

Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva gerencia social eficiente

Bernardo Kliksberg

Clad-PNUD-Grupo Editorial Tesis-NormIJ, Caracas 1995. 172 pp.

Centrando esta vez los instrumentos necesarios para desplegar un conjunto de acciones enmarcadas en políticas efectivas de desarrollo humano, Bernardo Kliksberg vuelve a insistir en la necesidad de enfrentar las causas que determinan el deterioro social creciente de la región latinoamericana. Para ello propone cambios profundos en los modelos conceptuales y las políticas de desarrollo, que se resumen en estructuras más equitativas de distribución del ingreso, la articulación de las políticas económicas con las sociales, políticas sociales agresivas y una gerencia social de excelencia. El autor critica los llamados «círculos falaces de razonamiento», muy difundidos en la región latinoamericana, que obstruyen el camino a soluciones adecuadas. Tales «estructuras persistentes de razonamiento» se reflejan principalmente en proyectar la solución para más tarde, presuponiendo que el crecimiento económico *pero se* conduce al desarrollo social; o en confiar ciegamente en el mercado, al punto de pretender que la solución de los problemas sociales pueda descansar en dichos mecanismos; o en los serios y persistentes cuestionamientos que se hacen con respecto a la utilidad y legitimidad del gasto social.

El nuevo paradigma de gerencia social según el enfoque del autor, está basado en las siguientes reglas: la política económica debe estar integrada con la política social; el gasto social debe ser reforzado; debe efectuarse una redistribución del ingreso a través de una política fiscal progresiva, el Estado es un actor obligado en el campo social; todos los actores involucrados deben jugar un importante papel en el desarrollo social; los cambios a realizar son mayúsculos, y por lo tanto deberán apoyarse en grandes acuerdos nacionales que los protejan; y por último, la especificidad de la gerencia social, que consiste en «gerenciar metas y sistemas, combinar múltiples instituciones, establecer redes, conformar modelos organizacionales no burocráticos, flexibles, abrir todos los mecanismos a la participación comunitaria, monitorear sobre la marcha los programas, desarrollar una 'contraloría social' de los mismos, procurar la autosustentación de las poblaciones asistidas como meta». Gran parte de esta obra está dedicada a allanar el camino hacia la adopción del nuevo paradigma de la gerencia social, para lo cual Kliksberg hace una doble con-

tribución. La primera se refiere al enfoque mismo de la gerencia social y la segunda a los obstáculos mayores que la adopción de este nuevo paradigma enfrenta en la región. En relación al propio concepto de gerencia social, plantea que está estrechamente asociada a la complejidad e incertidumbre que caracteriza al nuevo entorno organizacional, a la flexibilidad de los nuevos modelos organizacionales y al desarrollo de estructuras participativas que permiten incrementar la capacidad de análisis e interpretación de la realidad.

En relación a los obstáculos que entran seriamente el desarrollo de la gerencia social en América Latina, que el autor identifica como «cuellos de botella estratégicos», los más importantes son aquellos referidos, en primer lugar, a la desigual distribución del poder entre los grupos sociales y a la dura lucha política que acompaña el proceso de determinar quien recibe qué. Otro obstáculo es el relacionado con la hegemonía del economicismo, resumida en la preminencia de la política económica bajo el supuesto de que el desarrollo económico, y por consiguiente el desarrollo social, resultan de su aplicación exitosa. También el autor subraya como barrera la debilidad institucional del sector social (una suerte de satélite del sector económico, con bajo perfil organizacional) y su baja articulación (débiles procesos de diseño conjunto de políticas y de concertación de las mismas). Asimismo, la ausencia de enfoques gerenciales diferenciados, de acuerdo a los distintos grupos prioritarios para la política social, que el autor define como necesidad de «focalización»; la subutilización de la participación, la orientación a la centralización y el déficit de evaluación, constituyen, según Kliksberg, importantes obstáculos al desarrollo del nuevo enfoque de gerencia social en la región. Por último, el autor concluye que para asumir los desafíos que este tipo de gerencia implica es necesario armar una política orgánica de preparación de cuadros gerenciales especializados en la materia, con lo cual introduce el problema del tipo de gerente social que es preciso formar.

A la pregunta de qué tipo de gerentes, Kliksberg responde que el perfil adecuado es aquel que contempla la gerencia social como adaptativa, o lo que es igual, que el nuevo perfil apunte a la capacitación para pensar en términos de escenarios múltiples, dado el carácter acelerado de los cambios y que a la vez busque desarrollar una total sensibilidad hacia los problemas de las comunidades y un compromiso ético con lo que son sus prioridades básicas. En términos más concretos, el perfil deseable debería reunir, según el autor, las siguientes calidades: capacidad para gerenciar complejidad; para orientar la gestión hacia la articulación social (reconstrucción de espacios para la solidaridad social); para la concertación; para la innova-

ción- readaptación organizacional; y, por último, la formación hacia el compromiso de los gerentes sociales con la democratización, el cambio y el desarrollo.

En esta obra se presenta detalladamente el Programa Latinoamericano de Desarrollo de Gerentes Sociales, cuya primera edición data de junio de 1990, el cual se diseñó sobre la base de un conjunto de trabajos coordinados por Kliksberg que permitieron evaluar la experiencia regional e internacional en el campo de las políticas y la gerencia social y analizar las dificultades organizacionales con el fin de identificar el perfil del gerente social necesario y los requerimientos de formación más adecuados.

En realidad se trata de una obra que permite conocer suficientemente la nueva orientación bajo la cual Kliksberg propone que sea pautado el manejo de las instituciones públicas y privadas que participan en el diseño, implementación, gestión y evaluación de las políticas, programas y proyectos de desarrollo social impulsados en América Latina desde ahora y a lo largo de los próximos años. Este «nuevo paradigma» tiene la virtud de combinar armoniosamente las exigencias técnicas (de eficiencia) y humanas (de ética y solidaridad) propias de la capacitación gerencial, que en muy escasas oportunidades se logra, por las mismas dificultades a las que alude Kliksberg en su obra y por la lógica del desarrollo que suele predominar no tanto en el discurso como en los hechos. Comparto con el autor su interés en contribuir a repensar y reorientar la concepción y el enfoque de la gerencia social en América Latina y, a través de ello, a abrir paso a nuevos programas de formación inspirados en este nuevo paradigma.

Isabel Licha