

T
361.25
F23



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA
PERUANA
ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**



TESIS

**“INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES
GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS
SOCIALES - MUNICIPALIDAD DE MAYNAS-2012”**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Empresariales

JAIME FARTOLINO PIMENTA

ASESOR

DR. JORGE EDUARDO REÁTEGUI TANANTA

IQUITOS, 2013

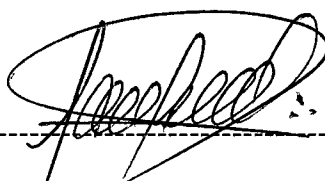
DONADO POR:
JAIME FARTOLINO PIMENTA
Iquitos, 25 de 09 de 2013



0031

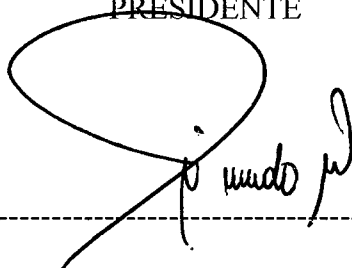
PÁGINA DE APROBACIÓN

TESIS SUSTENTADA CON FECHA 26 DE ENERO DE 2013, EN LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA CON UN JURADO CALIFICADOR Y DICTAMINADOR SIGUIENTE:



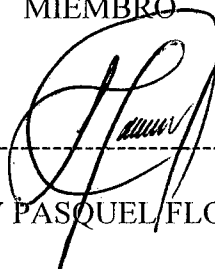
Eco. CARLOS HERNÁN ZUMAETA VÁSQUEZ, Dr.

PRESIDENTE



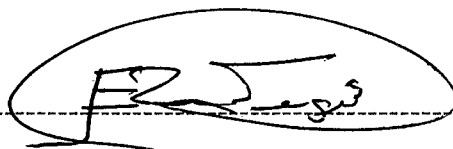
Eco. MARTIN PINEDO MANZUR, Dr.

MIEMBRO



Lic. BENY PASQUEL FLORES, Dr.

MIEMBRO



Lic. JORGE EDUARDO REÁTEGUI TANANTA, Dr.

ASESOR

DEDICATORIA

A mi familia: Lorena, Freddy, Armando y Jaime Jr. con quienes coincidimos en distinguir entre el precio y el valor de las cosas para la formación y crecimiento profesional, de todos.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de Maynas, por facilitarnos la aplicación del test. Igualmente, reconocimiento a la paciencia y tolerancia de los profesionales en ingeniería Dr. Herman Collazos Saldaña e Ing. Saúl Flores Nunta por sus comentarios y aporte a una mejor comprensión estadística del proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	7
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 Motivaciones del Estudio	7
1.2 Determinación del problema	7
1.3 Formulación del problema	8
1.3.1 Problema general	8
1.3.2 Problemas específicos	8
1.4 Objetivos de la investigación	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Limitaciones de la investigación	10
1.6 Supuestos implícitos	10
1.7 Sistema de hipótesis	12
1.7.1 Hipótesis general	12
1.7.2 Hipótesis Específicas	12
1.8 Sistema de variables	13
1.8.1 Identificación de variables	13
1.8.2 Operacionalización de variables	13
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Bases teóricas	16

2.2.1	Habilidades Gerenciales.....	16
2.2.2	Gestión de Programas Sociales.....	21
2.3	Definición de términos.....	25
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		28
3.1	Población.....	28
3.2	Muestra	28
3.3	Método	29
3.4	Diseño	29
3.5	Técnicas e instrumentos de investigación.....	30
A.	El Cuestionario – Test.....	30
1.-	Descripción y Naturaleza	30
3.6	Técnicas y análisis de datos	31
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		33
4.1	Discusión de resultados sobre hipótesis general	33
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES		47
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....		49
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		51
ANEXOS		54
	TEST: HABILIDADES GERENCIALES.....	55
	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N° 1:** Relación de influencia entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión de Programas Sociales – Municipalidad de Maynas 2012.
- Tabla N° 2:** Relación de influencia entre la Habilidad Gerencial para Infundir Pasión en los miembros del Equipo y la Gestión de Programas sociales – Municipalidad de Maynas 2012.
- Tabla N° 3:** Relación de influencia entre la Habilidad Gerencial Crear un Clima de Incentivos Apropriados y la Gestión de Programas Sociales – Municipalidad de Maynas 2012.
- Tabla N° 4:** Relación de influencia entre la Habilidad Gerencial Dar crítica constructiva y la Gestión de Programas Sociales – Municipalidad de Maynas 2012
- Tabla N° 5:** Relación de Influencia entre la Habilidad Gerencial Equilibrio de liderazgo y Administración y la Gestión de Programas Sociales – Municipalidad de Maynas 2012.
- Tabla N° 6:** Relación de Influencia entre la Habilidad Gerencial Honestidad y la Gestión de Programas Sociales - Municipalidad de Maynas 2012.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1:** Porcentaje y nivel de influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales.
- Gráfico N° 2:** Porcentaje y nivel de escala para Infundir pasión en los equipos de gestión de los programas sociales.
- Gráfico N° 3:** Porcentaje y nivel de escala para Crear un clima de incentivos adecuados en la gestión de programas sociales.
- Gráfico N° 4:** Porcentaje y nivel de escala Dar crítica constructiva en la gestión de programas sociales.
- Gráfico N° 5:** Porcentaje y nivel de escala Equilibrio de Liderazgo y Administración en la gestión de programas sociales.
- Gráfico N° 6:** Porcentaje y nivel de escala Honestidad en la gestión de programas sociales.

RESUMEN

El presente estudio, tuvo como objetivo determinar la relación de influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas - 2012.

El tipo de investigación, así como, el mismo diseño respondieron a un análisis correlacional a efectos de caracterizar la situación de las dos variables que aborda la investigación.

Se utilizó como instrumento de investigación un cuestionario de habilidades y destrezas gerenciales el mismo que consta de 25 ítems que miden cinco escalas o dimensiones: Infundir pasión en los equipos, crear un clima de incentivos apropiados, dar crítica constructiva, equilibrar liderazgo y gerencia y honestidad; y que fue aplicado a una muestra de 30 individuos, seleccionados de una población conformada por 65 funcionarios.

La hipótesis general de investigación, estuvo centrada en demostrar la existencia de una relación de influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012, la misma que fue validada con un índice de significancia de $P = 0.023 < \alpha = 0.05$ grados de libertad.

La primera hipótesis específica, que señala que la Habilidad Gerencial de Infundir Pasión en los Equipos influyen en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012, no es confirmada según índice de significancia $P = 0.089 > \alpha = 0.05$ grados de libertad.

Con relación al segundo supuesto específico, el mismo que define que existe una relación entre la Creación de un Clima de Incentivos Apropiados y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, es rechazada según índice de significancia $P = 0.062 > \alpha = 0.05$ grados de libertad.

En lo que se refiere a la tercera hipótesis específica, la cual define que existe una relación entre la habilidad de Dar Crítica Constructiva con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, los resultados arrojan un índice de significancia $P = 0.023 < \alpha = 0.05$ grados de libertad, con lo que se acepta la hipótesis.

Respecto a la cuarta hipótesis específica, la cual supone que existe una relación entre la habilidad de Equilibrar Liderazgo y Administración con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, los resultados expresan un valor de significancia $P = 0.002 < \alpha = 0.05$ grados de libertad que acepta la hipótesis del investigador.

La quinta hipótesis específica, la misma que define que existe una relación entre el grado de Honestidad de la Administración y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, tiene como resultado un índice de significancia de $P = 0.023 < \alpha = 0.05$ grados de libertad, aceptándose la hipótesis del investigador.

Palabras clave:

Habilidades gerenciales, Gestión de programas sociales

ABSTRACT

The objective of the present study was to determinate the influence of management skill on social programs management in the Municipalidad Provincial de Maynas – 2012.

The research type and study design is a correlational analysis to characterize the two variables which is touch by the study.

The instrument research was a test of skill management which has 25 items and measure 5 scales and dimension: Push Passion to equip, create appropriate incentive climate, gives constructive criticism, equilibrium of leadership and administration and honestly. It has been applied to a sample of 30 individuals, selected of populations of 65 subjects.

The general hypothesis, which means that the management skills have a meaningful influence in the management of social programs in the Municipalidad Provincial de Maynas, 2012, it was validated with a index of significance of $P = 0.023 < \alpha = 0.05$ degrees of freedom.

The first of specific hypothesis which assume that the management skills push passion to equip have a significant effect on the social programs management in the Municipalidad de Maynas 2012, it was not validated with a index of significance $P = 0.089 > \alpha = 0.05$ degrees of freedom.

In relation to the second of specific hypothesis it defines that there is a relationship between create of appropriate incentives climate and the management of social programs in the Municipalidad Provincial de Maynas 2012, it was not validated with a index de significance $P = 0.062 > \alpha = 0.05$ degrees of freedom.

In regard to the third specific hypothesis which define that there is a relationship between give constructive criticism with the management of social programs of the Municipalidad Provincial of Maynas 2012, it was validated according to the result index of significance $P = 0.023$ y $\alpha = 0.05$ degrees of freedom.

Respect of the fourth specific hypothesis, which assume that there is a relationship between the equilibrium of leadership y management with the management of social programs of the Municipalidad Provincial de Maynas 2012, it was validate according to the result of significance of $P = 0.002$ and $\alpha = 0.05$ degrees of freedom.

Relating to the last fifth specific hypothesis, it defines that there is a relationship between the degree of honesty and the social programs management of the Municipalidad Provincial of Maynas 2012, it was validated according to the result of significance $P = 0.023 < \alpha = 0.05$ degrees of freedom.

Keywords

Management skills, management of social programs

INTRODUCCIÓN

Nuevas realidades están a la orden del día. Nos encontramos y vivimos en un mundo de horizontes amplios. La globalización es un hecho que nos lleva a tener temas pendientes que hemos de aprender a gestionar. No podemos olvidar que el tercer milenio tiene sus características propias: cambio y aprendizajes continuos, eficacia, competitividad, información tecnológica, informática etc.

Se pretende en esta investigación “Influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión de Programas Sociales en la Municipalidad de Maynas 2012”, crear un remanso en el camino para detenernos a meditar en el por qué y en el para qué de la importancia de las habilidades en la gestión de las organizaciones.

Investigadores y analistas de temas relacionados con la gestión gubernamental, coinciden en que el estado representa la principal barrera para la gestión de las empresas debido a que carece de una élite administrativa con las necesarias capacidades y/o habilidades para la dirección, bien remunerada, por encima de la corrupción y que sea respetada por la sociedad.

Gerentes, ejecutivos y directivos de organizaciones o empresas que desean perdurar, que aceptan el reto de dirigir personas y no robots, han de procurar que la pasión por los resultados no limite su visión ni renunciar a una cultura organizacional. Para ello, es importante reconocer que la acción directiva de una organización no se agota con el saber de una técnica operativa – finanzas, costos, marketing, procesos, contabilidad, derecho – hace falta, también, tener un comportamiento dentro de la organización que se manifiesta en el conjunto de disposiciones, actitudes, virtudes del decisor, que hacen la diferencia entre el que sólo es un buen técnico y el que es un buen directivo, gerente o ejecutivo (Bobadilla, 2002)

La investigación desarrollada pretende llamar la atención sobre el impacto de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales en la Municipalidad de Maynas – 2012, por cuanto, existe una sintomatología que induce a percibir estilos de gestión inhibidores del proceso de cambio y un débil monitoreo del exceso de requisitos burocráticos que a su vez generan desconfianza y corrupción. El desconocimiento y aplicación de habilidades gerenciales para vender la idea del cambio y la gestión de

programas sociales constituye un fuerte componente que explicaría la carencia de un selecto equipo administrativo de valores y principios.

El trabajo de investigación relacionado con la influencia que tienen las habilidades gerenciales en la gestión del estado, recoge la importante sentencia de que la motivación es la base sobre la que se desarrolla la gestión por capacidades. Por lo que, es importante y necesario replantear los estilos gerenciales con nuevos enfoque de dirección, por un lado, sacando brillo a términos ya existentes como el de la delegación y participación y por otro lado, acuñando nuevos como el de Empowerment y el de subsidiaridad. No basta el trabajo solamente por objetivos, se trata de mejorar a la persona. Para este fin el mejor instrumento es el de las capacidades y habilidades.

La principal motivación para el desarrollo del estudio tuvo como estímulo una sospecha: la distancia que separa la gestión de los servicios del estado de la gestión privada. Parece cada vez más evidente que la gestión de lo no estatal gira en torno de determinadas habilidades, competencias y capacidades así como determinados valores cuya ausencia explica por qué no hay un equipo de dirección, con competencias y habilidades para los servicios del estado.

En función de lo expuesto, la investigación se inicia con la formulación de un problema, objetivos y una hipótesis según los cuales “las habilidades gerenciales influyen en la gestión de los programas sociales en la Municipalidad de Maynas”.

En función de lo expuesto, podemos referir que en la Municipalidad de Maynas para la Gestión de sus Programas Sociales, existe la necesidad de potenciar habilidades, competencias y capacidades para la gestión de los servicios, poniendo énfasis en cualidades personales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión pero también en capacidades de negociación, comunicación, trabajo en equipo, atención al cliente y liderazgo. En esencia, el enfoque por capacidades humanas para la gestión mira a la persona que hace y no tanto a la función que desempeña.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Motivaciones del Estudio

Un diagnóstico generalizado sobre los límites de la gestión estatal, de las políticas sociales, en la que se otorga especial importancia a la gestión más eficiente de los recursos, y la necesidad de innovarla, hacen que las habilidades gerenciales surjan como respuesta técnica y profesional para reestructurar y reformar los servicios, programas y proyectos sociales.

La necesidad de ideas privadas para la gestión pública, mecanismo apropiado para hacer más eficiente y eficaz la gestión de los servicios del estado, constituyó un objetivo y motivo que dio vida al estudio e investigación en curso.

Al considerar imprescindible que la gestión de los programas sociales vayan acompañados por modificaciones en las actitudes gerenciales que apunten a una mejor atención del usuario, una adecuada focalización y una mayor descentralización, y vinculen los recursos con el desempeño y la calidad del servicio, constituyó motivo e impulso para el estudio.

Igualmente, la poca investigación en temas relacionados con los impactos de competencias y habilidades para una gestión por capacidades resultó motivadora para entender la carencia de una élite administrativa para una gerencia social de programas sociales sobre todo en la Municipalidad de Maynas con fuerte presencia de conflictos de índole institucional.

1.2 Determinación del problema

En la actualidad, los programas sociales, segmento importante en los servicios del estado, no logran cumplir con los objetivos propuestos: ponen en evidencia grandes limitaciones, demuestran dificultades para lograr una gestión eficiente y eficaz y, sobre todo, no logran el impacto social esperado.

El estudio y análisis sobre las habilidades gerenciales para la gestión de programas sociales que se postula en el presente estudio es resultado de la combinación creativa de los aportes de la teoría administrativa contemporánea y de la realidad social objeto de su acción, nos conduce a formularnos inquietudes que observen la debilidad institucional de las entidades públicas responsables de las políticas sociales, la carencia de cuadros calificados para la gestión y la desconfianza en la participación social.

Frente al hecho de insuficiente dinamismo relacionado con habilidades gerenciales en la gestión de calidad y eficaz de programas sociales y servicios del estado, se formulan las siguientes interrogantes:

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

- ¿De qué manera influyen las habilidades gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012?

1.3.2 Problemas específicos

- 1) ¿Cómo se relaciona la habilidad gerencial, infundir interés y pasión, para crear un sentimiento de valía y responsabilidad en los miembros del equipo responsable de los programas sociales, y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012?
- 2) ¿Cómo se relaciona la habilidad gerencial, crear un clima de incentivos apropiados, que promuevan proyectos que dejen huella y que vayan más allá de lo cotidiano o de intereses limitados, y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012?
- 3) ¿Cómo se relaciona la habilidad gerencial, dar crítica constructiva para mejorar, sin cargarnos emocionalmente, y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012?

- 4) ¿Cómo se relaciona la habilidad gerencial, Equilibrar liderazgo y administración, que permitan desarrollar y promover cambios, supervisar el orden, la estructura y la mejora de los mismos, con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012?
- 5) ¿Cómo se relaciona la habilidad gerencial, Honestidad, como práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos, y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar la relación de influencia de la habilidad gerencial, infundir pasión e interés, para crear un sentimiento de valía y responsabilidad, en los miembros del equipo responsable de los programas sociales, con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.
- 2) Identificar la relación de influencia de la habilidad gerencial, crear un clima de incentivos apropiados, que promuevan proyectos que dejen huella y vayan más allá de lo cotidiano o de intereses limitados en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.
- 3) Identificar la relación de influencia de la habilidad gerencial, Dar crítica constructiva para mejorar, sin cargarnos emocionalmente, en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

- 4) Identificar la relación de influencia de la habilidad gerencial, Equilibrio de liderazgo y gerencia, que permitan promover y desarrollar cambios, supervisar el orden, la estructura y la mejora de los mismos, con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. .
- 5) Identificar la relación de influencia de la habilidad gerencial, grado de Honestidad de la gerencia, como práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos, con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

1.5 Limitaciones de la investigación

Los principales inconvenientes de la investigación estarán:

- 1) Informalidad gerencial para la conducción de los programas sociales por cuanto, sus estilos de dirección son inhibidores del proceso de cambio, hecho que limitará el acopio de información.
- 2) Escasa literatura sobre estudios relacionados con habilidades para una gestión por competencias.
- 3) Inadecuado sistema de trabajo y ordenamiento del ente investigado así como los actores que forman parte de la gestión de proyectos sociales. Vulnerabilidad de gestión y habilidades gerenciales.

1.6 Supuestos implícitos

- Débil influencia de las habilidades gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012
- Poca influencia de las habilidades gerenciales, infundir pasión e interés en los miembros del equipo, en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

- Débil relación de influencia de las habilidades gerenciales, crear un clima de incentivos apropiados en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.
- Inadecuada relación de influencia de las habilidades gerenciales Dar críticas constructiva en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.
- Débil influencia de las habilidades gerenciales, Equilibrio de liderazgo y gerencia, en la Gestión de Programas Sociales en la Municipalidad de Maynas 2012.
- Poca influencia de las habilidades gerenciales honestidad en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

1.7 Sistema de hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

- Las Habilidades Gerenciales influyen de manera significativa en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012.

1.7.2 Hipótesis Específicas

- 1) Existe una relación significativa entre la habilidad gerencial de infundir pasión en los miembros del equipo y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.
- 2) Existe una relación significativa entre la habilidad gerencial para crear un clima de incentivos apropiados y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.
- 3) Existe una relación significativa entre la habilidad gerencial de dar Crítica constructiva con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.
- 4) Existe una relación significativa entre la habilidad gerencial de equilibrio de liderazgo y administración con la gestión de programas sociales en la Municipalidad de Maynas 2012.
- 5) Existe una relación significativa entre el grado de Honestidad de la administración y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

1.8 Sistema de variables

1.8.1 Identificación de variables

- **Variables Independientes**
Habilidades Gerenciales (X)
- **Variable Dependiente**
Gestión de Programas Sociales (Y)

1.8.2 Operacionalización de variables

La siguiente tabla identifica las variables relevantes de la presente investigación

Variables (tipo)	Definición Conceptual	Indicadores	Criterio / Índices	Ítems
VI: Habilidades gerenciales.	Aborda una serie de habilidades necesarias para dirigir personas en una organización	<ul style="list-style-type: none"> • Infundir Pasión en los miembros del equipo • Crear un Clima de Incentivos Apropiadados • Dar Crítica Constructiva • Equilibrar liderazgo y administración • Grado de Honestidad de la administración. 	0-4 puntos muy bajo 5-8 puntos bajo 9-12 puntos moderado 13-16 puntos alto 17-20 puntos muy alto	25 que miden los indicadores citadas: 1=Totalmente en desacuerdo 2=De vez en cuando en desacuerdo 3=Algunas veces 4=Con frecuencia de acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
VD Gestión de Programas sociales	Capacidad traducida a través de conductas y actitudes para el logro de resultados de éxito en la gestión	Nivel de Eficiencia	Grado de Resolución de Problemas	Decisiones de gestión.

Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Estudios relacionado con la presente investigación, lo encontramos escasos en la literatura nacional e internacional, sin embargo, existen algunos trabajos que anteceden al presente que resultan importantes para interesarse en un tema polémico como es el de la gestión de programas sociales con habilidades gerenciales.

Alvarado (1999) al estudiar un deslinde terminológico sobre las categorías de gestión y gerencia considera que, si bien es cierto que con mucha frecuencia se utiliza ambos conceptos con la misma acepción, es necesario; sin embargo, establecer ciertas diferencias en su uso. Gestión hay que entenderlo como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos, desarrollo de programas y proyectos así como, el desarrollo de las actividades empresariales e institucionales. Gerencia, más que una función o cargo, hay que entenderlo como el conjunto de actitudes positivas que posibilita los resultados exitosos en la institución u organización, a diferencia de los que si cumplen una función o cargo.

Méndez (2003) considera el enfoque de gestión de programas y actividades institucionales como un replanteamiento al modelo gerencial al agregar a éste un ingrediente más humano y con énfasis en la parte estratégica de la gestión. Algo importante, dice Méndez, es que la gestión de las actividades de la empresa está centrado en que las organizaciones son organismos aprendientes y tienen un liderazgo generado sobre la base de principios y valores orientados al desarrollo de una misión. Igualmente, el trabajo de equipo no solamente genera compromiso de sus miembros sino que, involucra procesos democráticos que conducen a una convivencia pacífica y armoniosa. La responsabilidad ya no es de un individuo, es de los equipos, consecuentemente, la autoridad es horizontal ejerciéndose en forma participativa.

Fischman (2000) en un análisis profundo de los conceptos de liderazgo personal e interpersonal, considera que las destrezas gerenciales como el trabajo de equipo

constituyen habilidades principales para manejarse en el mundo de las organizaciones. Y agrega al respecto que, no es posible dirigir a otras personas si primero no nos podemos dirigir a nosotros mismos.

ALCALDE (2001) considera que el tema de la moral, siempre estará presente en la función propia de la gerencia responsable de programas sociales. El autor nos presenta la noción de cómo se articula el cambio con la ética y la cultura de una sociedad en el manejo de programas sociales. Cuáles son los prejuicios que determinan la visión original cuando se pretende construir gestión por competencias.

Asimismo, CHIAVENATO (2000). pone de relieve la personalidad y habilidades del gerente para los cambios en la administración y gestión. El hecho administrativo, señala el autor, se verifica en todas las organizaciones lucrativas o no, introduciéndonos en la esencia de la gerencia en tanto conducción racional y emocional. La toma racional de decisiones y los desafíos de la administración contemporánea son aspectos sustantivos en la gestión de programas sociales.

Por otro lado DAVID (1997) acota que la gerencia contemporánea y el análisis del entorno es crucial para alcanzar la viabilidad de las organizaciones. Conocer su naturaleza, características y tendencias es de vital importancia.

Para DU BOIS (2005) a través de un diagnóstico generalizado nos presenta los límites de la gestión estatal, de las políticas sociales y la necesidad de innovarlas de tal suerte que se constituyan en proceso pertinente para el monitoreo de los programas sociales.

BUSTAMANTE (1999) en una reflexión sobre Ideas Privadas para la Gestión y Manejo Público incide en la necesidad de una transformación a nivel de las instituciones públicas, especialmente los estamentos de gobierno que resultaría apropiado para una gerencia social eficiente de programas y proyectos sociales.

FUKUYAMA (1966) plantea una reforma social necesaria sustentada en el desarrollo humano como alternativa de progreso real conjuntamente con los valores de la cooperación y de la confianza, necesarios en la gestión de programas sociales. El autor considera que dichos valores son esenciales para entender la historia de conflictos y problemas sociales.

KLIKSBERG (1995) señala el camino al entendimiento profundo acerca de los problemas de la gerencia social al interior del estado los cuales son calificados como mitos. Aborda el problema de diseño de la misma gerencia. Se inclina por crear modelos propios, como contrapuesto a la importación de tecnologías del sector privado, en la gestión.

SEN (2000) presenta el concepto de desarrollo humano como la expansión de capacidades mediante las libertades instrumentales básicas entre las que se cuentan el acceso al mercado, proceso que necesita la provisión de los medios materiales y no materiales para lograrlo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Habilidades Gerenciales

Las organizaciones se encuentran en un contexto heterogéneo empresarial, caracterizado por fenómenos como la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías, las comunicaciones y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. Un contexto de cambio continuo, que obliga a las organizaciones a adaptarse para competir y atender las necesidades que la sociedad exige.

Ante esta situación, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales siguen siendo válidos pero insuficientes, y deben buscar factores de diferenciación sostenible en el tiempo y difíciles de imitar por parte de sus competidores, que les permitan obtener ventajas competitivas. En este contexto, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importante para las organizaciones porque su gestión crea riqueza o valor agregado, lo cual facilita alcanzar una posición ventajosa en los mercados.

Según lo señalan Davenport y Prusak (2006), la necesidad de hacer bien nuevas cosas y en forma proactiva, se convierte en el gran reto para la empresa y organizaciones con responsabilidad social que compite en ese mercado global. Ya no se trata de mantener la ventaja en el pasado; es necesario generar resultados que pongan a la organización en ventaja en un espacio incierto.

La gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández, Cubeiro y Datziel, 1997), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

De Mello (1993) acota que la necesidad de liderazgo interpersonal constituye requerimiento para dirigir programas sociales y personas en una organización. Lo que mueve a las personas son sus sentimientos y emociones, muchas veces dejado de lado por los jefes. Estamos concentrados en cifras, costos, datos, hechos, logro de objetivos, mejora de procesos. Pero ignoramos nuestra verdadera esencia de ser humano, nuestro ángulo emocional y espiritual sobre todo, cuando manejamos programas sociales de impacto.

En la gestión de programas sociales, no basta con ser eficientes y productivos; es importante el compromiso y pasión de su gerente y personal. Para lograr despertar la pasión y compromiso del recurso humano, es necesario trabajar con una visión que todos compartan y, además, saber comunicarla. Es necesario también saber motivar, entrenar y retroalimentar al personal. Es necesario entender las estructuras de poder que respaldan el liderazgo y usar la más adecuada. Es necesario dar el ejemplo con integridad sobre todo por el problema de confianza que hoy se percibe en gestión de programas sociales.

Al respecto, Albers (1997) señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Alvarado (1990), por su parte, establece que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos. Es decir, su necesidad de conocimiento teórico o conceptual aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional.

Pérez (1997) y Rosales (1977), refieren tres tipos de habilidades: Las denominadas Habilidades Técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Las Habilidades Humanas o Sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo (Pérez, 1997 y Rosales, 1977).

Por último, las Habilidades Conceptuales, también distinguidas como Habilidades Intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

En el mismo orden de ideas, Bateman Thomas y Snell Scott (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial. También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Rojas (2002), puntualiza que, si bien es cierto que la calidad la hacen las personas, sin embargo, no es precisamente a éstas a quienes primero se les debe inculcar la idea del cambio como proceso; es a los gerentes, por cuanto sus estilos de gestión mucha veces son inhibidores de los procesos de cambio traducidos en comportamientos como: a) Temor a perder poder jerárquico, b) Dudas sobre el éxito (Paradigmas Rígidos), c) Resistencia al cambio (Naturaleza Humana), d) Acostumbramiento a sus éxitos anteriores (Forma y Contenido), e) Desconocimiento de habilidades gerenciales para “vender” la idea del cambio, siendo ésta la más representativa. Quizá, señala el autor, porque al gerente se le habilita en destrezas técnicas (lo que él sabe de su trabajo) o administrativas (manejo del tiempo, toma de decisiones, presupuesto, trabajo en equipo, costos, etc.), pero no en aquellas habilidades que exigen los cambios hacia una cultura de calidad.

De igual forma, Albers (1997), cuando opina sobre gerentes con capacidad de líderes, afirma que poseen ciertas potencialidades y hace referencia a las Habilidades Sociales para la organización como aquellas que consisten en poseer un entendimiento digno de confianza de la naturaleza de la dinámica de la organización; es decir, la habilidad para permitir la participación de los miembros de la organización. Esto significa que se debe medir el riesgo de la implicación social en la gestión organizacional y que la alta gerencia debe tener sentido personal de seguridad en su propia capacidad para motivar diferentes situaciones y habilidades y tomar decisiones; lo cual implica que el gerente tiene conocimientos que puede usar para resolver problemas de decisión. El conocimiento puede consistir de ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas originadas por medio de la experiencia de formación académica. Hace énfasis en que el conocimiento puede ser usado directamente para dar una solución a un problema que permita tomar una decisión acorde a las circunstancias y no solo con respecto a la que podría otorgarse por intuición en ocasiones anteriores.

En este orden de ideas, Galicia (2000) reconoce que la aptitud de los gerentes para desempeñar una eficiente gestión con base a los resultados esperados; es su capacidad laboral, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, capacidades y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad.

Esta acepción, según el autor, implica la conformación de tres tipos de capacidades perceptibles: la capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociadas al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo; la capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva. La resolución de problemas no sólo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino que va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridas para llegar al resultado, aún ante situaciones extraordinarias, así como la capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de oportunidad, eficacia y óptimo uso de recursos.

Importante señalar que los investigadores referidos tratan el tema de las habilidades como un elemento que envuelve a las capacidades y destrezas; esto significa que para fines de soporte teórico se pueden considerar como elementos análogos. En este orden de ideas, Mejía (1998) fundamenta que las habilidades generales definen las capacidades mientras que las específicas a las destrezas y que deben poseer los individuos para transformar los conocimientos en actos. Según este autor se desarrollan mediante la toma de decisiones y la correspondencia con el aprendizaje, la experiencia y la formación.

El proyecto asume, de manera sistémica, un enfoque integrador que acepta la existencia de habilidades gerenciales para la calidad en la gestión de programas sociales, cuya tipología se resume en: 1) Habilidades Gerenciales que permitan lograr transformaciones de las personas porque el gerente constituye un modelo digno de emular, 2) Habilidades Organizacionales, esto es, aquellas que permiten al gerente visualizar la organización o programa social como un sistema abierto (definitivas en la gestión de programas sociales para la calidad), 3) Habilidades sociales que son las que permitirán abordar su interacción con los colaboradores con mayor efectividad Rojas (2005).

2.2.2 Gestión de Programas Sociales

El análisis de la situación actual de los programas sociales ha permitido determinar diferentes características y problemas relacionados con el sistema actual de su organización y sobre todo de su gestión. Y la primera conclusión es que a pesar de haberse aplicado por más de quince años, los Programas Sociales no han contribuido decisivamente a reducir la pobreza y la desnutrición crónica por ejemplo. En este contexto, se ha conformado un escenario social de la mayor gravedad que hoy viene superándose pero que aún tiene efectos agudos en la vida cotidiana de la mayor parte de los habitantes de las regiones (Du Bois, 2008).

Las significativas dificultades que arrastraban al país en este campo han sido potenciadas y multiplicadas por dicha situación de organización y gestión y por el modo en que la misma pobreza y desnutrición se ha distribuido en la estructura social. El Banco Central de Reserva del Perú (2004) precisa que Loreto es una región con altas tasas de pobreza y con indicadores sociales que reportan grandes carencias y deficiencias, especialmente, en los servicios que brinda el estado como salud y educación. El estado tiene prácticamente la exclusividad en la educación de la población de Loreto.

Andía (2010), coincidiendo con el análisis actual de los programas sociales señala además: a) La existencia de un grupo de programas sociales cuya intervención es desarticulada, no solo en relación a otros sectores, sino en relación a los de su propio sector, b) Una ejecución que ha guardado poca relación con el logro de objetivos claros y específicos, lo que ha llevado a producir duplicidad en la inversión, sub cobertura en localidades con altos índices de vulnerabilidad y elevada dosis de discrecionalidad, c) Serias limitaciones en el seguimiento y evaluación de impacto del gasto social, debido a la ausencia de un sistema que cuente con información objetiva, consistente, detallada en sus múltiples aspectos, no distorsionada y no duplicada, d) Ausencia de esquemas eficientes de identificación de beneficiarios que proporcionen criterios efectivos, e incentivos adecuados, no solo para el ingreso sino para salida del programa, e) Alta intermediación comercial y desplazamiento geográfico de los productos llevados

desde Lima y otros lugares, f) Exagerada proporción de gastos administrativos que debe ser reducida.

El mundo está cada vez más interconectado y es más interdependiente que nunca. La globalización y la tecnología son las dos principales fuerzas que ayudan a crear un nuevo nivel de fragilidad entrelazada en el panorama social y económico. Es por estas razones que los gerentes para la calidad en la gestión de programas sociales, necesitan una nueva visión del mundo y un nuevo marco para manejarla. Para esta nueva visión, el cambio es constante. Puede llegar rápidamente de cualquier rincón del planeta y afectar a cualquier programa social, empresa u organización con el mayor impacto.

En ese marco, diversos países están replanteando seriamente sus políticas sociales y se orientan hacia darles mayor prioridad, aumentar sustancialmente su impacto y, en diversos casos, incrementar significativamente los recursos asignados.

El tema tiene que ver con las mejoras sustanciales en el diseño de las políticas públicas respectivas, pero involucra como una dimensión clave la cuestión de la gerencia con responsabilidad social, liderazgo, Nivel de interés, implementación, crítica constructiva y grado de honestidad como indicadores de habilidades gerenciales. Las políticas mejor intencionadas no lograrán objetivos mayores si no se crean las condiciones de gerencia adecuada.

Kliksberg (1995), precisa que una gerencia social eficiente aparece como condición de viabilidad fundamental para una política social avanzada. Su concreción no tiene nada que ver con la aplicación de recetas tecnológicas dadas o la copia de modelos externos. El campo es en el Perú de alta complejidad. Sin embargo, ¿qué tipo de gerencia es la apropiada para obtener eficiencia en procesos de diseño e implementación de políticas sociales, y en la gestión concreta de programas sociales? ¿cómo impulsar programas sociales desde estructuras ministeriales hechas para operar con rigidez, criterios burocráticos y procedimientos fijos, cuando dichos programas exigen lo opuesto, flexibilidad, interpretación de la realidad, adaptación a hechos no previsibles?. Estos y otros problemas ilustran una agenda gerencial social que sea fuertemente específica. En

América Latina y el Perú, se observan serias dificultades para trabajar a partir de la especificidad.

Para una gerencia social eficiente y competitiva de programas sociales, se necesitan esfuerzos que desechen la imitación mecánica de modelos prestados. Que los ejecutivos de programas sociales sean formados en gestión por competencias. La universidades responsables de la formación en una de sus variantes, debe revisar la currícula universitaria y su ajuste a las necesidades del mercado y los servicios que brinda el estado y contribuir así a superar la carencia de directivos por calificaciones, acota el BCR (2004)

Chiavenato (2000), señala que estudios de eficiencia y eficacia de la gerencia social con liderazgo y habilidades en el monitoreo de programas sociales son escasos. Reportes, de los pocos que se conocen, concluyen que una gerencia social es eficaz en la medida que es exitoso por lograr que las actividades y proyectos seleccionados entre varias alternativas resulten pertinentes y coherentes con la modificación de la realidad que se pretende alcanzar. Es eficiente cuando alcanza la meta programada de la alternativa seleccionada, con los menores costos.

Klilsberg (1995), reporta que la iniciativa del llamado a la gerencia social parte de recusar el clientelismo como mal congénito del populismo al mismo tiempo que cuestiona la debilidad institucional de las entidades públicas responsables de las políticas sociales, la carencia de cuadros calificados para la gestión y la desconfianza en la práctica.

La gerencia en la gestión de programas sociales se orienta por obtener en sinergia tanto los derechos de una ciudadanía moderna como el acceso a una igualdad de oportunidades y a la expansión de capacidades en forma simultánea.

Touraine (2000) y David (1997) precisan que en las políticas de democratización de la sociedad, la igualdad social es un principio que la democracia levanta como uno de los imperativos. Sin embargo, existen fuerzas del macro ambiente como las económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y fuerzas competitivas que están más allá

del control de las organizaciones que se constituyen en oportunidades o amenazas para el conjunto de las entidades entre ellos, la sociedad misma.

Sen (2000), señala que las libertades instrumentales de todo ciudadano se resume en: a) el derecho a ejercer su libertad política b) derecho a formar organizaciones y redes sociales en la sociedad c) acceso igualitario a las libertades económicas d) acceso a los intangibles de la era del conocimiento e) libertad de la información, a la transparencia de los actos públicos.

Abalos (2001) aconseja que la propuesta de gerencia social eficiente que plantea el estudio para los programas sociales monitoreados por el municipios de Maynas, alcanza al tema de descentralización en la medida que ella significa o se le asocia con rapidez, iniciativa y participación, aspectos fundamentales para una gerencia social flexible y funcional.

Al respecto, Alcalde (2001), señala que la idea y la práctica dominante del desarrollo han creado condiciones que aumentan la incidencia del conflicto al interior de las sociedades en desarrollo, entre otras razones porque ambas han contribuido a socavar más o menos abruptamente valores e instituciones tradicionales, han incrementado las desigualdades de grupo e individuos, y han generado insatisfacción y resentimiento en diversos grupos sociales. Una Gerencia social eficiente, tiene que saber liderar tales hechos que afectarían el buen manejo de programas sociales.

La política social, para un buen ser de la gerencia social, debe considerar los siguientes aspectos: a) ser identificada como una acción de gobierno y parte importante del ejercicio del poder político b) es un derecho de la sociedad d) el tipo de demanda relacionado con el crecimiento de la pobreza, problemas de empleo, desigualdad persistente, dificultades en educación, reorganización y reorientación de los programas sociales como marco de la reforma de los mismos, e) Cultura de planificación para definir metas, f) Gestión por resultados en la asignación presupuestal, f) Seguimiento y Evaluación del gasto público, entre otros aspectos.

2.3 Definición de términos

Los conceptos y definiciones relacionadas con el tratamiento de Gerencia Social para programas sociales.

- **Gerencia Social.-** Campo de acción o práctica, actitudes y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social. Proceso de conducción de las políticas, programas y proyectos sociales que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del estado.
- **Política.-** Conjunto de principios y criterios a través del cual una gestión guía sus decisiones para alcanzar determinados objetivos.
- **Programa Social.-** Conjunto de proyectos y/o actividades, interrelacionadas entre sí que tienen un objetivo común y relacionado al desarrollo humano tanto a nivel de generación de capacidades de las personas como de condiciones básicas para su desempeño.
- **Sociedad Civil.-** Ciudadanos con derechos y obligaciones institucionalizados. Personas con conciencia de los derechos universales y connaturales a la persona humana.
- **Programas.-** Conjunto organizado de proyectos o servicios vinculados con un sector particular - educación, salud – o región geográfica – programa multisectorial en una determinada zona – o un ente financiador o cooperante específico.
- **Servicios.-** Acciones basadas en una estructura permanente, y tienen cobertura nacional o el objetivo de lograrla – servicios de salud, por ejemplo.
- **Condiciones.-** Características particulares o estados de las personas o cosas – enfermedad, estatus nutricional, alfabetismo, nivel de ingreso etc.
- **Insumos (inputs).-** Recursos provistos para el desarrollo de una actividad. Incluyen dinero, suministros, personal, equipo y entrenamiento.

- **Procesos.-** Transforman los insumos en productos.
- **Productos (outputs).-** Bienes o servicios específicos que una actividad entrega como resultado de recibir los insumos.
- **Resultados.-** Respuesta de las personas a un programa/proyecto.
- **Impacto.-** El efecto de un proyecto/ programa en las personas y su ambiente. El impacto puede ser económico, social, organizacional, de salud, educacional, medio ambiental, técnico, o de otro tipo, así como esperado o no esperado. El impacto es el efecto de largo plazo, mientras que los resultados son de tipo más inmediato.
- **Efectividad.-** Un servicio es efectivo si “funciona”. Esto es, si entrega los productos de acuerdo a sus objetivos.
- **Eficiencia.-** Un servicio es eficiente o costo efectivo si la efectividad es lograda al menor costo viable.
- **Organizaciones Estatales.-** Instituciones investidas de autoridad necesaria para realizar ciertas tareas específicas en nombre del conjunto de la sociedad.
- **Capacidad.-** Habilidad general que utiliza o puede utilizar un ejecutivo para ejercer la gestión de programas o proyectos, cuyo componente fundamental es cognitivo.
- **Destreza.-** Habilidad específica que utiliza o puede utilizar un ejecutivo en la gestión de programas o proyectos, igual, tiene componente fundamental lo cognitivo.
- **Actitud.-** Predisposición estable hacia... cuyo componente fundamental es afectivo.
- **Valor.-** Se estructura y se desarrolla por medio de actitudes. También tiene componente afectivo.

- **Inteligencia afectiva.-** Consta de las capacidades y los valores de un ejecutivo.
- **Método / procedimiento.-** Es una forma de hacer gestión.
- **Cultura institucional.-** Indica las capacidades y valores, contenidos y métodos / procedimientos que utiliza o ha utilizado una organización o institución determinada.
- **Globalización.-** En tanto escenario de la sociedad del conocimiento es traducida como una nueva ideología positivista, nuevas tecnologías y nuevos lenguajes, calidad total y defecto cero, eficiencia de las organizaciones: productos tangibles y medibles, valores positivos y competitivos.
- **Sociedad del conocimiento.-** Caracterizada por tener como materia prima el conocimiento, el aprendizaje clave para la competitividad, sociedad centrada en los servicios, organizaciones que aprenden, pensamiento sistémico y sintético, importancia del capital humano e intelectual y cambios permanentes y muy rápidos: incertidumbre.
- **Liderazgo.-** Labor de resolver las necesidades reales de sus clientes / usuarios e instrumento para crear y construir posibilidades como eficiencia, eficacia, escenarios favorables.
- **Habilidades.-** Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.
- **Solercia.-** Capacidad, virtud o cualidad de una persona de saber reaccionar pronta y serenamente frente a los cambios o a lo inesperado.
- **Gestión.-** Habilidad ejecutiva sustentada en los modos de hacer (técnicas operativas) y los modos de ser (conjunto de disposiciones, actitudes, virtudes) de un directivo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Población

La población de estudio es “Finita” es decir, conocemos la población constituida por 65 personas a nivel de funcionarios laborando en programas sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012.

La población motivo de estudio está caracterizado por lo siguiente:

- Tener nivel de funcionarios del tipo: F1, F2, F3, F4.
- Los sujetos incluidos en la investigación estará conformado por personas con responsabilidades en la gestión de programas sociales.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MAYNAS

Personas en Programas sociales: 65

Porcentaje : 100%

3.2 Muestra

Estimar el tamaño de la muestra significó considerar el criterio de ser muestra selectiva por conveniencia y el uso de la siguiente

$$\text{fórmula: } n = \frac{NZ^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq}$$

Donde su traducción o especificaciones se resume en:

- N = Número total de la población
- Z = (1.96) (como intervalo de seguridad y confianza: 95%)
- P = proporción de ocurrencia esperado del evento de estudio: 4%= 0.04
- q = complemento de p 1 - p es decir, 1 – 0.04 = 0.96
- d = precisión 5% = 0.05 = (0.05)

$$\text{Obteniéndose: } n = \frac{65(1,96)^2(0,04)(0,96)}{65(0,05)^2 + (1,96)^2(0,04)(0,96)} \Rightarrow n = 30$$

Se precisa que los valores de Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de Z	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2.24	2.58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97.5%	99%

3.3 Método

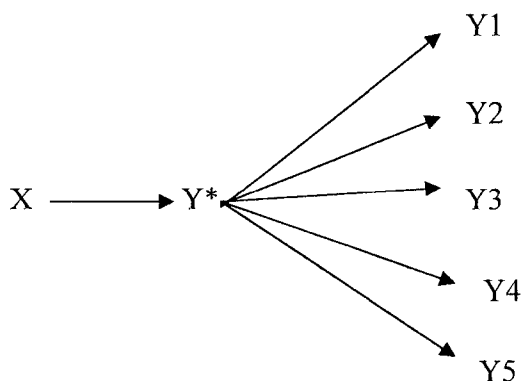
El estudio proyectado, para efectos de prueba de hipótesis, utilizó la prueba de Chi cuadrado (χ^2) o coeficiente de contingencia ya que se trata de variables enteramente categóricas del test.

3.4 Diseño

Para contrastar las hipótesis planteadas, la investigación desarrollada utilizó el tipo de estudio correlacional - explicativo, por cuanto es un tipo de diseño de investigación aplicada que abarca conceptos que describen las variables incluidas en el estudio para luego establecer las relaciones explicativas.

El diseño de la investigación es transversal por cuanto permitirá la recolección de información en un solo momento, en un tiempo único.

Modelo del esquema de investigación



3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

A. El Cuestionario – Test

1.- Descripción y Naturaleza

El instrumento de medición para el presente estudio es un cuestionario sobre habilidades – destrezas gerenciales, validado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas el cual tienen relación con la variable independiente que se pretende medir.

El formato consta de preguntas del tipo cerradas y respuestas a escala por lo que las personas encuestadas pueden responder de acuerdo con su experiencia u opinión.

El cuestionario mide las habilidades gerenciales cualitativas con el siguiente significado:

- Infundir pasión en los miembros del equipo: Habilidad para crear y animar al compromiso por las responsabilidades propias de las personas. Incluye la habilidad para transmitir eficazmente ideas a los equipos de trabajo, creando un sentimiento de valía y responsabilidad en las personas.
- Crear un clima de incentivos apropiados: Habilidad para promover proyectos y programas que dejen huella y vaya más allá de lo cotidiano e intereses limitados.
- Dar críticas constructivas: Habilidad para la crítica constructiva y autoevaluación preguntando de lo que se puede hacer para mejorar la situación de los programas y estrategias sin cargarnos emocionalmente de estrés.
- Equilibrar liderazgo y Administración: Habilidad para promover cambios importante, y buen monitoreo del orden, la estructura y la mejora de los mismos.

➤Honestidad. Habilidad para una gestión práctica de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.

El cuestionario, instrumento de recolección de datos, fue sometido a una prueba piloto, previa a su aplicación, con fines de validación y pertinencia para el contexto de estudio. 16 funcionarios vinculados a la gestión de programas sociales aceptaron la aplicación de la prueba relacionado con el Coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados fueron de un 70% de correlación.

La aplicación del instrumento de medición se realizó paralelo a una entrevista personalizada por el autor de la tesis a fin de encuestar sobre la eficiencia o no de la ejecución de los programas sociales en lo relativo a presupuesto y tiempo.

La participación de los funcionarios, sujetos de estudio, fue voluntaria

La estructura del cuestionario contiene una parte relacionado con instrucciones de aplicación y una leyenda de enunciados: 5 implica el total acuerdo y 1 el total desacuerdo.

Las preguntas - ítems están relacionados con los objetivos planteados para la investigación, algunos de ellos redactados en forma negativa por lo que su interpretación fue de manera inversa.

El puntaje para las escalas parciales tienen el siguiente criterio: 0-4 puntos, muy bajo; 5-8 puntos, bajo; 9 a 12 puntos, moderado; 13 a 16 puntos, alto; 17-20 puntos Muy alto. El estudio asume que una puntuación “Alto” determinará la consistencia o debilidad de las habilidades gerenciales para la gestión de programas sociales en la Municipalidad Provincial de Maynas 2012.

3.6 Técnicas y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el paquete estadístico **SPSS, Versión 20**, teniendo como soporte las técnicas relacionadas a la estadística descriptiva correlacional

Las tabulaciones: respuestas a los 25 ítems que contiene el cuestionario fueron ubicados en cuadros estadísticos para ser procesados y obtener las relaciones pertinentes

Correlaciones: Trabajadas a través del método de chi cuadrado y respectivos análisis bivariado de los resultados.

Gráficos.- Explicitarán mejor las variables e indicadores

Interpretación de Datos.- Interpretados los datos, se generará las conclusiones, recomendaciones y anexos etc.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Discusión de resultados sobre hipótesis general

TABLA N° 01

HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Destreza Gerencial	Programas Sociales				Total	
	Eficiente		No Eficiente		ni	%
	n	%	N	%		
Moderado	3	10.0	7	23.3	10	33.3
Alto	15	50.0	2	6.7	17	56.7
Muy Alto	1	3.3	2	6.7	3	10.0
Total	19	63.3	11	36.7	30	100.0

$$X^2 = 10.487$$

$$P(\text{significancia}) = 0.023$$

$$\alpha = 0.05$$

Se observa en la tabla n° 01, que del **100.0% (30)** de funcionarios evaluados ejecutando tareas en programas sociales de la Municipalidad de Maynas, un **56.7%** tienen un nivel alto de habilidades gerenciales para desarrollar una gestión de programas comunitarios, un **33.3 %** moderado, un **10.0%** muy alto de las referidas habilidades.

Realizando el análisis respectivo de chi cuadrado de los datos procesados se encuentra un valor de $p = 0.023 < \alpha = 0.05$, que permite aceptar la hipótesis general del investigador, es decir existe relación de influencia, estadísticamente significativa, entre las habilidades gerenciales y la gestión de programas sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

Abona a estos resultados lo expresado por Guimaraes (2002) cuando manifiesta que la gestión de programas sociales o programas de servicio a la comunidad deben estar acompañados no solamente de conocimientos en materia de administración sino de una adecuada gestión de los recursos humanos los mismos que se traducen en modificaciones actitudinales y descubrimiento de habilidades de gestión que apunten a una mejor atención del usuario y la calidad del servicio. Lo referido, señala el autor, va más allá de la afirmación de que la eficiencia en la ejecución y gestión de los programas sociales estaría centrada en el manejo de recursos básicamente económicos, es decir, presupuestales.



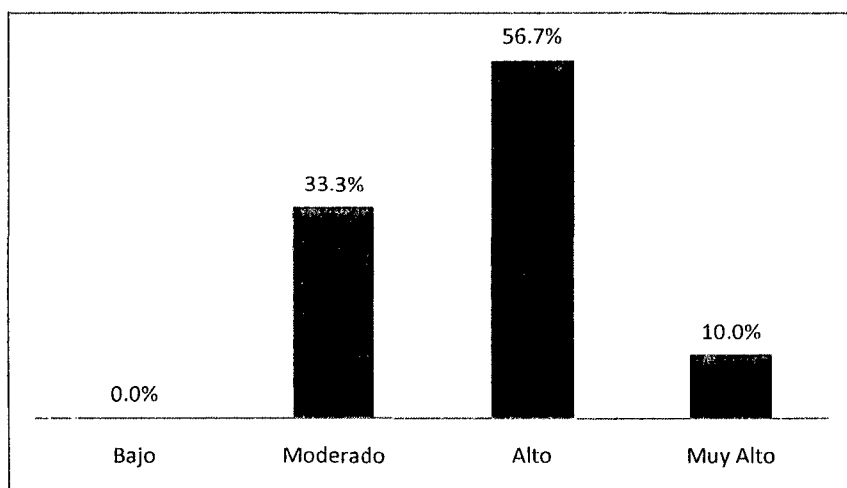
0031

Andía (2010) considera que tomar en cuenta habilidades gerenciales para la gestión de los servicios del estado, abre la posibilidad de corregir errores y falencias de gestión como el de intervención desarticulada, ejecución con poca relación respecto de los logros de objetivos, altos índices de vulnerabilidad, vincular recursos con desempeño.

A la luz de los resultados obtenidos en la investigación, acotamos en consonancia con Rojas (2002) que el desconocimiento de las habilidades gerenciales para el cambio es la más representativa de una serie de estilos de dirección. Quizás porque al gerente se le habilita en habilidades técnicas o administrativas, pero no en aquellas que exigen los cambios hacia un eficiente manejo de servicios o hacia una cultura de calidad.

GRÁFICO N° 01

Habilidades Gerenciales y Gestión de Programas Sociales



Del análisis descriptivo de frecuencias, se observa que existe un 56.7 de funcionarios tiene un nivel Alto de habilidades gerenciales para la gestión de programas sociales, un 33.3% nivel moderado y un 10% nivel muy alto, resultados que llevaría a afirmar que para lograr despertar las habilidades gerenciales es necesario trabajar con una visión que todos compartan, es necesario saber motivar, entrenar y retroalimentar al equipo de gestión. Es necesario entender las estructuras de poder que respaldan el liderazgo y usar la más adecuada. Es necesario dar el ejemplo con integridad

TABLA N° 02

HABILIDAD GERENCIAL PARA INFUNDIR PASIÓN EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO Y LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Pasion	Programas Sociales				Total	
	Eficiente		No Eficiente		ni	%
	N	%	N	%		
Bajo	0	0.0	2	6.7	2	6.7
Moderado	2	6.7	3	10.0	7	16.7
Alto	10	33.3	4	13.3	14	46.6
Muy Alto	7	23.3	2	6.7	9	30.0
Total	19	63.3	11	36.7	30	100.0

$X^2 = 4.846$

$P = 0.089$

$\alpha = 0.05$

Se observa en la tabla n° 02, que del **100.0% (30)** funcionarios evaluados ejecutando tareas en programas sociales de la Municipalidad de Maynas, un 46.6% tienen un nivel alto de habilidades gerenciales para infundir pasión en los miembros del equipo que gestiona programas sociales en la Municipalidad de Maynas 2012, un 30.0 % muy alto, un 16.7% moderado y sólo un 6.7% un nivel bajo de las referidas habilidades.

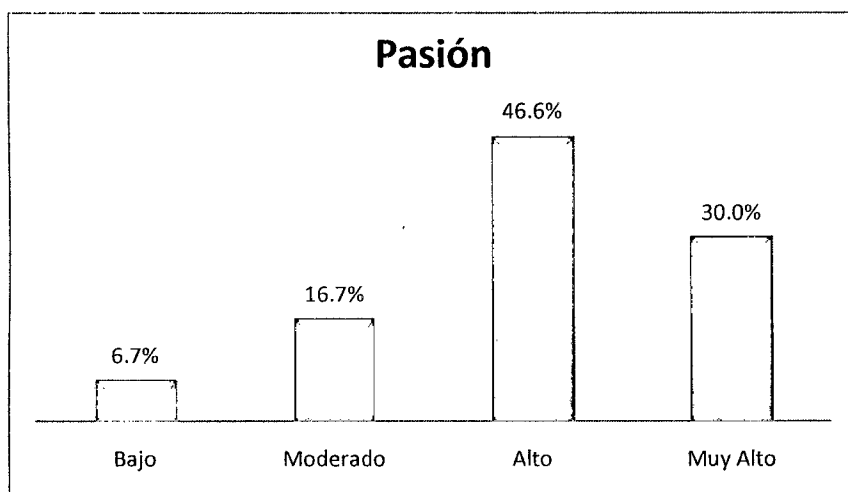
Realizando el análisis respectivo de chi cuadrado a los datos procesados se encuentra un valor de $p = 0.089 > \alpha = 0.05$, este valor permite rechazar la hipótesis específica del investigador, es decir no existe relación de influencia, estadísticamente significativa, entre la habilidad gerencial para infundir pasión en los miembros del equipo y la gestión de programas sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, hecho que reflejaría carencia de habilidades para crear un sentimiento de valía y responsabilidad en los miembros del equipo que gestiona los servicios del estado (Fischman, 2000).

La no aceptación de esta hipótesis específica nos pone frente a un capital humano de funcionarios con debilidades para transmitir eficazmente ideas, pensamientos y emociones al equipo de gestión en la consecución de objetivos y metas propias de la dirección de programas sociales. Igualmente, deducimos la existencia de funcionarios de programas sociales en la Municipalidad de Maynas con carencias de saberes como para elevar a la máxima potencia la productividad de su personal.

Fernández, Cubeiro y Datziel (1997) sostienen que la gerencia de hoy, espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades en los procesos desarrollados en la empresa, con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que lleven al logro exitoso de los objetivos organizacionales. Galicia (2000) reconoce que la aptitud de los gerentes para desempeñar una eficiente gestión con base en los resultados esperados; es su capacidad laboral, lo que significa, la puesta en evidencia de conocimientos, capacidades y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad, como la gestión de programas sociales. Según el autor, se requiere capacidades perceptibles como: las de transferir conocimientos, habilidades asociadas al desempeño de una función productiva en nuevos contextos o ambientes de trabajo y la capacidad de resolver problemas que reflejen el dominio de conocimientos y habilidades para llegar a resultados de calidad que se expresen en sentido amplio de oportunidad, eficacia y óptimo uso de recursos que a la percepción del investigador, no se estaría dando para el caso que se analiza.

GRÁFICO N° 02

Habilidad Gerencial para Infundir Pasión en los miembros del equipo y su nivel de identidad y su nivel de identidad con la Gestión de Programas Sociales



La Habilidad Gerencial Infundir Pasión en los miembros del equipo de gestión de los Programas Sociales, muestra un 46.6% de la habilidad para crear y animar identidad y pertenencia con las responsabilidades propias de las personas, un 30% muy alto, un 16.7% moderado, y sólo un 6.7 tiene un nivel bajo.

TABLA N° 03

HABILIDAD GERENCIAL PARA CREAR UN CLIMA DE INCENTIVOS APROPIADOS Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Clima	Programas Sociales				Total	
	Eficiente		No Eficiente		ni	%
	N	%	N	%		
Bajo	1	3.3	3	10.0	4	13.3
Moderado	7	23.3	6	20.0	13	43.3
Alto	8	26.7	2	6.7	10	33.4
Muy Alto	3	10.0	0	0.0	3	10.0
Total	19	63.3	11	36.7	30	100.0

$X^2 = 5.570$

$P = 0.062$

$\alpha = 0.05$

Se observa en la tabla n° 03, que del **100.0% (30)** funcionarios evaluados ejecutando tareas en programas sociales de la Municipalidad de Maynas, un 43.3% tienen un nivel moderado de habilidades gerenciales relacionado con la creación de un clima de incentivos apropiados para desarrollar gestión de programas sociales, un 33.4 % alto, un 10.0% muy alto y 13.3% un nivel bajo de las referidas habilidades.

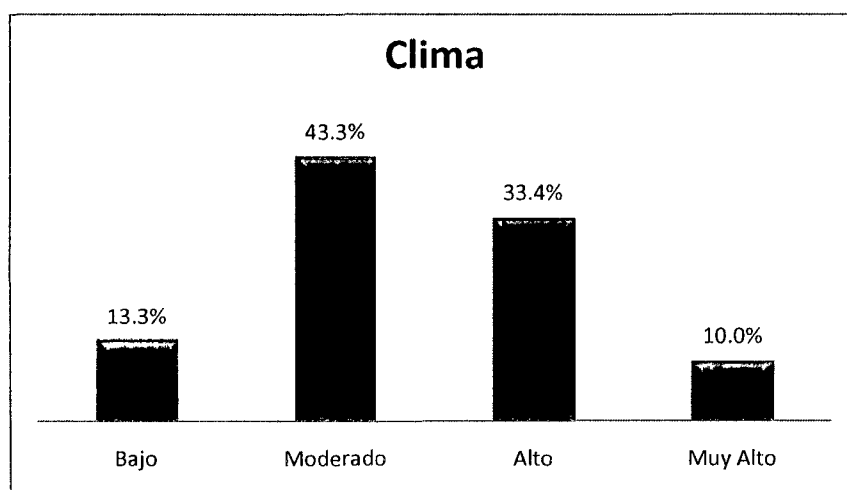
Realizando el análisis respectivo de chi cuadrado a los datos procesados se encuentra un valor de $p = 0.062 > \alpha = 0.05$, este valor permite rechazar la hipótesis específica del investigador, es decir no existe relación de influencia, estadísticamente significativa, entre la habilidad gerencial nivel para crear un clima de incentivos apropiado en la gestión de programas sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

El resultado nos muestra que, aún estando al borde de la aceptación de una relación de influencia, estadísticamente es la de rechazo, con lo cual se aprecia la existencia de una relativa carencia de habilidades para atender el deseo de significado de los miembros del equipo, que promueva proyectos que dejen huella que vaya más allá de lo cotidiano o de intereses limitado, por parte de los funcionarios que gestionan programas sociales en la Municipalidad de Maynas 2012.

Chiavenato (2000), concluye que funcionarios con habilidades para el manejo de programas comunitarios eficaces se da en la medida que son exitosos por lograr que las actividades y proyectos resulten pertinentes y coherentes con la realidad que se pretende alcanzar. Es eficiente cuando alcanza la meta programada, con los menores costos. En buena cuenta, un servicio es eficiente o costo-efectivo si la efectividad es lograda al menos costo viable. Un servicio es efectivo si funciona. Esto es, si entrega los productos de acuerdo a sus objetivos. Lo que no se percibe en los resultados obtenidos para esta segunda hipótesis investigada: habilidades para la creación de un clima de incentivos apropiados.

GRÁFICO N° 03

Habilidad Gerencial para Crear un Clima de Incentivos Apropriados en la Gestión de Programas Sociales



La Habilidad Gerencial para Crear un Clima de Incentivos Apropriados en la Gestión de Programas Sociales, muestra un 43.3% de nivel moderado para promover proyectos que dejen huella, que vaya más allá de lo cotidiano y de intereses limitados. Un 33.0% presente nivel alto, un 13.3% bajo y un 10% muy alto.

TABLA N° 04

HABILIDAD GERENCIAL PARA DAR CRÍTICA CONSTRUCTIVA Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Crítica	Programas Sociales				Total	
	Eficiente		No Eficiente		ni	%
	N	%	N	%		
Bajo	1	3.3	3	10.0	4	13.3
Moderado	8	26.7	8	26.7	16	53.4
Alto	7	23.3	0	0.0	7	23.3
Muy Alto	3	10.0	0	0.0	3	10.0
Total	19	63.3	11	36.7	30	100.0

$X^2 = 9.545$

$P = 0.023$

$\alpha = 0.05$

Se observa en la tabla n° 04, que del **100.0% (30)** funcionarios evaluados ejecutando tareas en programas sociales de la Municipalidad de Maynas, un 53% tienen un nivel moderado de habilidades gerenciales relacionado con la capacidad para dar crítica constructiva en la gestión de programas sociales, un 23.3 % alto, un 10.0% muy alto y un 13.3% un nivel bajo de las referidas habilidades.

Realizando el análisis respectivo de chi cuadrado a los datos procesados se encuentra un valor de $p = 0.023 < \alpha = 0.05$, este valor permite aceptar la hipótesis específica del investigador, es decir existe relación de influencia, estadísticamente significativa, entre la habilidad gerencial para dar crítica constructiva para mejorar sin cargarse emocionalmente y la gestión de programas sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

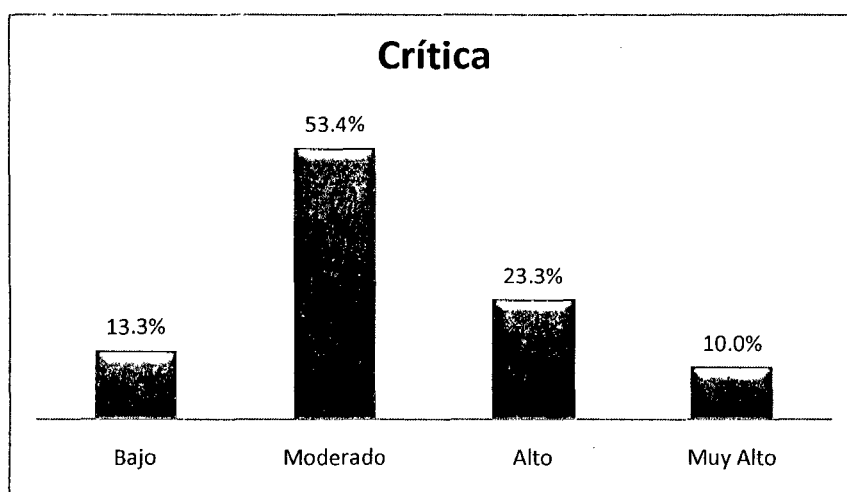
Bateman Thomas y Shell Scott (1999) al desarrollar un modelo que establece habilidades de comunicación y relaciones interpersonales, considera que ellas son clave o constituye la piedra angular en el desempeño gerencial en programas sociales. Agrega que, cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño, ergo, con críticas constructivas para mejorar y libre de estrés o cargas emocionales negativas.

Según Rojas 2002), acota que la calidad la hacen las personas pero, no es precisamente a quienes se les debe inculcar primeramente las ideas del cambio como proceso para lograr mejora en la atención de servicios a la comunidad, es a los gerentes de programas sociales quienes al disponer de habilidades gerenciales para dar crítica constructiva, se convierte en funcionario hábil organizacionalmente al buscar las causas y no culpables de falencias. Es hábil para dar crítica constructiva para mejorar cuando interviene los procesos para analizarlos a la luz de las cifras, datos y hechos, y no de corazonadas.

La investigación percibe, a la luz de los resultados de la investigación, que el gerente social tendrá mayor habilidad para dar crítica constructiva a medida que permita a su equipo aprender cuando se presentan errores. Será un gerente de habilidades para dar crítica constructiva para mejorar sin estresarse sí, en lugar de evaluar sólo al final del trabajo, acompaña a los equipos en dicha labor.

GRÁFICO N° 04

Habilidad Gerencial Dar Crítica Constructiva y la Gestión de Programas Sociales



El nivel de habilidades gerenciales para Dar Crítica constructiva en la gestión de programas sociales, apreciamos un 53.4% de funcionarios con nivel moderado para mejorar en estas capacidades, un 23.3% alto, un 10% muy alto y un 13.3% bajo.

TABLA N° 05

HABILIDAD GERENCIAL PARA EQUILIBRAR LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Liderazgo y Administración	Programas Sociales				Total	
	Eficiente		No Eficiente		ni	%
	N	%	N	%		
Bajo	0	0.0	5	16.7	5	16.7
Moderado	2	6.7	3	10.0	5	16.7
Alto	13	43.3	3	10.0	16	53.3
Muy Alto	4	13.3	0	0.0	4	13.3
Total	19	63.3	11	36.7	30	100.0

$X^2 = 14.336$

$P = 0.002$

$\alpha = 0.05$

Se observa en la tabla n° 05, que del **100.0% (30)** funcionarios evaluados ejecutando tareas en programas sociales de la Municipalidad de Maynas, un 53.3% tienen un nivel alto de habilidades gerenciales relacionado con la capacidad de equilibrar liderazgo y administración para desarrollar gestión de programas sociales, un 16.7 % moderado, un 16.7% bajo y 13.3% un nivel muy alto de las referidas habilidades.

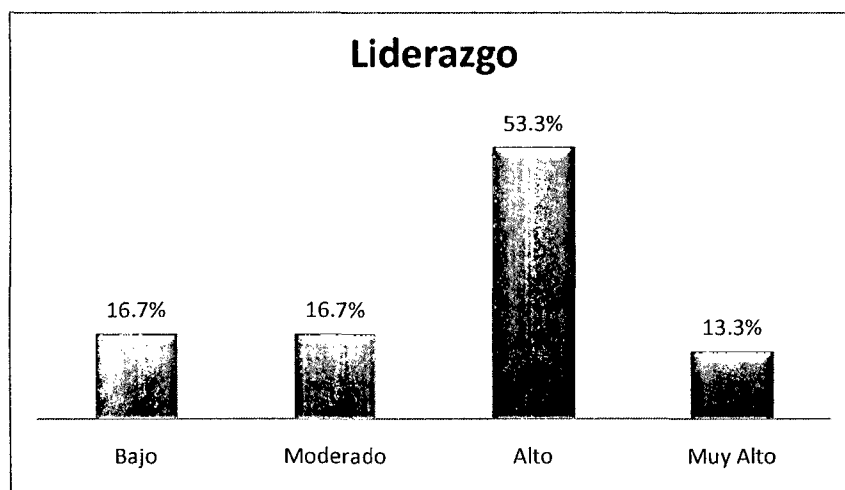
Realizando el análisis respectivo de chi cuadrado a los datos procesados se encuentra un valor de $p = 0.002 < \alpha = 0.05$, valor que permite aceptar la hipótesis específica del investigador, acerca de la existencia de una relación de influencia, estadísticamente significativa, entre la habilidad gerencial capacidad de equilibrar liderazgo y administración y la gestión de programas sociales de la Municipalidad de Maynas 2012; que a la luz de los encuentros, se afirmarían la habilidad de los funcionarios para promover cambios muy importantes, supervisar el orden, la estructura y mejora de los mismos en la dirección de servicios comunitarios.

Yamada y Díaz (2009) consideran que para alcanzar el desarrollo integral en esta era del conocimiento se necesita una elevada calidad de liderazgo gerencial, capaz de promover y generar expectativas, innovaciones y cambio actitudinal en la gestión de programas sociales.

Rojas (2002) señala, en claro refuerzo de los resultados obtenidos en la investigación, que la habilidad de liderazgo para la gestión de programas sociales se logra cumpliendo una premisa: Autenticidad. Para el autor, los resultados de gestión se logran mejor siendo auténticos en la labor de administración que manipulando, amenazando o castigando. La autenticidad del gerente le garantiza como dividiendo un liderazgo cierto o también llamado liderazgo real.

GRÁFICO N° 05

Habilidades Gerenciales de Equilibrio de Liderazgo y Administración
en la Gestión de Programas Sociales



La valoración del equilibrio de liderazgo y administración en la gestión de programas sociales nos muestra un 53.3% como nivel Alto, un 13.3% muy Alto y un 16.7 moderado y 16.7 bajo lo que induce a pensar en la existencia de un potencial con capacidades de liderazgo gerencial y actitudes para la gestión de programas sociales.

TABLA N° 06

HABILIDAD GERENCIAL GRADO DE HONESTIDAD Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

Honestidad	Programas Sociales				Total	
	Eficiente		No Eficiente		ni	%
	N	%	N	%		
Bajo	0	0.0	1	3.3	1	3.3
Moderado	2	6.7	5	16.7	7	23.3
Alto	10	33.4	5	16.7	15	50.1
Muy Alto	7	23.3	0	0.0	7	23.3
Total	19	63.3	11	36.7	30	100.0

$X^2 = 9.494$

$P = 0.023$

$\alpha = 0.05$

Se observa en la tabla n° 06, que del **100.0% (30)** funcionarios evaluados ejecutando tareas en programas sociales de la Municipalidad de Maynas, un 50% tienen un nivel alto de habilidades relacionado con la honestidad para desarrollar gestión de programas sociales, un 23.3 % muy alto, un 23.3% moderado y sólo un 3.3% un nivel bajo de las referidas habilidades.

Realizando el análisis respectivo de chi cuadrado a los datos procesados se encuentra un valor de $p = 0.023 < \alpha = 0.05$, este valor permite aceptar la hipótesis específica del investigador, es decir existe relación de influencia, estadísticamente significativa, entre la habilidad gerencial grado de honestidad y la gestión de programas sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.

De los resultados obtenidos respecto de la relación de influencia de la habilidad grado de honestidad gerencial y la eficiencia de los programas sociales de la Municipalidad de Maynas, los mismos nos confirmarían sobre la necesidad de contar con una élite administrativa de gestión, funcionarios, que se encuentre por encima de la corrupción y que sean respetados por la comunidad cuando manejen programas sociales cuya efectividad sea lograda al menor costo posible.

Igualmente, los resultados relativos a la habilidad gerencial grado de honestidad para la gestión de programas sociales, nos pone frente a la necesidad de actitudes, conocimiento y práctica en el proceso de conducción de las políticas, programas y proyectos sociales que los organismos del estado ejecuten o lleven acabo. En buena cuenta, hay una exigencia de una práctica activa de una vida basada en principios y valores, sin cometer actos deshonestos en la gestión de programas sociales por parte de los funcionarios de la Municipalidad de Maynas.

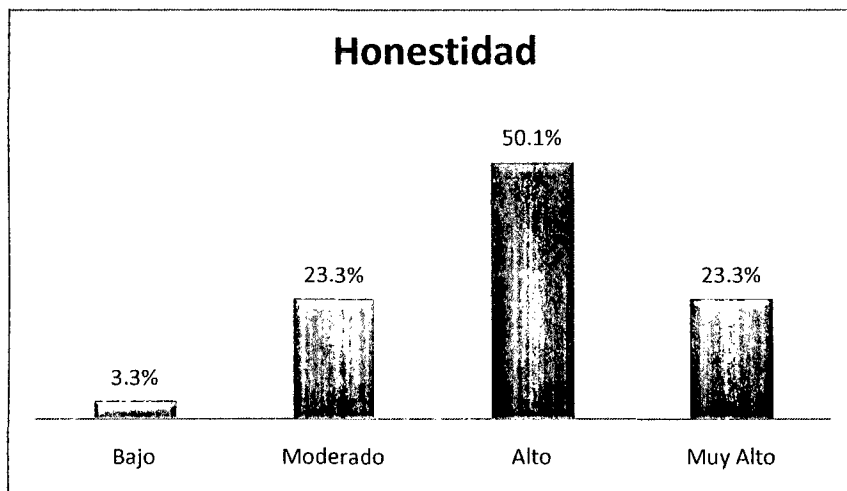
Alcalde (2001) considera que, frente a estas afirmaciones, el tema de la moral, entre ellos el de la honestidad, siempre estará presente en la función propia de la gerencia responsable de programas, proyectos y actividades orientado a la comunidad. A la luz de los resultados en esta dimensión, equilibrio de liderazgo y administración, el mismo autor nos ilustra la noción de cómo se articula el cambio y la gestión de programas sociales con la ética, valores y cultura de una sociedad.

Grondona (1993) al hacer un análisis de las causas no económicas del desarrollo económico, considera que el objetivo de una gestión pública y privada es el valor moral de la honestidad, cuyo modo de instalación en una organización no estatal, ausencia o distorsión en un organismo público, ayuda a explicar las diferencias de gestión entre ambas.

Fukuyama (1966) al abordar el tema del desarrollo humano como alternativa de progreso real considera de suma importancia la presencia de valores de confianza, honestidad y cooperación como necesarios en la gestión de programas sociales o comunitarios. Dichos valores, señala el autor, son esenciales para entender la historia pasada, presente y lo que se viene en materia de conflictos y problemas sociales.

GRÁFICO N° 06

Habilidad Gerencial grado de Honestidad en la
Gestión de Programas Sociales



Apreciamos en la distribución de frecuencias un 50.1% nivel alto de funcionarios con la capacidad de integridad para la gestión de programas sociales. Un 23.0% muy alto, un 23.3% moderado y solo un 3.3% bajo; por lo que existiría una tendencia a trabajar programas sociales sobre la base de valores y principios sin cometer actos deshonestos

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha podido arribar a las siguientes conclusiones:

- 1.- En relación al objetivo general, podemos observar que existe un 56.7% de funcionarios de la Municipalidad que tienen un nivel alto de las habilidades gerenciales para la gestión de programas sociales y comunitarios del estado, seguidamente un 33.3% de los que tienen moderado de las habilidades gerenciales, un 10.0% tienen un nivel muy alto, tal como se muestra en los resultados, por lo que, se puede determinar y / o considerar que las habilidades gerenciales influyen en la gestión eficiente de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012 lo que induciría a suponer que hay un segmento directivo con habilidades para dirigir equipos de gestión de programas sociales en la Municipalidad de Maynas.
- 2.- En cuanto a la habilidad gerencial para estimular el desarrollo del Nivel de Infundir Pasión e Interés en los Miembros del Equipo de Gestión, un 46.6% de ellos tiene un nivel Alto para infundir pasión en los miembros del equipo de gestión, creando así un sentimiento de valía y responsabilidad para la dirección de personas, un 30.0% tiene un nivel muy Alto, un 16.7% tiene un nivel moderado, y solo un 6.7%, tienen un nivel Bajo. Al respecto, podemos señalar que lo que hace a una gestión de programas sociales eficiente no es ni la eficiencia de los funcionarios y equipos, ni la productividad de los mismos. Es la pasión, compromiso e interés que cada equipo y funcionarios dispensa a su trabajo.
- 3.- Relativo a la habilidad gerencial El Nivel de Crear un Clima de Incentivos Apropriados, un 43.3% de ellos tiene un nivel Moderado de dicha habilidad para la Implementación de incentivos apropiados que deje huella y vaya más allá de lo cotidiano, un 33.4% tiene un nivel Alto, el 13.3% tiene un nivel Bajo y 10.0% Muy alto, para la implementación de incentivos apropiados. Sobre el particular, los resultados nos recuerda el que de todos los deseos humanos, el que genera mayor energía motivacional para atender servicios comunitarios es el deseo de significado. Es el deseo de trabajar para algún proyecto que deje huella, que contribuya por encima de nosotros mismos. Que el ser humano sienta que lo que hace contribuye con el producto final del servicio.

- 4.- El Nivel de Dar crítica constructiva, como habilidad gerencial para mejorar sin estrés ni carga emocional negativa, presenta un índice del 53.4% moderado, nivel alto un 23.3%, el 13.3% tiene un nivel Bajo y un 10.0% tiene un nivel Muy Alto en la dirección de programas sociales o servicios del estado. Dar una crítica que logre desarrollar a los equipos de gestión, es tener y entregar una actitud de humildad. Es necesario tomar conciencia de que nosotros mismos tenemos mucho que aprender y mejorar. De lo contrario estaremos escondiendo nuestras propias carencias.
- 5.- Sobre la habilidad gerencial para Equilibrar Liderazgo y Administración, vemos que de los 30 evaluados, un 53.3% de ellos tiene un nivel Alto para promover cambios y mejora de los servicios sociales, un 16.7% tiene un nivel Moderado, y un nivel Bajo, un 13.3% tiene un nivel Muy Alto para los cambios y mejora de los mismos relacionados con los programas sociales.
- 6.- Por último en relación al Grado de honestidad de la gestión, vemos que de los 30 encuestados, el 50.1% de ellos tienen un nivel alto para trabajar programas sociales basados en valores y principios, sin cometer actos deshonestos, 23.3 moderado y 23.3 muy alto sólo un 3.3% bajo.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones arribadas en la presente investigación: Influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión de Programas Sociales, el estudio presenta recomendaciones que podría ser de aplicación en la dirección de los programas de servicios en la Municipalidad Provincial de Maynas con fines de mejora y optimización en la calidad de la gestión de programas sociales:

- 1.- Considerando que el Cambio, la innovación y calidad de los servicios constituyen temas de preocupación, y por tal, deberá tener especial importancia en la gestión de los programas sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas, **se recomienda el diseño de escenarios futuros de manera planificada e innovador como paradigma de eficiencia y efectividad de los servicios sociales.**
- 2.- Si bien es cierto que el estudio reporta sólidas relaciones de influencia de las habilidades gerenciales en general y las específicas en particular en la gestión de programas sociales, **se recomienda que la dirección de los programas de servicio a la comunidad en la Municipalidad Provincial de Maynas deberá sustentarse en una gestión por capacidades** que aunados al compromiso y esfuerzo conjunto y la creación de valor permita elevar los niveles de atención respecto de la calidad y bienestar de la población favorecida por los programas sociales.
- 3.- Ante la existencia de una sintomatología de dificultad para manejar con elevada calidad los servicios sociales en la Municipalidad Provincial de Maynas, producto de una actitud mental de no aceptación de realidades para las cuales los funcionarios no están preparados; **se recomienda desarrollar capacidades/habilidades para su adecuado manejo como condición y fundamento del crecimiento potencial, aumento de la productividad y nivel de bienestar de los usuarios de los programas sociales en la Municipalidad.**
- 4.- A la luz de los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, **se recomienda formar y seleccionar una élite administrativa con capacidades y habilidades para la gestión de los programas sociales en la Municipalidad, bien remunerada, que este por encima de la corrupción y que sea respetada por la comunidad donde sirve,** teniendo presente que las reglas del trabajo están cambiando. Seleccionar gerentes y funcionarios con ciertas cualidades personales

como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, habilidades para la negociación y comunicación, trabajo en equipo, atención al cliente y liderazgo, que la gestión por competencias mire más a la persona que hace y no tanto a la función que desempeña.

- 5.- Considerando que la investigación practicada aborda una serie de habilidades gerenciales necesarias para dirigir a las personas en la atención de los programas sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas: infundir pasión a los equipos, crear un clima de incentivos apropiados, dar críticas constructivas, equilibrar liderazgo y gerencia y honestidad, **se recomienda la implementación de evaluaciones del recurso humano por competencias a fin de saber que hacer, entrenar, cambiar de puestos o como desarrollar el futuro de su personal para la atención de los servicios en los programas sociales.**
- 6.- De los resultados obtenidos en el estudio, en la que se aprecia condiciones técnicas para la implementación de una gestión de programas de servicios comunitarios; se recomienda el diseño de un plan de gestión por competencias que tendría el siguiente perfil:
 - * Definir las motivaciones que gobierna el comportamiento humano en la Municipalidad de Maynas.
 - * Empezar por el principio: Visión, Objetivos y Misión
 - * Establecimiento y definición de competencias para una gestión
 - * Validar la pertinencia de las competencias que marcarían la gestión por competencias en la organización municipal
 - * Diseño de los procesos para una gestión por competencias de los recursos humanos o programas sociales en la organización.

Importante considerar en esta recomendación acerca de la imprescindible necesidad de que el responsable mayor de la organización municipal (Alcalde), participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl La Misión de la Empresa Edición Paidós; Bs. As. 2001
- ALCALDE, Cardozo Javier Los Valores del Desarrollo y el Conflicto Social. En Socialismo y Participación, N° 90. Lima 2001. Pp. 89-103.
- ANDÍA, Valencia Walter Gerencia de Proyectos Sociales y de Inversión Social. Ed. CICE – 2010 Lima
- ALVARADO, Oyarce Otoniel Administración de Personal: Aproximación al Campo Educativo. Ed. Udegraf. Lima 2000
- ALVARADO, Oyarce Otoniel Elementos de Administración General. Lima, 1999
- ALVARADO, Oyarce Otoniel Gerencia y Marketing Educativo: Herramientas Modernas de Gestión Educativa. Ed UAP. Lima 2003.
- BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott Adecuación de los Programas de Planificación Estratégica a Pequeñas Empresas. 4ta. Edición Mc Graw Hill. México 1999.
- BCR Región Loreto: Cifras y reflexiones para el debate. Iquitos 2004
- BERNARDO, Juan D. Ética de los Negocios Edición Machi, Bs. As. 1993
- BOBADILLA, Rodríguez. Empresas con alma: el arte de dirigir la organización. UdeP. Piura 2002
- BUSTAMANTE, Belaunde Luis Ideas Privadas para el Manejo Público. En Boletín del Instituto del Ciudadano. Febrero. Lima 1995
- CARAVEDO, Baltasar Responsabilidad Social de la Empresa. Un eje para cambiar el país. Edición SASE Lima 1998
- CARAVEDO, Baltasar Empresa, Liderazgo y Sociedad. Hacia una Estrategia de Responsabilidad Social. Edición Perú 2021 Lima 1996

- CHAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma. Edición . Ed. Mc Graw. México 2000.
- DAVENPORT Y PRUSAK Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia en los sectores de Metalmecánica Venezolana. Citado por Ferrer, Julián, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. VII. N° I 2006 – PP 81 – 100
- DAVID, Fred La Evaluación Externa. 5ta. Edición Prentice Hill. México 1997
- DE MELLO, Anthony Caminar sobre las Aguas. Ed. Lumen, Bs. As, 1993.
- DU BOIS Programas Sociales en Salud y Educación: Un balance de las políticas sociales. Descentralizando el gasto social. Ed. IPESM. Fundación Konrad Adenahuer. Lima, 2008
- FERNANDEZ, Dols, Cubeiro, J.C. y Dalziel, M Las Competencias Claves para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Mc Graw México 1997
- GALICIA, Fernando Administración de Recursos Humanos para Alto Desempeño. Editorial Trillas. 1era. Edición México 2000.
- GUIMARAES, Robert. Principales Tendencias del Desarrollo Social en la Última Década. CEPAL – PENUMA – Brasil. 2000
- INEI Conociendo Loreto Edición INEI Iquitos 1999.
- KILKSBERG, Bernardo Pobreza, el Drama Cotidiano. Claves para una Gerencia Social Eficiente. 1era Edición Bs. As. Argentina. 1995
- MEJÍA, José Curso Avanzado de Gerencia. Ediciones Linao – Venezuela 1998
- MENÉNDEZ, Sánchez Mery Gestión Institucional, Calidad y Educación. En revista: Magisterio Educación y Pedagogía N° 002 – Abril – Mayo. Bogotá Colombia. 2003.
- PÉREZ, M y ROSALES, R. Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. 3era Edición Prentice Hall México 1997

- ROJAS, Carlos Habilidades Gerenciales para la Calidad. En Revista de la Sociedad Nacional de Industrias, 2002
- SEN, Amartya Desarrollo y Libertad 1era. Edición Ed. Planeta España 2000
- TOURAINE, Alain ¿Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: El destino del hombre en la aldea global Edición Fondo de Cultura Económica Bs. As 1996

ANEXOS

TEST: HABILIDADES GERENCIALES

¿Cómo se encuentra en la Dimensión Habilidades Gerenciales?

Los resultados de la prueba solo son válidos si usted responde con total franqueza.

Para responder, marque con un aspa (X) sobre el número que indique en cada enunciado, donde el cinco (5) implica el total acuerdo y el uno (1) el total desacuerdo.

LEYENDA

1. Totalmente en desacuerdo
2. De vez en cuando en desacuerdo
3. Algunas veces
4. Con frecuencia de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1.-	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo	1	2	3	4	5
2.-	Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta mas aburrido que para mí	1	2	3	4	5
3.-	Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.	1	2	3	4	5
4.-	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cual es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando.	1	2	3	4	5
5.-	A veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes.	1	2	3	4	5
6.-	Frecuentemente urjo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo	1	2	3	4	5
7.-	El poder que más uso en la empresa para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto.	1	2	3	4	5
8.-	Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me enojo aunque no quiera.	1	2	3	4	5
9.-	Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y eso nos causa un poco de desorden.	1	2	3	4	5
10.-	Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.	1	2	3	4	5
11.-	Algunas cosas que he dicho han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
12.-	Los premios tangibles (objetos, dinero) deben usarse solo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimiento, etc).	1	2	3	4	5

13.-	Cuando critico a un miembro del equipo, le digo como me siento respecto a lo que ha hecho	1	2	3	4	5
14.-	En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.	1	2	3	4	5
15.-	En ocasiones empleo "medias verdades" o mentiras para quedar bien ante mis compañeros.	1	2	3	4	5
16.-	Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
17.-	A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.	1	2	3	4	5
18.-	Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incómodo.	1	2	3	4	5
19.-	Básicamente, mi equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacía hace cinco años.	1	2	3	4	5
20.-	En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer	1	2	3	4	5
21.-	Nunca tengo tiempo para capacitar a mi personal	1	2	3	4	5
22.-	Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo jugando juegos de computadora en horas de trabajo o practicando el "chateo"	1	2	3	4	5
23.-	Frecuentemente me guardo para mí mismo críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
24.-	Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar e innovar.	1	2	3	4	5
25.-	Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.	1	2	3	4	5

MATRIZ DE CONSISTENCIA
“INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES - MUNICIPALIDAD DE MAYNAS-2012”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
Problema general □ ¿De qué manera influyen las habilidades gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012?	Objetivo general • Determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012.	Hipótesis general □ Las Habilidades Gerenciales influyen en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012.	VI: Habilidades Gerenciales. <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Infundir Pasión en los miembros del equipo • Nivel para Crear un Clima de incentivos apropiados • Crítica constructiva • Equilibrio de Liderazgo y Administración • Grado de Honestidad de la gerencia 	Tipo de investigación Nuestro tipo de investigación será descriptivo correlativa Diseño de Investigación Para contrastar las hipótesis planteadas, la investigación a desarrollarse, empleará el tipo correlacional - explicativo, por cuanto es un tipo de diseño de investigación transversal de recolección de información en un solo momento Población y Muestra Población La población que se estudiará es “Finita” siendo el número de funcionarios laborando en programas sociales de la Municipalidad de Maynas de 65. La población motivo de estudio está caracterizado por lo siguiente: Tener nivel de funcionarios del tipo: F1, F2, F3, F4, etc. Los sujetos incluidos en la investigación estará conformado por funcionarios responsables de la gestión de programas sociales. Se proyectará la aplicación de los instrumentos de medición en 30 días. Número de encuestas a ser aplicadas según muestra obtenida. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MAYNAS Personas con Nivel de Funcionarios-Programas sociales: 65 Porcentaje : 100% Muestra Se usó la fórmula: $n = \frac{NZ^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq}$ Donde: <ul style="list-style-type: none"> • N = Número total de la población • Z = (1.96) (como intervalo de seguridad y confianza: 95%) • P = proporción de ocurrencia esperado del evento de estudio: 4%= 0.04 • q = complemento de p 1 - p es decir, 1 - 0.04 = 0.96 • d = precisión 5% = 0.05 = (0.05) Obteniéndose: $n = \frac{65(1,96)^2(0,04)(0,96)}{65(0,05)^2 + (1,96)^2(0,04)(0,96)} \Rightarrow n = 30$
Problemas específicos 1) ¿Cómo se relaciona el nivel de Infundir Pasión en los miembros del equipo y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012? 2) ¿Cómo se relaciona la habilidad para crear un Clima de incentivos apropiados y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012? 3) ¿Cómo se relaciona la Crítica constructiva con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012? 4) ¿Cómo se relaciona el Equilibrio de liderazgo y Administración con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012? 5) ¿Cómo se relaciona el grado de Honestidad de la gerencia y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012?	Objetivos específicos 1) Identificar la relación entre el nivel de Infundir Pasión en los miembros del equipo y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 2) Identificar la relación entre la habilidad para Crear un Clima de incentivos apropiados y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 3) Identificar la relación entre la habilidad de Dar Crítica constructiva con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 4) Identificar la relación entre el Equilibrio de liderazgo y Administración con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 5) Identificar la relación entre el grado de Honestidad de la gerencia y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.	Hipótesis Específicas 1) Existe una relación entre la habilidad Infundir Pasión en los miembros del equipo y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 2) Existe una relación entre la habilidad para crear un Clima de incentivos apropiados y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 3) Existe una relación entre la Crítica constructiva con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 4) Existe una relación entre el Equilibrio de liderazgo y la administración con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012. 5) Existe una relación entre el grado de Honestidad de la gerencia y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012.	VD: Gestión de Programas Sociales. <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el logro de metas en la atención de programas sociales 	