logro de los objetivos.
- Asistir a la población para que esta desarrolle capacidad para enfrentar su propia problemática.

6.3. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS Y, VALORES Y ACTITUDES

a. Conocimientos de:

- La sociedad guatemalteca y su contexto.
- La problemática nacional regional y local.
- Procesos de transformación del estado.
- La racionalización del estado en el campo social.
- Las política económicas y de desarrollo social.
- Procesos de investigación.
- Sistemas y fuentes de información.
- Técnicas de investigación.
- La investigación participativa.
- Concepto y ámbito de la gerencia.
- Las variables políticas que afectan la gestión social.
- El pensamiento y la gerencia estratégica.
- La gerencia intergubernamental.
- Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales.
- Teoría y toma de decisiones.
- Sistemas de gestión regional y local.
- Organizaciones.
- Política y programas de descentralización.
- Descentralización de programas sociales.
- Técnicas y focalización de programas sociales.
- Técnicas de negociación.
- Teoría y métodos de participación comunal.
- Idiosincrasia y cultura de las comunidades.

b. Habilidades y Destrezas para

- Identificar la problemática regional y local
- Entender esa problemática dentro de su verdadero contexto
- Interpretar las políticas de desarrollo en función de la realidad local
- Obtener y seleccionar información
- analizar y sintetizar información
- Utilizar las técnicas de investigación participativa
- Seleccionar fuentes e instrumentos de investigación
- Manejar y utilizar información para la toma de decisiones
- Interpretar variables políticas y técnicas.
- Gerenciar complejidad.
- Obtener recursos.
- Manejar eficientemente los recursos disponibles.
- Tomar decisiones adecuadas y oportunamente.
- Estar informado de la situación del contexto.
- Solucionar problemas creativamente.
- Comunicar con eficiencia.
- Organizar y trabajar en equipos.
- Negociar.
- Establecer comunicación, grupos y organizaciones.
- Identificar y comunicar criterios compartidos y transformarlos en beneficio de la población.

c. Valores y Actitudes para

- Desarrollar argumentos lógicos y válidos.
- Adaptarse a la realidad nacional.
- Interpretar la problemática en forma objetiva.
- Interiorizar las políticas públicas en función de los intereses de la comunidad.
- Elegir y valorar la información.
- Valorar los principios éticos de la gestión.
- Actuar con integridad y honestidad.
- Motivar, escuchar y comprender actitudes.
- Valorar la participación.
- Mostrar disposición a la comunicación.
- Mostrar voluntad política y técnica para el logro de objetivos.
- Reconocer y valorar las diferencias de opinión.
- Resistir la frustración.
- Comprometerse hacia el desarrollo social.
- Interpretar y valorar la idiosincrasia y necesidades de la población.
- Evitar el paternalismo.
- Evitar la manipulación política y técnica.
- Comunicarse con otros individuos, grupos u organizaciones.

Elementos para la definición del Perfil del Gerente Social					
		TAREAS	CONOCIMIENTOS DE	HABILIDADES Y DESTREZAS PARA	VALORES Y ACTITUDES PARA
FUNCIONES	INTERPRETAR CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> Detectar problemas y necesidades reales de la comunidad. Interpretar las variables contextuales. Investigar participativamente. Obtener e interpretar información para la gestión. Operacionalizar políticas de desarrollo social en función de las necesidades de las comunidades. Obtener y sistematizar información para la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> La sociedad guatemalteca y su contexto. La problemática nacional regional y local. Procesos de transformación del estado. La racionalización del estado en el campo social. Las políticas económicas y de desarrollo social. Los procesos de investigación. Los sistemas y fuentes de información. Las técnicas de investigación. La investigación participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la problemática regional y local. Entender esa problemática dentro de su verdadero contexto. Interpretar las políticas de desarrollo en función de la realidad local. Obtener y seleccionar información. Analizar y sintetizar información. Utilizar las técnicas de investigación participativa. Seleccionar fuentes e instrumentos de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar argumentos lógicos y válidos. Adaptarse a la realidad nacional. Interpretar la problemática en forma objetiva. Interpretar las políticas públicas en función de los intereses de la comunidad. Elegir y valorar la información.
	GERENCIAR COMPLEJIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas de desarrollo social. Planificar participativamente planes y programas de desarrollo. Administrar la ejecución de programas y proyectos. Monitorear y evaluar políticas, proyectos y programas sociales. Operar con recursos escasos y personal poco capacitado. Negociar con las comunidades y organizaciones. Discutir, formular y alcanzar objetivos de desarrollo comunitario. Tomar decisiones, accionar bajo presión y actuar en condiciones de riesgo. Desarrollar criterios creativos para enfrentar las demandas sociales. Innovar y adaptar tecnologías. Diseñar modelos no tradicionales que se ajusten al contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> El concepto y ámbito de la gerencia social. Las variables políticas que afectan la gestión social. El pensamiento y la gerencia estratégica. La gerencia intergubernamental. El monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales. La teoría y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejar y utilizar información para la toma de decisiones. Interpretar variables políticas y técnicas. Gerenciar complejidad. Obtener recursos. Manejar eficientemente los recursos disponibles. Tomar decisiones adecuadas y oportunamente. Estar informado de la situación. Creatividad para solucionar problemas. Comunicarse eficientemente. Organizar y trabajar en equipos. Negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> Valorar los principios éticos de la gestión. Actuar con integridad y honestidad. Motivar, escuchar y comprender actitudes. Valorar la participación. Mostrar disposición a la comunicación. Mostrar voluntad política y técnica para el logro de objetivos. Reconocer y valorar las diferencias de opinión. Resistir la frustración.
	ORIENTAR LA ARTICULACIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar la autogestión en las comunidades. Discutir y acordar mecanismos para la articulación social. Propiciar la desconcentración y descentralización. Promover el desarrollo de las potencialidades comunitarias. Evitar el pluralismo y la manipulación tecnocrática. Involucrar a las comunidades en su propio desarrollo. Interpretar la idiosincrasia y necesidades de la población. Promover e interiorizar la madurez social y política. Negociar democráticamente el logro de los objetivos. Asistir a la población para que esta desarrolle capacidad para enfrentar su propia problemática. 	<ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de gestión regional y local. Las organizaciones. Las políticas y programas de descentralización. La descentralización de programas sociales. Las técnicas y localización de programas sociales. Las técnicas de negociación. La teoría y métodos de participación comunal. La idiosincrasia y cultura de las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer comunicación, grupos y organizaciones. Identificar y comunicar criterios compartidos y transformarlos en beneficio de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprometerse hacia el desarrollo social. Interpretar y valorar la idiosincrasia y necesidades de la población. Evitar el paternalismo. Evitar la manipulación política y técnica. Comunicarse con otros individuos, grupos u organizaciones.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Kliksberg, Bernardo; Sulbrandt, José. COMO ENSEÑAR GERENCIA SOCIAL. CLAD-AECI-PNUD. 1992
2. IBID
3. PNUD. DESARROLLO HUMANO. Cuarto Informe. 1993.
4. SEGEPLAN. POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL DEL GOBIERNO DE GUATEMALA PARA EL PERIODO 1991-1996. Secretaría General de Planificación Económica. Guatemala 1992.
5. INAP. LINEAMIENTOS GENERALES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 1993. Instituto Nacional de Administración Pública. Guatemala 1993.
6. IBID
7. PNUD. DESARROLLO HUMANO. OPCIT
8. IBID
9. PNUD. DESARROLLO HUMANO. OPCIT
10. Morales Juárez, Roberto. GUIA PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE AMBIENTE Y DESARROLLO. CLAD, 1992.
11. IBID.
12. Kikisberg, Bernardo. OPCIT

U **S** **A** **C**

SEGUNDA PARTE

**PROPUESTA PARA EL
CURSO DE POSTGRADO
EN GERENCIA SOCIAL**

P

G

S

PROPUESTA

1 A S P E C T O S G E N E R A L E S

1.1. DESCRIPCIÓN

El programa de Postgrado en gerencia social pretende dotar al participante de una sólida formación que lo capacite para abordar la problemática de la gestión de programas y proyectos que contribuyan al desarrollo social.

Responde al modelo que se encuentra implementando el actual gobierno, el cual se orienta al desarrollo humano.

El desarrollo de la capacidad del gerente social coadyuvará en la búsqueda soluciones a los problemas sociales y la superación de la pobreza. Contribuirá a impulsar la participación social y promover la solidaridad económica. Apoyará en forma directa el desarrollo de proyectos de beneficio comunitario y será un instrumento de gran valor para operacionalizar las estrategias descritas en el "Acuerdo Nacional y el Plan de Gobierno de los 180 días" y en los demás proyectos que se implementen en los siguientes años.

El programa de postgrado promete ser un instrumento generador de capacidades de gestión social y tiene la particularidad de que los participantes deben estar laborando en las comunidades en el interior de la república.

La estrategia fundamental es la de estudio-trabajo, en la cual el gerente-estudiante, a la vez que está obteniendo nuevas capacidades, está contribuyendo al desarrollo

comunitario por medio de productos y acciones que servirán de parámetro para su evaluación.

El currículo parte del criterio de que el conocimiento es integral y que no debe desarticularse sino más bien integrarse por lo que el enfoque se orienta a la generación de unidades integrales que respondan a los requerimientos del momento y situación del contexto de estudio.

La organización se ha diseñado pensando en que el estudiante estará desempeñándose, a la vez como un gerente social, por lo que es flexible y permite espacios para la experimentación en el campo gerencial.

Algunas de las capacidades sugeridas en el perfil se desarrollarán directamente en la práctica gerencial. El currículo permitirá hacer variaciones e interrelaciones de contenidos, así mismo permitirá avanzar en distintas velocidades, en función de los alcances obtenidos por el estudiante y el logro de los productos esperados.

Se busca lograr una integración entre el proceso educativo y el trabajo gerencial por lo que se concibe un eje integrador que parte del problema real de la práctica y el conocimiento de la realidad, por medio de la identificación de la problemática, contrarrestándola con principios orientadores para continuar en un proceso reflexivo que lleve a enriquecer la teoría, y así posteriormente reforzar a la misma práctica gerencial.

1.2 OBJETIVOS

a. Objetivo General

Contribuir a la formación del recurso humano del sector público con el fin de diseñar, ejecutar y evaluar programas sociales de beneficio para las comunidades.

b. Objetivos Específicos :

- Proporcionar al participante los elementos para un mejor conocimiento del contexto en el que se desenvuelve, tanto a nivel macro como a nivel micro y de la importancia del conocimiento de las características instituciones de las comunidades.
- Proporcionar los elementos que identifiquen los diferentes marcos normativos y organizacionales que regulan el sector público a modo de accionar eficientemente en el aparato público.
- Desarrollar la capacidad para operacionalizar las políticas públicas y articularlas al desarrollo de las comunidades y los proyectos de interés social
- Identificar las fuerzas que impulsan la transformación del estado y la forma en que éstas afectan al sector social.
- Identificar el nuevo papel del Gerente y las peculiaridades de la Gerencia estratégica en organizaciones públicas y su incidencia en los problemas de Gerencia y en los programas Sociales.
- Desarrollar la habilidad para pensar interinstitucionalmente y tener el conocimiento de las variables claves intervinientes en las coordinaciones interinstitucionales.
- Fortalecer las habilidades para hacer avanzar en la participación comunitaria y la participación ciudadana en general en los programas sociales.
- Proporcionar elementos que le faciliten la búsqueda y utilización de información que permita la generación de tecnología pertinente que sirva para satisfacer las necesidades y condiciones existentes en las comunidades desfavorecidas en la economía informal.
- Proporcionar elementos que permitan al participante desarrollar un efecto multiplicador de los conocimientos adquiridos.
- Fortalecer la habilidad para enfrentar los procesos de negociación tanto en la formulación como en la implementación de programas sociales en función de las prioridades de las políticas públicas y el éxito gerencial
- Desarrollar la habilidad que permita apoyar la comprensión del proceso de toma de decisiones.

1.3 IMAGEN OBJETIVO: EL PERFIL DEL EGRESADO

Los objetivos del currículo determinan hacia dónde se pretende llegar con el proceso de

enseñanza aprendizaje. Definen el perfil deseable del gerente social, es decir los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el desempeño de su trabajo. Lo que a la vez constituye la imagen objetivo que orienta el postgrado.

Al finalizar el currículo, los participantes estarán en capacidad de:

- a. Interpretar la realidad nacional, regional y local de su contexto mediato e inmediato.
- b. Identificar los procesos de transformación del Estado y su relación con la sociedad guatemalteca
- c. Interpretar, operacionalizar e implementar las políticas de desarrollo en función de la realidad local y nacional.
- d. Implementar y utilizar técnicas de investigación participativa dentro de la comunidad.
- e. Identificar, interpretar y superar con creatividad los debilidades, limitaciones y complicaciones de la gerencia social.
- f. Ejercer una gerencia social efectiva, con conocimiento e interpretación clara y precisa de las variables y elementos que la afectan.
- g. Desarrollar modelos gerenciales no tradicionales orientados a la flexibilidad, la innovación y la participación
- h. Gerenciar complejidad y promover el alcance de las metas sociales políticas y económicas de las comunidades.
- i. Formular, ejecutar y evaluar participativamente planes, proyectos y programas sociales.
- j. Establecer canales de comunicación efectiva con personas, grupos y organización y establecer acuerdos que beneficien a la sociedad.
- k. Promover la articulación social para el alcance de sus propias metas
- l. Involucrar a las comunidades en su propio desarrollo
- m. Interpretar y valorar la idiosincracia y necesidades de la población.
- n. Comprometerse hacia el desarrollo social.

1.4

ORGANIZACIÓN POR ÁREAS Y UNIDADES

El currículo se organiza en áreas y unidades, esto obedece más a la representación de un modelo que a la creencia de desarticular el conocimiento en partes.

Las áreas se definen como el ámbito de conocimiento en donde se organizan y conjugan a nivel de programación, desarrollo y evaluación los distintos contenidos que puedan agruparse en función de similitudes en cuanto a la temática o función. Sirven de apoyo para facilitar la representación de la imagen deseada para el

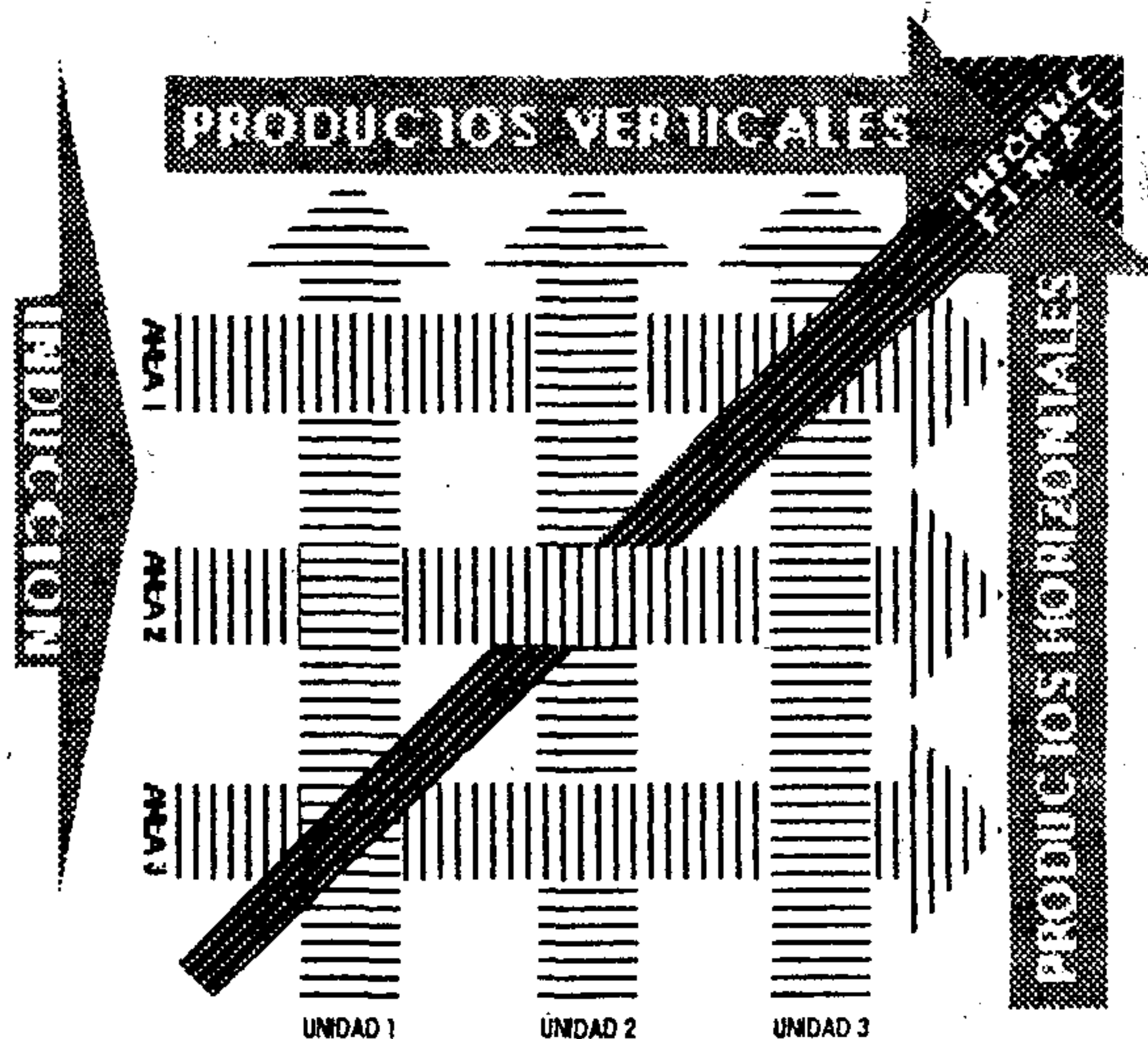
programa, así como para establecer un orden y relación de temas. Sin embargo para desarrollar el criterio de aprendizaje integral que se quiere impulsar, también se ha concebido la creación de unidades.

El concepto de **unidad** tiene gran relevancia en el modelo curricular, constituye el conjunto integrador de las actividades de aprendizaje relativas a un problema o producto. La unidad se plantea como un eje

unificador de elementos, conocimientos, habilidades y valores estructurados en relación a ese mismo eje.

El aprendizaje por unidades se realiza en forma integrada, y persigue evitar la atomización que se establece en otros enfoques en los cuales el aprendizaje se da por partes

En el programa de gerencia social se persigue integrar el aprendizaje de manera que responda a un proceso natural más acorde a la realidad que se da en forma integrada y no por partes. El principio de la unidad tratará de aplicarse en la



medida de lo posible en todo el postgrado.

Tanto las áreas como las unidades buscan la realización de productos. Las áreas van orientadas a productos que promuevan la reflexión teórica y la elaboración de modelos acordes a las características propias, y las unidades se orientan a la elaboración de productos y acciones que generen cambios en las comunidades y el desarrollo de habilidades y experiencias de aprendizaje.

2

ÁREAS DE CONTENIDO

2.1 INDUCCIÓN

El programa se iniciará con un componente de Inducción que facilitará el desempeño dentro de las áreas y unidades sustantivas.

a. Objetivo General

Que el gerente-estudiante adquiera los conocimientos y habilidades básicas para iniciarse adecuadamente en el programa de Gerencia Social.

b. Objetivos Terminales

Al finalizar el Programa de Inducción el gerente-estudiante habrá:

- Discutido e interpretado la modalidad, elementos, procesos y enfoque curricular del programa.
- Identificado la relación entre teoría y práctica que deberá aplicarse en el desarrollo del programa.
- Reforzado su hábito y velocidad de lectura.
- Reforzado la habilidad para escribir informes y reportes técnicos.
- Identificado, analizado y ejercitado el uso de técnicas de investigación participativa e investigación acción que servirán de refuerzo en el área de investigación aplicada.

- Identificado, reflexionado e interiorizado la importancia del programa para el desarrollo de sus habilidades gerenciales y para beneficio de la población.

c. Descripción:

Es importante que previo a inicio de cualquier programa se tenga claro en qué consiste, cuáles son sus orientaciones, el papel de los sujetos y el medio de desempeño. Es necesario que estas líneas sean discutidas, aclaradas y modificadas si es necesario, para facilitar el proceso, la interiorización y el desarrollo integrado y participativo.

También es necesario que los participantes cuenten con herramientas básicas que puedan facilitarles el proceso de enseñanza-aprendizaje y que a la vez le permitan ser más efectivos en su actividad gerencial.

Para ello, y luego de un detallado análisis que concuerda con el "marco para los postgrados y maestrías", se han definido ciertas habilidades básicas necesarias de desarrollar. Entre ellas tenemos la necesidad de leer e interpretar documentos en una forma más efectiva y veloz. La conveniencia de redactar informes técnicos en forma clara, concisa y efectiva. Y, la importancia de contar con bases para propiciar y desarrollar la investigación participativa y la investigación acción, las cuales serán herramientas fundamentales para alcanzar los objetivos tanto de las áreas como de las unidades.

d. Contenidos

- El Programa de Gerencia Social
- Lectura Rápida
- Redacción de Documentos Técnicos
- Técnica de investigación- acción e investigación participativa
- El Contrato Académico

e. Productos

- Conocimiento claro del currículo del PGS
- Mayor rapidez y capacidad de comprensión en la lectura.
- Instrumentación para redactar documentos técnicos.
- Manejo de técnicas e instrumentos de investigación-acción
- Contrato Académico

2..2 AREA : CONTEXTO

a. Objetivo general

Que el Gerente Estudiante obtenga una visión integral de la realidad nacional, regional y local e interprete el contexto y sus variables en una forma reflexiva y crítica en relación al pensamiento estratégico y su acción gerencial.

b. Objetivo Terminal

Al finalizar el área, el gerente-estudiante habrá:

- Elaborado un informe que considere las tendencias y escenarios socio-políticos que puedan orientar de mejor forma su gestión social.

Establecido el impacto que tiene el Estado en la lucha contra la pobreza en la zona de trabajo.

c. Descripción:

La actividad del gerente social y los programas que tiene a su cargo implementar están intrínsecamente relacionados con el contexto. Incluyen operaciones de acción social en los que muchas veces participan amplios sectores e intereses de la población en un contexto particular, con condiciones especiales y, generalmente diferentes a otros sectores, en especial en Guatemala dado su característica multiétnica y pluricultural.

La relación contexto-Gerente social, constituye una interrelación en la que uno no puede ser entendido ni modificado sin el otro. De allí la importancia de que el gerente tenga una visión clara no solo del contexto nacional y regional sino también de la comunidad en la que realiza su actividad.

d. Contenidos

- Contexto socio-económico
- Análisis político Social
- Proceso de Transformación del Estado y su impacto
- Políticas de Gobierno y sus repercusiones sociales.
- Estrategias de lucha contra la Pobreza
- Implementación y Ejecución de Políticas Públicas.

e. Productos

- Tendencias y escenarios socio-políticos
- El impacto actual del Estado en la lucha contra la pobreza

2.3 AREA: GERENCIA SOCIAL

a. Objetivo general

Que el Gerente-estudiante identifique las bases para la toma de decisiones, aplicación de recursos y evaluación de resultados con una orientación flexible, innovadora, adaptativa y participativa.

b. Objetivos Terminales:

Al finalizar el área el gerente-estudiante habrá:

Elaborado un ensayo sobre la gerencia social como una opción para enfrentar la pobreza y definido un modelo que se adapte a las condiciones propias del área o región

Identificado los alcances que tiene la descentralización y la participación comunitaria para el desarrollo social de las comunidades

c. Descripción:

La Gerencia social no es un concepto independiente no constituye una definición única, mas bien se orienta a la toma

de decisiones, la utilización óptima de los recursos y la utilización de información, para medir y evaluar procesos, interpretar desviaciones y adoptar medidas correctivas que persigan la racionalidad política, la equidad técnica y la eficacia administrativa. Persigue desarrollar políticas, planes, programas y proyectos que tengan impacto reales en el campo social. En tal sentido parte de una concepción estratégica e incluye la posibilidad de interactuar con otras organizaciones, sectores y comunidades involucradas en las situaciones finales esperadas. Tiene como característica básica la orientación hacia la participación y articulación social, lo que requiere de gran capacidad de negociación y accionar con recursos escasos en escenarios móviles en los que participan diversidad de actores, muchas veces con intereses divergentes. La gerencia social debe responder a las contingencias y adaptarse a las situaciones cambiantes, en condiciones de incertidumbre. La gerencia social busca atacar y dar soluciones al creciente problema de la pobreza.

d. Contenidos

- Descentralización de programas sociales
- La Gerencia en el campo social
- Participación comunitaria
- Técnicas de negociación
- Planificación: Toma de decisiones
- Ejecución y aplicación de Recursos
- Monitoreo y evaluación de proyectos sociales.

e. Productos

- Nuevos alcances de descentralización y participación de de la comunidad.
- La Gerencia social como opción para enfrentar la pobreza.

2.4 AREA: INVESTIGACIÓN-APLICADA

a. Objetivo general

- Que el gerente-estudiante integre los conocimientos adquiridos en cada unidad y area y los aplique en la elaboración de productos y realización de acciones que contribuyan al desarrollo de la comunidad en que se desempeña.

b. Objetivo terminal

Al finalizar el area el gerente-estudiante habrá integrado y elaborado un informe final que permita evaluar no solo su proceso de aprendizaje, sino también el impacto de su actividad gerencial y la del mismo Estado dentro de la comunidad.

c. Descripción:

El área de investigación aplicada incluye la integración y síntesis de los diferentes conocimientos, habilidades y valores que el estudiante adquiera durante el proceso. Parte del principio de integrar el proceso educativo y es el eje entre la teoría y la práctica. Se considera que el punto de partida del aprendizaje es la experiencia previamente adquirida por el gerente-estudiante y enriquecida por los conocimientos proporcionados. Así mismo esta área de integración ayudará a dar aportes significativos a las

instituciones involucradas y en especial a la sociedad atendida. De manera que sus resultados están orientados en dos sentidos: Horizontal y vertical. En el sentido vertical se obtienen los productos de las unidades, orientadas a enriquecer la práctica de la gestión y en el sentido horizontal se propicia la elaboración de productos por área, en los que pretende la reflexión y el aporte teórico que permita posteriores desarrollos a la práctica de la gerencia social.

Los productos deberán ser elaborados durante el proceso, para que al finalizar sean reestructurado e integrado para formar el informe final.

d. Productos Verticales (productos por unidad)

- Diagnóstico situacional de la comunidad y su relación con el Estado y la gestión.
- Programa direccional integral de acción gerencial con participación social.
- Ejecución y monitoreo y evaluación del programa direccional.

e. Producto Horizontal (productos por área)

- Tendencias y escenarios socio-políticos
- El impacto actual del Estado en la lucha contra la pobreza
- Nuevos alcances de descentralización y participación de la comunidad.
- La Gerencia Social como opción para enfrentar la pobreza

f. Informe Final

3

UNIDADES DE INTEGRACION

3.1 UNIDAD 1: FUNDAMENTACIÓN

a. Objetivo General:

Que el gerente-estudiante obtenga una visión integral del contexto socio económico regional nacional y local y la incidencia que sobre él tiene el Estado, tanto en la comunidad como en su acción gerencial.

b. Objetivos Terminales:

Al finalizar la unidad el gerente estudiante habrá:

- Identificado y reflexionado sobre la realidad socio económica regional, nacional y local
- Establecido las tendencias de transformación del Estado y su impacto en la sociedad
- Identificado las las políticas pública y discutido sus repercusiones a nivel social.
- Establecido la importancia de la descentralización para el desarrollo de proyectos sociales
- Diferenciado las características y opciones de gerencia tradicional con la gerencia moderna y sus orientaciones e implicaciones en el desarrollo de proyectos sociales.

- Elaborado un diagnóstico situacional de la comunidad en-relación con el accionar del Estado y su propia práctica gerencial.

c. Descripción

La unidad contiene una serie de temas que persiguen introducir al gerente estudiante en el marco de la gerencia social. Esto implica un claro conocimiento de las variables e indicadores socio-económicos, del Estado, las políticas públicas de impacto en la sociedad, así como la descentralización de programas sociales y los distintos componentes de la gerencia social. La unidad persigue la integración de estos conocimientos como marco que oriente el accionar gerencial y la elaboración de un diagnóstico situacional.

d. Contenidos

- Contexto socio-económico
- Proceso de Transformación del Estado y su impacto
- Políticas de Gobierno y sus repercusiones sociales.
- Descentralización de programas sociales
- La Gerencia en el campo social

e. Producto Integral

- Diagnóstico situacional de la comunidad y su relación con el Estado y la Gestión.

3..2. UNIDAD 2: INSTRUMENTALIZACIÓN

a. Objetivo general

Que el gerente estudiante desarrolle la capacidad para utilizar criterios metodológicos e instrumentales que facilitarán su gestión gerencial dentro de la comunidad.

B. Objetivos Terminales:

Al finalizar la unidad el gerente-estudiante habrá:

- Aplicado un modelo de análisis político social a la comunidad en la que realiza su gestión.
- Definido criterios y estrategias de acción que contribuyan a la lucha contra la pobreza en general y en particular dentro de la comunidad de trabajo.
- Formulado y definido criterios para ejecutar las políticas públicas en coherencia con su acción gerencial
- Identificado y analizado los principales elementos para la planificación estratégica
- Aplicado diversas modalidades de participación comunitaria en programas sociales.

- Establecido criterios, estrategias y tácticas de negociación útiles para el logro de los objetivos de desarrollo social

- Elaborado un programa direccional integral de acción gerencial, en el cual utilice los criterios e instrumentos aprendidos y que contribuya al desarrollo de la comunidad.

c. Descripción

La unidad constituye la base para facilitar de manera integral el desarrollo de capacidades para el uso de técnicas y herramientas fundamentales para la gestión. Da especial énfasis a la interpretación de las variables político sociales, el abordaje de estrategias contra la pobreza, la participación y negociación y la toma de decisiones. Así como la forma que se utilizará para formular un programa direccional acorde a las condiciones imperantes en el medio de trabajo.

d. Contenidos

- Análisis político social
- Estrategias de lucha contra la pobreza
- Implementación y ejecución de políticas públicas
- Participación Comunitaria
- Técnicas de negociación
- Planificación: Toma de decisiones

e. Producto Integral

- Programa direccional integral de acción gerencial con participación social.

3.3. UNIDAD 3: INTEGRACIÓN

a. Objetivo General

Que el gerente estudiante ponga en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas para ejecutar y evaluar en forma participativa las acciones gerenciales que fueron definidas en el programa direccional.

a. Objetivos Terminales:

Al finalizar la unidad el gerente estudiante habrá:

- Ejecutado parcial o totalmente el programa direccional utilizando los criterios del pensamiento estratégico y la gerencia social
- Realizado el monitoreo y evaluación parcial o total del programa direccional y establecido medidas correctivas que sean necesarias para su consecución.

c. Descripción

La unidad 3 da especial énfasis al desarrollo de la gestión, a evaluar el accionar del gerente-estudiante en el medio, en función de los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas en el proceso; pone atención al impacto que sus decisiones y acciones han generado en el medio. Establece criterios para definir la eficacia, eficiencia y equidad alcanzada por medio de la ejecución del programa direccional según el avance obtenido.

d. Contenidos

- Ejecución: Aplicación de recursos.
- Monitoreo y evaluación de Proyectos Sociales.

e. Producto

- Ejecución, monitoreo y evaluación del Programa Direccional.

4 CONTENIDOS Y PRODUCTOS

4.1 CONTENIDOS POR AREA Y UNIDAD

a. COMPONENTE DE INDUCCIÓN

- a.1 Programa de Gerencia Social.
- a.2 Filosofía, enfoque, sujetos, elementos y procesos.
- a.3 Lectura Rápida.
- a.4 Redacción de documentos técnicos.
- a.5 Técnicas de investigación acción e investigación participativa.
- a.6 El Contrato Académico.

b. CONTEXTO SOCIO-ECONOMICO

Area: Contexto. Unidad 1

- b.1. Medición del desarrollo social.
- b.2. Indicadores de pobreza y pobreza extrema.
- b.3. Focalización de programas sociales compensatorios, avances y dificultades.
- b.4. El gasto social público y su incidencia en la comunidad.

c. ANALISIS DEL CONTEXTO POLITICO SOCIAL

Area: Contexto. Unidad 2

- c.1. El entorno político guatemalteco.
- c.2. Crisis, cambio social y estabilidad política.
- c.3. Las variables políticas y su incidencia en el Estado.
- c.4. La coyuntura política nacional e internacional.
- c.5. Perspectivas políticas para Guatemala.
- c.6. Análisis del entorno político.

d. PROCESOS DE TRANSFORMACION DEL ESTADO Y SU IMPACTO EN EL CAMPO SOCIAL

Area: Contexto. Unidad 1

- d.1. Características del Estado guatemalteco.
- d.2. Tendencias y patrones de modernización y reforma del Estado.
- d.3. Fuerzas que impulsan la transformación del Estado.
- d.4. El cambio social y de las estructuras de poder político.
- d.5. Proceso actual de transformación del Estado.
- d.6. La transformación del Estado y su impacto en el campo social.

e. POLITICAS DE GOBIERNO Y SU EFECTO SOCIAL

Area: Contexto. Unidad 1

- e.1. Las políticas públicas.
- e.2. Efectos sociales de las políticas de gobierno.
- e.3. Relación entre políticas públicas y planificación.
- e.4. Interacción de los procesos sociales e institucionales.

f. ESTRATEGIAS DE LUCHA CONTRA LA POBREZA

Area: contexto. Unidad 2

- f.1. El abordaje del problema de la pobreza.
- f.2. Resultado de las estrategias tradicionales.
- f.3. Innovaciones para la lucha contra la pobreza.
- f.4. Replanteo del problema y posibles estrategias de acción.

g. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Area: Contexto. Unidad 2

- g.1. El rol del Gerente en la formulación e implementación de políticas Públicas.
- g.2. Análisis de políticas y su función en la toma de decisiones.
- g.3. Formas participativas y tecnocráticas para formular políticas públicas.
- g.4. Programación, implementación y evaluación de políticas públicas.

h. DESCENTRALIZACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Area: Gerencia Social. Unidad 1

- h.1. Descentralización y desconcentración.
- h.2. La descentralización en el campo social.
- h.3. La municipalización de programas sociales.
- h.4. Problemas y opciones para la descentralización.

i. PARTICIPACION COMUNITARIA

Area: Gerencia Social. Unidad 2

- i.1. Relación Estado-Comunidad.
- i.2. La participación ciudadana.
- i.3. Modalidades de participación comunitaria que en programas sociales.

j. TÉCNICAS DE NEGOCIACION

Area: Gerencia Social. Unidad 2

- j.1. La negociación en las organizaciones.
- j.2. Procesos de negociación.
- j.3. La negociación en la coordinación no jerárquica.
- j.4. Tipos de negociación.
- j.5. Estrategias y tácticas de negociación.

k. GERENCIA SOCIAL

Area: Gerencia Social. Unidad 1

- k.1. Fronteras tecnológicas en gerencia.
- k.2. Gerencia normativa, implicaciones y resultados.
- k.3. Orientación hacia organizaciones flexibles innovativas y participativas.
- k.4. Gerencia estratégica de organizaciones públicas.
- k.5. Gerencia interorganizacional.
- k.6. Gerencia adaptativa.
- k.7. El nuevo papel del gerente.
- k.8. La gerencia en programas sociales.

l. PLANIFICACION: TOMA DE DECISIONES

Area: Gerencia Social. Unidad 3

- l.1. Clima organizacional.
- l.2. Construcción y análisis de escenarios.
- l.3. Cálculo de coyuntura.
- l.4. Programa direccional y cálculo de fuerzas.
- l.5. Cálculo y análisis de viabilidad.
- l.6. Definición del área direccional.
- l.7. Toma de decisiones.

m. EJECUCIÓN: APLICACIÓN DE RECURSOS
Area gerencia Social. Unidad 3

- m.1. Conducción institucional.
- m.2. Conducción de participación social.
- m.3. Negociaciones y resolución de conflicto.
- m.4. Optimización de Recursos.
- m.5. Aprovechamiento del recurso humano.
- m.6. Búsqueda y obtención de recursos.
- m.7. Administración de recursos
- m.8. Articulación social.

n. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES
Area: Gerencia Social. Unidad 3

- n.1. La evaluación y su función.
- n.2. Tipos y técnicas para evaluar procesos y resultados.
- n.3. Diseño de formas organizacionales para la evaluación.
- n.4. Identificación e interpretación de resultados.
- n.5. La adopción de medidas correctivas.

4.2 PRODUCTOS VERTICALES:
(PRODUCTOS DE UNIDAD)

Los productos verticales responden al concepto de unidad en el cual se busca lograr una integración entre el proceso educativo y el trabajo gerencial.

a. Diagnóstico Situacional de la Comunidad y su Relación con el Estado y la Gestión

Se pretende que el Gerente estudiante desarrolle un diagnóstico que le permita tener conocimiento de la comunidad. Este diag-

nóstico debe estar referenciado a los diferentes niveles contextuales. Debe incluir la relación que tiene el Estado dentro de la comunidad así como la incidencia de su gestión dentro de ella.

b. Programa Direccional Integral de Acción Gerencial en Participación Social

El gerente-estudiante, establecerá (en función del diagnóstico realizado en la unidad anterior, el análisis del entorno político, la construcción de escenarios, el cálculo de la coyuntura, de fuerzas y de viabilidad) un programa direccional integral de acción gerencial en el cual se haya considerado la participación de los sectores diversos con que se relacionará el programa direccional.

c. Ejecución y monitoreo y evaluación del Programa Direccional

Si bien en la representación gráfica del modelo se define en una estructura estática al proceso de ejecución o aplicación de recursos, este es dinámico, interdependiente y continuo. Se pretende que el Gerente-Estudiante ponga en práctica el Programa direccional formulado y que en la ejecución estimule la articulación y participación social de los sectores involucrados a fin de alcanzar la imagen objetivo prevista. En concordancia con el planteamiento de flexibilidad no se pretende la ejecución total del programa, pero es necesario establecer avances en función del escenario en que se desarrolle y de los actores que participen. Por lo mismo es imprescindible el monitoreo y evaluación para establecer las medidas correctivas a tomar.

4.3. PRODUCTOS HORIZONTALES

(PRODUCTOS POR ÁREA)

Los productos horizontales tienen como finalidad elaborar reflexiones teóricas en función de las experiencias realizadas y el conocimiento obtenido durante el proceso. Constituyen el aporte que permitirá la elaboración de modelos de gerencia social adaptable a las características propias del contexto nacional.

a. Tendencia y Escenarios Socio-Políticos (Diagnóstico situacional económico, político y social)

Durante el proceso el gerente - estudiante irá obteniendo nuevos elementos que le permitan reflexionar sobre nuevas variables a considerar en su gestión. En este producto se pretende obtener marcos que permitan identificar tendencias de orden, político económico y social, y que permitan reorientar la acción gerencial propicien un conocimiento más integral de la comunidad y sus escenarios futuros.

b. El Impacto Actual del Estado en la Lucha Contra la Pobreza.

En este caso el estudiante realizará un ensayo en el cual se identifiquen las estrategias y acciones que el Estado implementa en la comunidad o área de acción. El informe deberá incluir evaluaciones y reflexiones sobre el impacto obtenido, así como la identificación clara de la problemática y posibles soluciones al respecto.

c. Nuevos Alcances de Descentralización y Participación de la Comunidad.

La política de descentralización y desconcertación, así como la de la participación ciudadana que impulsa el actual gobierno tienen gran incidencia, no solo en el postgrado, sino que también en la práctica de la Gerencia Social.

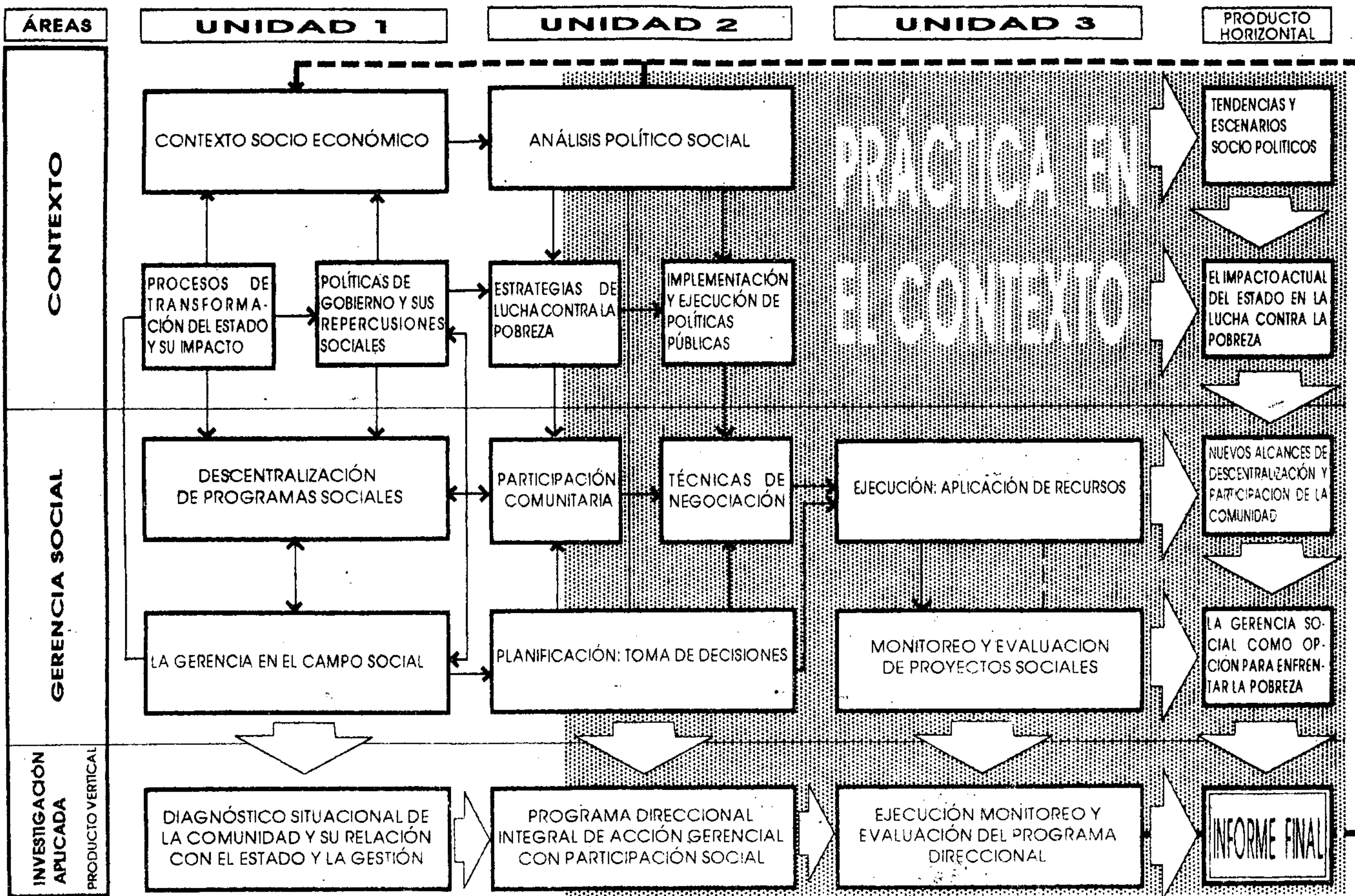
Es por eso que se hace necesario hacer reflexiones sobre los alcances obtenidos en esta línea, identificar los problemas y establecer criterios de interrelación para hacerlo más efectiva la articulación social. El informe deberá incluir reflexiones y propuestas en este sentido.

d. La Gerencia Social Como Opción Para Enfrentar la Pobreza

En el marco teórico se establecen diferentes criterios sobre la gerencia social, pero también se enfatiza sobre la necesidad de adoptar esos criterios a las características propias de la región. Esto implica hacer reflexiones sobre el enfoque y aplicación de la gerencia social. Así como el planteamiento de un modelo que se adapte a las características propias de la región. El estudiante debe incluir esos aspectos en el informe respectivo.

4.4. INFORME FINAL

El informe final se constituye en el último requisito previo a la graduación. En este informe se persigue integrar todos los productos, experiencias y reflexiones obtenidas en el proceso. Incluirá por consiguiente las reflexiones teóricas provenientes del eje de las áreas de conocimiento y, las experiencias y productos resultado de la integración dada por el eje de las unidades



Modelo representativo, en el cual puede haber intercambios en el proceso en función del escenario, en el que se desempeña el Gerente estudiante. Sirve únicamente como imagen de lo que se pretende cubrir más que como una norma secuencial fija

CUADRO Nº 2 MODELO DE RELACIONES ENTRE CONTENIDOS, AREAS Y UNIDADES

INDUCCIÓN	UNIDAD 1	UNIDAD 2	UNIDAD 3
<p>CONTEXTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Gerencia Social. • Filosofía, enfoque, sujetos, elementos y procesos. • Lectura Rápida. • Redacción de documentos técnicos. 	<p>b. CONTEXTO SOCIO-ECONOMICO</p> <p>b.1. Medición del desarrollo social.</p> <p>b.2. Indicadores de pobreza y pobreza extrema.</p> <p>b.3. Focalización de programas sociales compensatorios, avances y dificultades.</p> <p>b.4. El gasto social público y su incidencia en la comunidad.</p> <p>d. PROCESOS DE TRANSFORMACION DEL ESTADO Y SU IMPACTO EN EL CAMPO SOCIAL</p> <p>d.1. Características del Estado guatemalteco.</p> <p>d.2. Tendencias y patrones de modernización y reforma del Estado.</p> <p>d.3. Fuerzas que impulsan la transformación del Estado.</p> <p>d.4. El cambio social y de las estructuras de poder político.</p> <p>d.5. Proceso actual de transformación del Estado.</p> <p>d.6. La transformación del Estado y su impacto en el campo social.</p> <p>e. POLITICAS DE GOBIERNO Y SU EFECTO SOCIAL</p> <p>e.1. Las políticas públicas.</p> <p>e.2. Efectos sociales de las políticas de gobierno.</p> <p>e.3. Relación entre políticas públicas y planificación.</p> <p>e.4. Interacción de los procesos sociales e institucionales.</p>	<p>c. ANÁLISIS DEL CONTEXTO POLÍTICO SOCIAL</p> <p>c.1. El entorno político guatemalteco.</p> <p>c.2. Crisis, cambio social y estabilidad política.</p> <p>c.3. Las variables políticas y su incidencia en el Estado.</p> <p>c.4. La coyuntura política nacional e internacional.</p> <p>c.5. Perspectivas políticas para Guatemala.</p> <p>c.6. Análisis del entorno político.</p> <p>f. ESTRATEGIAS DE LUCHA CONTRA LA POBREZA</p> <p>f.1. El abordaje del problema de la pobreza.</p> <p>f.2. Resultado de las estrategias tradicionales.</p> <p>f.3. Innovaciones para la lucha contra la pobreza.</p> <p>f.4. Replanteo del problema y posibles estrategias de acción.</p> <p>g. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS</p> <p>g.1. El rol del Gerente en la formulación e implementación de políticas Públicas.</p> <p>g.2. Análisis de políticas y su función en la toma de decisiones.</p> <p>g.3. Formar participativas y tecnocráticas para formular políticas públicas.</p> <p>g.4. Programación, implementación y evaluación de políticas públicas.</p>	<p>PROCESO DE EJECUCIÓN</p>
	<p>GERENCIA SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de investigación acción e investigación participativa. • El Contrato Académico. 	<p>h. DESCENTRALIZACION DE PROGRAMAS SOCIALES</p> <p>h.1. Descentralización y desconcentración.</p> <p>h.2. La descentralización en el campo social.</p> <p>h.3. La municipalización de programas sociales.</p> <p>h.4. Problemas y opciones para la descentralización.</p> <p>k. GERENCIA SOCIAL</p> <p>k.1. Fronteras tecnológicas en gerencia.</p> <p>k.2. Gerencia normativa, implicaciones y resultados.</p> <p>k.3. Orientación hacia organizaciones flexibles innovativas y participativas.</p> <p>k.4. Gerencia estratégica de organizaciones públicas.</p> <p>k.5. Gerencia interorganizacional.</p> <p>k.6. Gerencia adaptativa.</p> <p>k.7. El nuevo papel del gerente.</p> <p>k.8. La gerencia en programas sociales.</p>	<p>i. PARTICIPACION COMUNITARIA</p> <p>i.1. Relación Estado-Comunidad.</p> <p>i.2. La participación ciudadana.</p> <p>i.3. Modalidades de participación comunitaria que en programas sociales.</p> <p>j. TÉCNICAS DE NEGOCIACION</p> <p>j.1. La negociación en las organizaciones.</p> <p>j.2. Procesos de negociación.</p> <p>j.3. La negociación en la coordinación no jerárquica.</p> <p>j.4. Tipos de negociación.</p> <p>j.5. Estrategias y tácticas de negociación.</p> <p>l. PLANIFICACION: TOMA DE DECISIONES</p> <p>l.1. Clima organizacional.</p> <p>l.2. Construcción y análisis de escenarios.</p> <p>l.3. Cálculo de coyuntura.</p> <p>l.4. Programa direccional y cálculo de fuerzas.</p> <p>l.5. Cálculo y análisis de viabilidad.</p> <p>l.6. Definición del área direccional.</p> <p>l.7. Toma de decisiones.</p>

5 S U J E T O S C U R R I C U L A R E S

5.1 A L U M N O S :

Se conciben como agentes sociales que procesan información y estímulos y participan en experiencias de enseñanza-aprendizaje que le facilitarán su gestión y alcanzar el perfil deseado.

Las características requeridas para el gerente estudiante que ingresará al programa son:

- Profesional colegiado activo.
- Laborar en una entidad pública u organización no lucrativa que se relacione con proyectos sociales.
- Estar a cargo de proyectos o programas sociales.
- Laborar en las regiones en que se implemente el programa.
- Clara vocación hacia el servicio social
- Orientar el liderazgo participativo.
- Preferiblemente con experiencia en proyectos y trabajos comunitarios.
- Preferiblemente no mayor de 45 años.
- Dispuesto a aceptar los convenios interinstitucionales y, a definir y cumplir con el contrato- académico.

5.2 D O C E N T E S , T U T O R E S , A S E S O R E S :

La función básica del docente/ tutor o asesores es el de operativizar los lineamientos dados por el currículo conjuntamente con el gerente- estudiante; a ellos corresponde implementar directamente el proceso de enseñanza- aprendizaje y la búsqueda de la eficiencia, eficacia y equidad en la gestión gerencial.

Debe orientar su acción a facilitar y propiciar el aprendizaje, estimular la participación con los sectores involucrados en los programas sociales, apoyarse y aprovechar los conocimientos de enseñanza- aprendizaje, propiciar la reflexión, el análisis y el accionar sobre los problemas identificados.

Las características que debe llenar el docente tutor son:

- Profesional, colegiado activo
- Especialización o postgrado en áreas relacionadas con el Desarrollo social y público. (Administración pública, planificación del desarrollo, planificación estratégica, gerencia pública, gerencia social, etc.)
- Experiencia en la conducción y/o asesorías de proyectos de beneficio social.
- Capacidad de negociación y manejo de conflictos

- Capacidad crítica, analítica y de síntesis
- Experiencia en el área docente.
- Habilidad para trabajar con grupos y bajo presión.
- Actitud positiva hacia la implementación de transformaciones y cambios de beneficio social
- Disponibilidad para trabajar en el interior del país
- Compromiso para cumplir con los acuerdos que se suscriban entre los diferentes sujetos del curriculum.

5.3 ADMINISTRACIÓN Y COORDINACIÓN

a. Coordinación Interinstitucional

Tanto la administración como la coordinación juegan un papel relevante en la ejecución del proceso. En etas participan diversos actores que van desde la Institución educativa, en este caso EL INAP, las instituciones en las que se desempeñan los gerentes, hasta las propias organizaciones comunales.

Es importante que dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje participen en forma dinámica y compartida todos los sujetos que

de alguna manera se relacionan con el proceso mismo.

Por lo que se debe involucrar a las instituciones en las que el estudiante labora, a manera de establecer acuerdos que no solo faciliten el desarrollo del estudiante sino que también beneficien a las instituciones y a la sociedad a la que sirven y que garanticen la permanencia y el apoyo institucional al proceso.

Para hacer efectiva esa coordinación se han previsto varias instancias que obedecen al modelo general planteado en «Fundamentos para los postgrados y maestrías del INAP» y que son:

El Consejo Político, El Consejo Académico, El Consejo Operativo, La Coordinación General de Postgrados y La Coordinación del Postgrados, para este caso particular la Coordinación del Programa en Gerencia Social, la cual debe relacionarse también con las Coordinaciones específicas de los otros Postgrados.

b. Modelo de Coordinación

Para determinar el marco administrativo de los postgrados, se partió del modelo administrativo de la Maestría de Gestión en Salud, al cual se hicieron algunas variantes, entre las que resalta el cambio de líneas de jerarquía hacia líneas de coordinación entre las diferentes instancias de participación.

El modelo propuesto incluye:

- **Consejo Político**
Que formula políticas globales y generales. En este participan los funcionarios de alto nivel de las instituciones y sectores que están involucrados en el currículum. La función del Consejo Político no es administrativa, sino más bien, de orientación en relación a la racionalidad política de los postgrados.
- **Consejo Académico**
Este se constituye en un órgano asesor que apoya, asiste y propone en materia académica, sobre criterios que concuerden con la filosofía institucional, el enfoque curricular y la integración entre postgrados. En este Consejo participarán el Coordinador general de Postgrados, Coordinadores específicos de Postgrados, Los directores del INAP y representantes estudiantes de cada uno de los Postgrados. Asimismo y dependiendo de la temática, asistirán representantes institucionales, consultores específicos, docentes, tutores y alumnos.
- **Consejo operativo**
El cual apoyará el desarrollo operativo del Postgrado. Está integrado por docentes, tutores y alumnos, así como el Coordinador General y el Coordinador específico de Postgrado., los cuales se reunirán periódicamente para discutir y proponer sobre temas que se relacionen con la operabilidad de cada

Postgrado. Se sugiere que en este Consejo se incluya representantes de las comunidades o sectores que reciben e intervienen la acción gerencial

- **Coordinación de General de Posgrados**

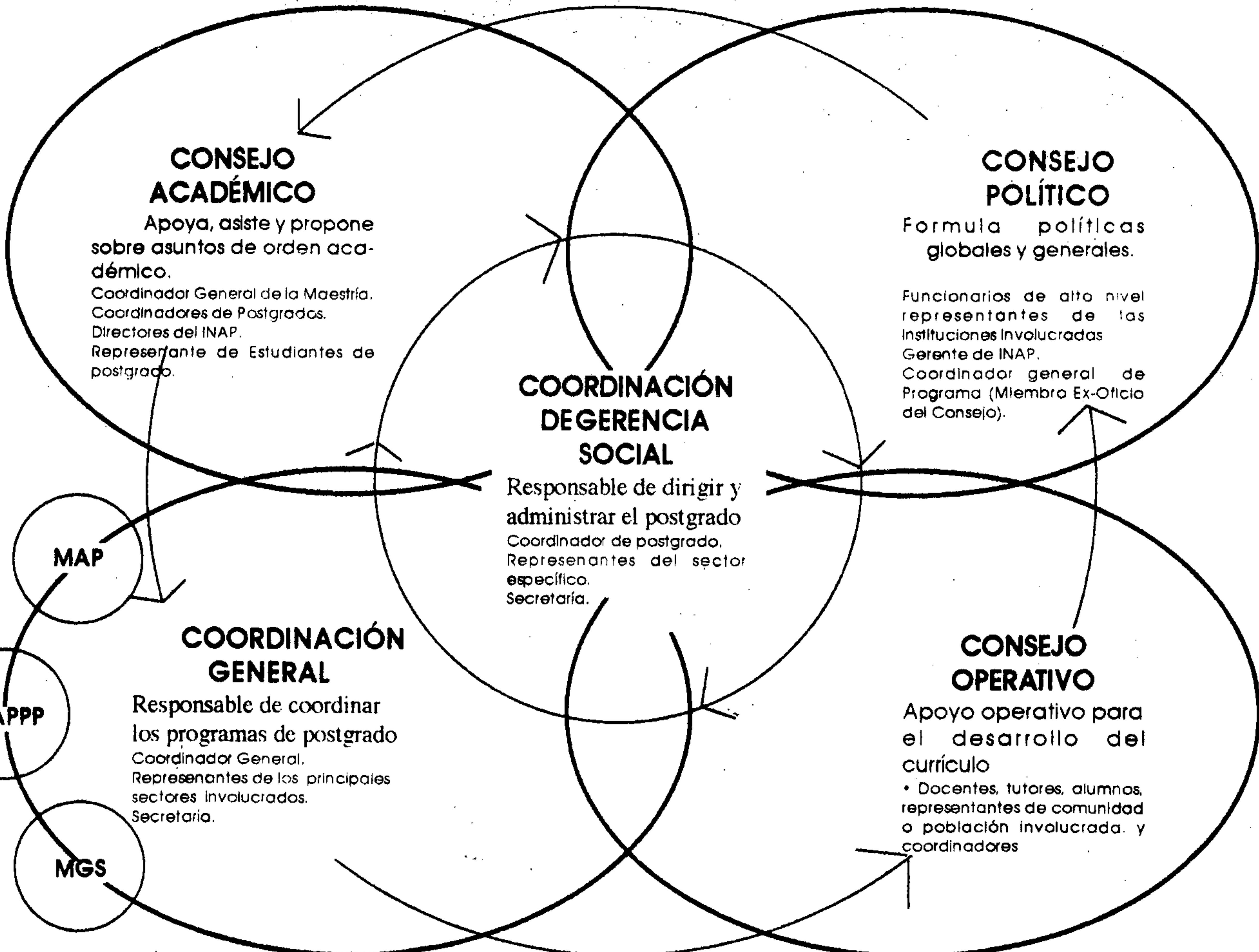
Es importante que exista una coordinación general de los diferentes programas de Postgrado que esté directamente a cargo de que se desarrolle en forma efectiva, por medio de la generación de directrices claras y un proceso de monitoreo y evaluación permanente que permita en el momento oportuno, las reorientaciones y ajustes necesarios.

Que vele por la integralidad de cada programa con respecto a la institución, así como por la coherencia de metodologías, optimización de recursos, intercambio de técnicas y experiencias de enseñanza - aprendizaje, así como de los procesos de inducción y actualización.

- **Coordinación del postgrado en Gerencia Social**

Que es responsable de dirigir, administrar y velar por el desarrollo efectivo del programa.

La coordinación de programa estará en relación directa con la coordinación general de Postgrados.



MODELO ORGANIZACIONAL

Define criterios de relación y coordinación más que establecer jerarquías. Debe obedecer a criterios de flexibilidad y adaptabilidad de acuerdo a las condiciones específicas de cada programa.

6

EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO

La evaluación debe ser una tarea permanente y sistemática y tener la finalidad de obtener criterios que orienten los rediseños o adecuaciones curriculares de acuerdo a las iniciativas y políticas de gobierno y de la institución, así como de los requerimientos sociales. No debe tomarse como un evento, sino como un proceso continuo e integrado. No es un fin, sino un mecanismo que permite la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos y los procesos seguidos.

La evaluación no debe orientarse a medir conocimientos y mucho menos a cómo se repiten esos conocimientos. Debe hacer énfasis en el impacto que el estudiante-gerente y el mismo programa tengan sobre el contexto. En la evaluación debe haber participación de todos los sujetos que interviene en el proceso.

6.1. EVALUACIÓN INTERNA

Se orienta a evaluar la eficiencia del proceso y se centra en los sujetos, procesos y elementos del currículo.

a. Evaluación del Aprendizaje

El diseño curricular propuesto determina los aprendizajes que los estudiantes habrán logrado durante cada unidad y establecen los productos que se espera alcanzar, estos últimos sirven de evidencia objetiva para la

aplicación de los criterios evaluativos. La congruencia con los elementos de la formación que este currículum se propone, hace necesaria la utilización preferente de técnicas de evaluación como la observación directa en el área de trabajo, con instrumentos como listas de cotejo y escalas de clasificación.

No descarta el empleo de otros procedimientos e instrumentos en diferentes momentos del proceso, tales como: Resolución de casos y problemas, pruebas de ensayo, exposiciones orales, etc.

El modelo descarta por completo la realización de exámenes objetivos, comprobaciones de lectura y demás técnicas tradicionales de evaluación. Se parte de que a nivel gerencial el conocimiento debe aplicarse, no sólo repetirse.

Se orienta más a la medición de resultados y discusión de planteamientos sobre la base de proceso, productos e impactos.

b. Evaluación de Docentes / Tutores y Asesores

La acción de los facilitadores del proceso constituye una parte esencial de evaluación curricular. Es recomendable que la misma se efectúe en función formativa, es decir, durante el desarrollo de cada área y unidad a fin de realimentar al personal que realiza esas funciones.

La responsabilidad, de esta actividad evaluativa, recae en el coordinador del programa. Sin embargo deben participar los demás sujetos intervinientes: Consejo Académico, la coordinación general de postgrados, tutores y el consejo operativo.

c. Evaluación de la estructura organizacional

La evaluación, como ya se dijo debe comprender todos los componentes del currículo, en este sentido es necesario que se planifiquen conjuntamente los criterios que se utilizarán para monitorear y evaluar las diferentes instancias de la organización. Esta debe considerar tanto los Consejos como las diferentes Coordinaciones.

d. Evaluación de Materiales y Recursos de Apoyo

Los recursos y materiales, tanto didácticos como administrativos constituyen un factor de mucha importancia para el desarrollo exitoso de un currículo. La evaluación debe incluir materiales y recursos de apoyo, tales como: Textos, materiales de autoaprendizaje, guías de trabajo, manuales, etc.,

En esta, como en todos los demás elementos debe tratar de que intervengan los sujetos directamente relacionados.

6.2 EVALUACIÓN DE IMPACTO EXTERNO

La evaluación externa del currículum del postgrado, incorpora, a la eficiencia evaluada en los rubros anteriores, el concepto de eficacia relacionado con los propósitos del

programa y su impacto social. Para ello jugarán un papel importante los logros y productos obtenidos, la participación que se haya logrado y los aportes registrados en materia de articulación social.

Sugiere que se evalúen los productos que puedan desarrollar el estudiante y el grado de beneficio que pueda traer a las instituciones y comunidades, dada la dificultad que presenta la evaluación del impacto inmediato.

6.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

a. Para la evaluación de productos se sugiere considerar los siguientes criterios

- viabilidad política, técnica y financiera.
- factibilidad, recursos y facilidades disponibles.
- coherencia con los postulados y políticas y contexto.
- pertinencia con los objetivos generales, nacionales y necesidades de la sociedad.

b. Se sugiere evaluar la actividad a través de criterios como:

- las acciones han sido dinámicas y adecuadas al medio,
- se han desarrollado en situaciones de participación.
- han utilizado el conocimiento vigente,
- han promovido la generación del conocimiento.
- se han desarrollado en un marco conformado por la realidad.
- Se ha promovido la articulación social.

c. **Es importante que se evalúe el proceso con criterios como:**

- Se crearon las condiciones que favorecen, propician y estimulan la participación y la problematización de la temática tratada.
- Son propicias las situaciones socio políticas para la acción gerencial.
- El proceso ha seguido un orden lógico y adecuado a los escenarios y circunstancias.
- Pueden observarse cambios determinantes en el proceso gerencial.

6.4 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Deberán diseñarse los instrumentos específicos para la evaluación. Para evaluar los trabajos y productos de propuestas podrán realizarse listas de cotejo o listas de corroboración donde se coloquen como items los criterios particulares y pertinentes a cada trabajo que deriven de los objetivos a alcanzar en ese trabajo o propuesta.

Para el proceso autoevaluativo se recomien-

da el uso del Diario de Campo, el cual no sólo servirá como mecanismo de autoevaluación, sino también de registro para los informes, productos y ensayos a realizar. Algunas metodologías de enseñanza-aprendizaje podrán utilizarse como instrumentos de evaluación, tales como: La observación, la resolución de problemas, la participación en proyectos comunitarios. Además de las ya mencionadas en el desarrollo de este trabajo.

6.5 ESCALA DE CALIFICACIÓN

La aplicación de instrumentos y procedimientos evaluativos, producen una serie de datos sobre el desempeño personal del estudiante y el nivel de logro de los aprendizajes previstos. Estos datos se utilizan para otorgar calificaciones.

En función de la recomendación dada en los «Fundamentos para los Postgrados y Maestrías del INAP», Se utilizará el criterio escalar propuesto en el Programa de Maestría en Gestión de Salud, el cual se describe en el siguiente cuadro:

Muy suficiente o Excelente	Cuando el estudiante ha logrado TODOS los aprendizajes previstos y ha presentado TODOS los productos esperados, en el tiempo señalado para ello, con alto nivel de calidad.
Suficiente o Bien	Cuando el estudiante ha logrado TODOS los aprendizajes previstos y ha presentado TODOS los productos esperados en el tiempo señalado, con una calidad aceptable.
Insuficiente o Regular	Cuando el estudiante ha logrado la mayoría de aprendizajes previstos y ha presentado, fuera del tiempo señalado para ello, productos con calidad aceptable.
Deficiente o Insatisfactorio	Cuando el estudiante no ha logrado los aprendizajes previstos y ha presentado, fuera del tiempo señalado para ello, productos de baja calidad.

OTROS CRITERIOS PARA LA IMPLI- MENTACIÓN DEL CURRÍCULO

El desarrollo adecuado del currículo requiere de considerar y operativizar líneas específicas de acción orientadas a definir con precisión todos los componentes que propicien el éxito y claridad en la ejecución. Entre estos están, La metodología y las Técnicas a utilizar, La programación específica del currículo, los recursos necesarios para desarrollarlo y la definición de acuerdos entre los sujetos intervinientes.

7.1

SOBRE LAS METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS

a. Metodología

La metodología está orientada a seguir un proceso que combine el razonamiento con el ejercicio de la práctica. Debe considerar el trabajo real que realiza el participante en su puesto dentro de una institución, como un ámbito ideal de aprendizaje. Además deberá promover el impacto inmediato y mediato en su medio, a través de la institución en que labora. La precisión de la metodología a seguir es un aspecto fundamental para el éxito del currículo, por lo mismo, debe realizarse un proyecto que defina con precisión este aspecto.

b. Técnicas de Enseñanza Aprendizaje

Las técnicas de enseñanza - aprendizaje deberán ser coherentes con la metodología, con el enfoque curricular propuesto y con la

filosofía de educación de adultos.

Deberán proveer de las experiencias necesarias para alcanzar los objetivos y el perfil y promover cambios sociales e institucionales.

Deberá propiciarse el uso de técnicas que propicien la reflexión y la acción. Entre estas la solución de problemas integradores, seminarios de discusión y definición de acciones, estudio de casos, talleres, el diálogo, grupos de discusión

Debe considerarse el uso de la educación a distancia, y técnicas de microenseñanza. Por lo que será necesario implementar un programa específico en este sentido.

7.2 SOBRE LA PROGRAMACIÓN

El postgrado ha sido programado para realizarse en un año. El componente de inducción se realizará en tres meses calendario. Cada unidad ocupará un trimestre dentro de la concepción tradicional del tiempo. Y se incluirá un mes más para concluir e integrar el informe final.

Sin embargo es de hacer notar que lo que interesa para el proceso no es el tiempo fijo establecido, sino el alcance de los objetivos y la elaboración de los productos, por lo que en algunos casos el período previsto podrá reducirse o ampliarse, según las consideraciones y acuerdos entre los sujetos intervinientes.

7.3 SOBRE LOS RECURSOS

El programa de gerencia social requiere de una serie de recursos de orden académico, administrativo y financiero.

A nivel académico se requerirá en primer lugar la contratación de docentes y tutores, con un alto grado de especialización y disponibilidad para participar en el programa.

Además se requiere recursos tecnológicos para implementar la educación a distancia y la enseñanza aprendizaje, además de los recursos tradicionales para el ejercicio de la enseñanza aprendizaje.

A nivel administrativo se necesita la contratación del personal para ejecutar y administrar el programa y los consiguientes recursos como equipo y materiales para la actividad administrativas.

La implementación del programa requiere de una serie de recursos que necesitarán un amplio financiamiento, por lo que deberá elaborarse un presupuesto detallado que contemple todas las partidas necesarias para financiarlo, así como para realizar los convenios y mecanismos para obtenerlo.

Deberá tratarse de obtener financiamiento externo y donaciones, así como convenios interinstitucionales e intersectoriales, que permitan compartir recursos y financiar partidas específicas.

BIBLIOGRAFIA

Aldana de Insausti, Aída. EL PLANEAMIENTO CURRICULAR. Guatemala, Editorial Piedra Santa, 1992.

Avolio de Colz, Susana. PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE. pp. 13 a 64.

Blanc Masías, Marcelo. «TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPO PARA LA COMUNICACIÓN DIDÁCTICA». Fundamentos metodológicos. Fascículo No. 4, compilado por Fulvio Fonseca. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Burgos Villamar, Dalton. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION Y EL DISEÑO CURRICULAR. MACHALA: División Académica, Universidad técnica de Machala, 1986.

Chomy, Adolfo H. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. volumen 24 de Educación Medica y Salud No. 1-1990. pp27-51

Cornia, Giovanni, "FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL: REESTRUCTURACIÓN, OBJETIVOS Y EFICIENCIA: UN AJUSTE CON ROSTRO HUMANO". Madrid, siglo XXI, 1987. Tomo I. pp. 207-229.

David Fred. LA GERENCIA ESTRATEGICA. Bogotá, Legiseditores, 1988. CCAD-CI. 1992.

Davini María Cristina. BASES METODOLÓGICAS PARA PROMOVER EL APRENDIZAJE EN EL TRABAJO, EN PROCESOS EDUCATIVOS PERMANENTES. I Fascículo VI de Capacitación de los responsables del proceso educativo de Educación Permanente de personal de Salud en la Región de las Américas, OPS/OMS. Serie desarrollo de recursos humanos. No. 83.

Elías, J. y Merriam, S. PHILOSOPHICAL FOUNDATIONS OF ADULTED EDUCATION (Fundamentos filosóficos de la educación de adultos). Roberto E. Grieger Publishing Co. 1980.

Fisher, Roger y William Ury. OBTENGA ELSÍ: EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER. CECOSA, México, 1985.

Galo de Lara, Carmen María. PLANEAMIENTO DIDÁCTICO. Guatemala: Colección didáctica contemporánea, 1983. pp. 44

Gómez-Pomar, Julio. TEORÍA Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN. Ariel Barcelo, 1991.

Guerrero, Omar. TALLER DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA MODERNIZACIÓN CURRICULAR DE LA FORMACIÓN DE GERENTES PÚBLICOS EN IBEROAMÉRICA. Agenda, diálogos y recomendaciones.

Guimaraes, Roberto. "DESARROLLO CON EQUIDAD. UN NUEVO CUENTO DE HADAS PARA LOS AÑOS 90" En Políticas Sociales. Aporte de nuevas perspectivas. Selección de documentos claves, CLAD. Caracas Vol. 8 No. 2. 1991.

Gurdián Alicia. MODELO METODOLOGICO DE EVALUACION CURRICULAR. MECAR II. Costa Rica: Centro de Evaluación Académica, Vicerrectoría de Docencia, 1981.

Gronlund, Norman MEDICION Y EVALUACION EN LA ENSEÑANZA. Editorial Pax- México. 1983. 630 p.p.

INAP. « Memoria de labores PIDCAP» septiembre 1992 -marzo 1993. -Proyecto Integral de Desarrollo de Formación y Capacitación en la Administración Pública. - Guatemala: INAP, marzo 1993.

Johnson, Harold. CURRICULUM Y EDUCACION. Buenos Aires: Editorial Paldós Ecuador, 19821

Kliksberg, Bernardo. CÓMO FORMAR GERENTES SOCIALES. Elementos para el diseño de Estrategias en B. Kliksberg (Comp), POBREZA. Abordajes y modelos gerenciales innovativos para combatirla, en prensa 1992.

Kliksberg, Bernardo. CÓMO TRANSFORMAR AL ESTADO. MÁS ALLÁ DE MITOS Y DOGMAS. Fondo de Cultura Económica de México, 2da, edición, 1992.

Kliksberg Bernardo. «GERENCIA SOCIAL: DILEMAS GERENCIALES Y EXPERIENCIAS INNOVATIVAS: En B. Kliksberg (comp) POBREZA). Abordajes y modelos gerenciales innovativos para combatirla en prensa 1992.

Kliksberg B. LAS PERSPECTIVAS DE LA GERENCIA EMPRESARIAL EN LOS AÑOS NOVENTA. Pensamiento Iberoamericano, 1991.

Kliksberg, B. «LA ESCALADA DE LA POBREZA EN AMÉRICA LATINA». En B. Kliksberg (comp.) POBREZA. Abordajes y modelos gerenciales innovativos para combatirla, en prensa 1992.

Kliksberg, B. y Sulbrandt, José. **COMO ENSEÑAR GERENCIA SOCIAL** CLAD-PNUD, 1992.

Kotter, John. «**QUÉ HACEN LOS GERENTES REALMENTE EFICACES**». Harvard Business Review. Nov. Dic. 1989.

Lafourcade, Pedro. **PLANEAMIENTO, CONDUCCIÓN Y EVALUACIÓN EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR**. Editorial Kapelusz, 1974.

Magendzo, Abraham. **CONCEPCIONES CURRICULARES Y SUS IMPLICACIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO ESCOLAR**. Documento publicado por la Escuela de Educación Pontificia de la Universidad de Chile, 1986.

Mandell, Myrna. «**LA GERENCIA INTERGUBERNAMENTAL EN REDES INTERROGACIONALES: UNA PERSPECTIVA REVISADA**». En B. Klisberg (comp) **POBREZA**. Abordajes y modelos gerenciales innovativos para combatirla, en prensa, 1992.

Marilee, Grindle. **REESTRUCTURACIONES POLÍTICAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES. LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA**: En B. Klisberg (comp). **Cómo enfrentar la pobreza. Aportes para la acción**. Grupo Editorial Latinoamericano, 2da. edición, 1992.

Marín, José María. **Conferencia sobre GERENCIA ESTRATEGICA**, dictada en el Seminario de Elaboración de Contenidos. MGS. 1992.

Mendizábal Prem, Gladys. «**PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN CURRICULAR** para la carrera técnica de diseño gráfico de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Metcalfe, Lee. «**ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS: EL ARTE DE LOS FACTIBLES**». En Documentación Administrativa No. 224-5 (1990-1991).

Midgley, James. «**LA POLÍTICA SOCIAL, EL ESTADO Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD**» En B. Klisberg (comp) **POBREZA**. Abordajes y modelos gerenciales innovativos para combatirla, en prensa 1992.

Morales Juárez, Roberto. «**GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE AMBIENTE Y DESARROLLO**». Adaptado de Morales Juárez, R. J. A. Velásquez y O. Ramacciotti. Guía para la planificación regional, estratégica y participativa del desarrollo Proyecto PNUD/Gua/87/010. Octubre de 1992.

Morán Oviedo, Porfilio. **LA EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES Y SUS IMPLICACIONES EDUCATIVAS Y SOCIALES**. Artículo en Revista Perfiles. pp. 21 a 36.

Morán Oviedo, Porfilio. **PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DESDE UNA PERSPECTIVA GRUPAL**. Artículo pp. 9 a 25. Fotocopia no incluye fuente.

Oszlak, Oscar. «**Políticas Públicas y Regímenes Políticos**». CEDES, Buenos Aires.

PNUD. «**DESARROLLO SIN POBREZA. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PARA LA DÉCADA DEL 90**». I Conferencia Regional sobre la pobreza en América Latina y del Caribe. Proyecto Regional del PNUD para la superación de la pobreza, 1990.

PNUD. **Desarrollo Humano. UNA NUEVA PROPUESTA POLITICA**. Cuarto Informe 1993.

PNUD. «**TECNOLOGÍAS EN LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA**». Proyecto Regional del PNUD para la Superación de la Pobreza.

Rabé, Mendizabal e Hidalgo. «**INFORME GERENCIAL SOBRE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE SALUD**», para presentar a Consejo Superior Universitario. Marzo 1993.

Rabé, Mendizabal e Hidalgo. «**FUNDAMENTOS PARA LOS POSTGRADOS Y MAESTRÍAS DEL INAP**». INAP, junio de 1993.

Rodríguez Diéguez, José Luis. «**LOS CONTENIDOS DE LA ENSEÑANZA**». DIDACTICA GENERAL. Editorial Cíncel.

SEGEPLAN. **POLÍTICAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DEL GOBIERNO DE GUATEMALA PARA EL PERÍODO 1991-1996**. Secretaría General de Planificación Económica. Guatemala, noviembre de 1991. pp. 1 y 2.

Taba, Hilda. **ELABORACIÓN DEL CURRÍCULO**. Argentina: Editorial Troquel, 1974.

Zepeda, Raúl y Rabé Byron. **PROPUESTA PARA LA READECUACIÓN CURRICULAR DEL PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA**. Guatemala, FLACSO 1990.

Zea de Pérez, Císel et al. **CURRÍCULUM DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA DE GESTIÓN EN SALUD** Versión Preliminar. INAP Septiembre 1992.