

PIEDAD LILIANA COSSIO BETANCUR

Trabajadora Social. Magíster en Salud Pública. Coordinadora de la Unidad de Asesorías y Servicios de la Facultad de Trabajo Social.

liliana.cossio@upb.edu.co

Resumen

Este artículo procura plantear una reflexión acerca del papel de la gerencia social en el contexto latinoamericano. Considerando la magnitud y características de los problemas sociales que sufre la región de pobreza, desigualdad, exclusión y otros fenómenos económicos, políticos y culturales, es prioritario reflexionar y explorar desde la gerencia social el alcance y el contenido del desarrollo social. En este mismo escenario se le plantean a la gerencia social grandes desafíos que favorezcan la comprensión e intervención en el desarrollo social y contribuyan a que los gerentes sociales afronten con éxito los procesos de gestión y diseño de las políticas y programas sociales.

El artículo busca además provocar el interés de los profesionales de las ciencias sociales y especialmente quienes a través de este campo de conocimientos y prácticas aportan al desarrollo social.

Palabras clave:

gerencia social, problema social, desarrollo social, políticas sociales.

Abstract

This article aims at raising a reflection about the role of social management within the Latin American context. It is imperative to reflect and explore on the social development scope and content from the social management field due to the magnitude and characteristics of the social problems that affect the Region regarding poverty, inequality, exclusion and other economic, political and cultural phenomena. From the same scenario, the social management has big challenges that favor the Social development understanding and intervention and that contribute for the social managers to deal with the management processes and the designing of social policies and programs successfully.

This article also aims at calling for the social sciences professionals attention and particularly of those who contribute to the Social Development through this field of knowledge.

Key words:

social management, social problem, social development, social policies.

LA GERENCIA SOCIAL ANTE EL ESCENARIO DEL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

América Latina afronta diversos problemas sociales que no se limitan a la pobreza, sino que contienen también asuntos asociados a la desigualdad, a la exclusión y a otros fenómenos particulares, que requieren la atención y revisión de las políticas públicas que llevan adelante los diversos países del área. Cuando la primera etapa de las recomendaciones de reformas estructurales ya mostraba sus límites y comenzaba a revelarse un cierto deterioro en la institucionalidad democrática, la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Social realizada en Copenhague en 1995, legitimó a nivel internacional la prioridad de examinar el futuro del bienestar de las sociedades, en particular de los países en vías de desarrollo.

A partir de este momento comienza nuevamente a tener protagonismo la cuestión sobre el alcance de las políticas sociales, y el modo de gestionarlas. Es así como el desarrollo social, fue ganando lugar en el breviarío latinoamericano y comienza a ser guía de las intervenciones públicas.

Actualmente, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)¹ ha determinado como una de sus estrategias primordiales, justamente el desarrollo social, mostrando al respecto: “No existe consenso sobre qué incluye el término ‘desarrollo social’. Para fines de este documento, el desarrollo social, comprende inversiones en capital humano y social para alcanzar avances en el bienestar de la población. Incluye acciones en salud y nutrición, educación, vivienda y mercados de trabajo, que amplían las capacidades y oportunidades de los individuos, así como acciones para promover la inclusión social y combatir los males sociales, que enriquecen el tejido social necesario para el desarrollo humano”². Puede afirmarse, que la agenda del desarrollo social latinoamericano de los inicios del siglo XXI está

1 Banco Interamericano de Desarrollo. Hacia un desarrollo sostenible y equitativo. Washington D.C.: BID, 2003.

2 *Ibíd.* Pág.149.

experimentando lentamente una transición. Empieza a estar claro, aunque lentamente, que en el conjunto de problemas a enfrentar en las cercanas décadas convergen cuestiones históricamente no resueltas junto a otras que cobran nuevo protagonismo a la luz de los procesos de transformación global en los cuales está inmersa América Latina.

En el escenario de las ideas y de las recomendaciones de política pública, comienzan a tener fuerza nuevas interpretaciones y sugerencias de cómo fundar mayor valor público en materia de calidad de vida de las poblaciones, lo cual conduce a propuestas representativamente más amplias que aquellas imperiosas en el pasado reciente. Esto implica reconocer que los problemas sociales no están limitados a la pobreza sino que comprenden también a la clásica cuestión –aún no resuelta– de desigualdad, así como a temáticas novedosas que requieren de intervenciones públicas para enfrentarlas, si el objetivo al cual se apunta es lograr una real integración social, evitando la exclusión social.

Reconociendo que el reto de afrontar la desigualdad en América Latina está condicionado por factores exógenos a la región, Franco (2002)³ señala una serie de factores propios de la realidad latinoamericana que afectan negativamente la posibilidad de reducir eficazmente los niveles de desigualdad: una concentración del patrimonio excesivamente concentrada, un contexto demográfico donde los hogares de menores ingresos tienen más miembros que los hogares de mayores ingresos, un marcado déficit de capital educativo en los sectores que se ubican en lo más bajo de la pirámide social y, una densidad ocupacional (es decir, el número de ocupados en relación con el total de miembros del hogar) que explica una parte importante de la distribución del ingreso entre los hogares.

En un sentido análogo y atendiendo a la necesidad socio-económica y política de enfrentar la desigualdad, el Banco Mundial señaló recientemente:

“La velocidad de los posibles cambios varía a través de las dimensiones de la desigualdad. Ésta es intrínsecamente lenta para la educación y, en parte, como consecuencia, también lo sea frente a la inequidad en los ingresos en general. Sin embargo, el cambio puede ser relativamente rápido en términos de modalidades de prestación de servicios, para tramos específicos en la distribución del ingreso (incluido entre los más pobres) y, en ciertas circunstancias, para reducir las desigualdades del poder”⁴.

La temática de la exclusión resulta más elusiva que la de desigualdad, pero equivalentemente algunas aproximaciones ayudan a entender de qué se está hablando cuando se hace referencia a aquel fenómeno en estos tiempos latinoamericanos. Minujin (1998)⁵ subraya dos dimensiones de la exclusión: La primera, de carácter socio-económico, relacionada al problema del asalariamiento;

3 FRANCO, Rolando. *Grandes temas del desarrollo social en América Latina y el Caribe*. 2002.

4 Banco Mundial. *Desigualdad en América Latina y el Caribe: ¿ruptura con la historia?*. Washington D.C.: B.M., 2004. p. 10

5 MINUJIN, Alberto (1998). “Vulnerabilidad y exclusión en América Latina”.

la segunda, la de perfil socio-cultural, vinculada a la desincorporación de las redes institucionales y de los planes de acción de las personas como sujetos activos y dueños de sus propias vidas.

Un importante funcionario del Banco Mundial ha resaltado recientemente los avances conceptuales sobre la exclusión, en particular por su potencial para ser operacionalizado, destacando las siguientes cuatro características:

La primera, es el hecho de que algunos grupos son excluidos a través de formas no económicas, del acceso a los bienes básicos y a los servicios que determinan el capital humano (...). La segunda característica es el acceso desigual a los mercados de trabajo y a los mecanismos de protección social de las instituciones tanto formales como informales.

Aún para las personas con similares niveles de capital humano y calificación parece haber un importante elemento de discriminación que debemos considerar como parte de lo que uno definiría como exclusión social, más allá de consideraciones puramente económicas. La tercera característica se refiere a la exclusión de los mecanismos participativos, mecanismos que por medio de la participación de diversos grupos sociales afectan el diseño, la implementación y la evaluación de programas y proyectos del sector público.

Finalmente, la cuarta, y la más general de las características, es la exclusión en el sentido del desigual acceso en la práctica al ejercicio completo y protección de los derechos políticos y las libertades civiles, incluyendo la negación de derechos humanos básicos⁶.

A estas aproximaciones de desigualdad y exclusión, se agregan una serie de fenómenos sociales que van cobrando protagonismo en América Latina, todos ellos asociados de una u otra manera a temas que aún siendo viejos están siendo resignificados, dando forma a un nuevo escenario social en la región.

Al respecto, Hardy⁷, resalta algunos muy significativos: 1) En primer lugar, la coexistencia de una pobreza tradicional con una nueva pobreza asociada al trabajo y a las inequidades distributivas, en la cual esta última está asociada a la población con mayores niveles de escolaridad e históricamente con mejores condiciones de vida, pero que, en los últimos años, ha visto condicionado su bienestar por la dinámica excluyente del mercado de trabajo, los bajos ingresos, la regresividad distributiva y la desprotección en las condiciones laborales; 2) En segundo término, la mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo no ha estado acompañada de una ruptura significativa de

6 PERRY, Guillermo "Prólogo a las actas del taller sobre pobreza y exclusión social en América Latina" (2000).

7 HARDY, Clarisa. Sociedades latinoamericanas y políticas sociales. Santiago de Chile: LOM, 2004. p. 56.

los patrones socio-culturales de discriminación de género, lo cual se refleja de modo significativo en la menor remuneración recibida por las mujeres a igual trabajo que los hombres, lo que afecta fuertemente la creciente tendencia de que sean las mujeres las jefas de hogar o el primer sostén económico de los mismos; 3)

Como tercer fenómeno a destacar, cabe señalar el envejecimiento de las sociedades, lo cual se asocia en la región, a las carencias en la cobertura de salud cuando se trata de enfermedades catastróficas de los adultos mayores, y a la baja cobertura de la seguridad social, fenómenos ambos que están resignificando de modo acelerado (en algunos países más que en otros, por supuesto), el rol de la familia y la comunidad en los patrones básicos de bienestar individual y colectivo; 4) En cuarto lugar, el impacto que genera la masificación de las comunicaciones sobre los modelos aspiracionales de la población (en particular la juventud), resignifica el sentido de “necesidades” y aumenta la brecha entre lo que se aspira como patrón cultural para ser parte de la sociedad, y la posibilidad real de acceder a ciertos bienes y servicios, a la par que fenómenos como la brecha digital segmentan aún más las sociedades de la región; 5) Un quinto aspecto que destaca Hardy se asocia a los problemas sociales emergentes de la urbanización caótica y, por lo general no planificada, que afecta las relaciones interpersonales, expande la demanda de servicios públicos y promueve sensaciones colectivas de inseguridad, fenómenos todos asociados de una u otra manera a la explosión de los niveles de violencia pública y privada; y 6) Finalmente, debe destacarse como otra problemática que afecta el futuro de la política social, el tema de las migraciones, ya no sólo internas en un país, sino hacia nuevos mercados en los países desarrollados; fenómeno que si bien tiene el efecto momentáneo de aumentar los recursos internos de los países expulsores vía las remesas, a largo plazo produce importantes pérdidas en términos de capital humano para el país que vio migrar esa población.

Ante este nuevo y complejo escenario social en América Latina, la dinámica del gasto social asociado a los ciclos económicos y las tendencias fundamentales del mercado de trabajo durante las últimas dos décadas, resultan dos líneas apropiadas para observar límites y potencialidades de las respuestas estatales a la “cuestión social” en conformación.

En un informe sobre la región, producido en la Cepal en 2004 resalta que en la década de los 90, el gasto social de la región se elevó en promedio un 58% (aún con fuertes disparidades entre países).

“¿Por qué el gasto social en América Latina, a pesar de su significativo crecimiento, ha reportado sólo modestos resultados en los años 90? Algunas explicaciones se centran en la naturaleza y calidad del gasto social (...). Otra explicación está asociada con el grado de eficacia, eficiencia y sostenibilidad en la entrega de los servicios públicos (...). Una adicional y sugestiva hipótesis, basada principalmente en la evidencia empírica identificada en las experiencias de los organismos

multilaterales en América Latina –y que está captando creciente interés–, vincula los problemas creados por la falta de efectividad de la política social con las severas condiciones de inequidad observadas en la región”⁸.

Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo sobre el empleo en América Latina ofrece un panorama desalentador. Luego de subrayar el hecho de que los mercados laborales de la región presentan serios problemas, se muestran algunos rasgos que conviene resaltar: a) el desempleo ha llegado a su nivel más alto en muchos años y la mejoría salarial que se experimentó en algunos países ha sido a un ritmo muy lento; b) los ingresos de muchos trabajadores son demasiado bajos como para permitirles escapar de la pobreza; c) la desigualdad laboral, que se sitúa entre las mayores del mundo, no está mejorando; d) los salarios de los trabajadores no calificados han disminuido en relación con los de los trabajadores calificados; e) aunque la posibilidad de perder el empleo es grande, sólo una minoría decreciente está asegurada contra ese riesgo.

Diferentes voces comienzan a advertir, ya iniciado el siglo XXI, y ante un escenario como el descrito, sobre la necesidad de que los desafíos mayores que enfrenta el futuro del desarrollo social en América Latina sean atendidos de una nueva manera, tomando Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo sobre el empleo en América Latina ofrece un panorama desalentador. Luego de subrayar el hecho de que los mercados laborales de la región presentan serios problemas, se muestran algunos rasgos que conviene resaltar: a) el desempleo ha llegado a su nivel más alto en muchos años y la mejoría salarial que se experimentó en algunos países ha sido a un ritmo muy lento; b) los ingresos de muchos trabajadores son demasiado bajos como para permitirles escapar de la pobreza; c) la desigualdad laboral, que se sitúa entre las mayores del mundo, no está mejorando; d) los salarios de los trabajadores no calificados han disminuido en relación con los de los trabajadores calificados; e) aunque la posibilidad de perder el empleo es grande, sólo una minoría decreciente está asegurada contra ese riesgo.

Diferentes voces comienzan a advertir, ya iniciado el siglo XXI, y ante un escenario como el descrito, sobre la necesidad de que los desafíos mayores que enfrenta el futuro del desarrollo social en América Latina sean atendidos de una nueva manera, tomando en cuenta tanto las lecciones aprendidas de las reformas promovidas en los años 80 y 90 como su limitada capacidad de cumplir con las promesas que ellas traían consigo.

El Banco Interamericano de Desarrollo tuvo recientemente en cuenta una serie de proposiciones para estructurar su propia estrategia futura de desarrollo social. Entre dichas premisas destacan algunas de gran importancia: a) los obstáculos para lograr el desarrollo social en la región tienen raíces profundas en los problemas entrelazados de desigualdad y pobreza estructural; b) las reformas

8 GUZMÁN, Julio. Inequidad, Desarrollo Humano y Política Social: Importancia de las condiciones Iniciales. 2003.

en salud, educación y vivienda, necesitan resolver problemas pendientes de implementación; c) a pesar de los recientes progresos logrados en la acción social, los países continúan enfrentando el problema de tener soluciones sectoriales específicas, sólo parciales, para dar respuestas a problemas sociales complejos que tienen múltiples causas, interrelacionadas entre ellas y con consecuencias intergeneracionales; d) la exclusión social y los males sociales impiden el crecimiento económico como el bienestar social, necesitando de una acción concertada que tenga en cuenta dimensiones de género, etnicidad y raza, entre otras; y e) los territorios con población pobre y excluida requieren esfuerzos más integrados⁹.

La población indígena que alcanza cerca de un 8% y la negra, mestiza afrolatina y afrocaribeña que constituyen casi un 30%, suelen ser los grupos más afectados en términos de condiciones de vida, en tanto convergen en su situación altos niveles de pobreza y desigualdad, así como una marcada exclusión.

Estos aspectos, que destacan asuntos como multiculturalidad y problemáticas que se potencian en el caso de minorías étnicas, llaman una vez más la atención sobre la necesidad de tener presente la heterogeneidad de América Latina, a partir de la cual la idea general de “problemas de la región” debe ser matizada, desagregada, refinada.

Dos cuestiones merecen ser destacadas aquí: De un lado, las condiciones que deben darse en América Latina para que se concluyan, diseñen e implementen aquellas políticas sociales que puedan afrontar realmente, no solamente los problemas de la pobreza, sino también los núcleos duros de la desigualdad, la exclusión y los temas emergentes, y de otro lado, la tecnología gerencial hoy disponible, para enfrentar los grandes retos que le esperan a la región en su difícil tránsito hacia un desarrollo social, amplio e incluyente.

Entre los desafíos que se asocian al papel de las acciones públicas en el logro de mejores sociedades, uno lo representa el alcance mismo que los gobiernos latinoamericanos le dan, en su práctica real más que en sus discursos, a la política social. Como sugiere Repetto¹⁰, durante los años recientes abundaron las intervenciones que centraban casi de modo exclusivo la atención en la lucha contra la pobreza, lo cual fomentó en muchos casos no sólo el aumento de las acciones a través de programas sino también la desconexión de ese tipo de intervención social con relación a prácticas de otras áreas estatales cuyas acciones se asociaban, de una manera u otra, a la calidad de vida de las poblaciones.

9 Banco Mundial. Op. Cit.

10 REPETTO, Fabián. Una mirada política sobre la implementación y el desarrollo social. 2004.

El impacto en términos de ciudadanía de esta concepción fragmentada de lo social es sin duda importante. En este sentido, la multiplicidad de intervenciones focalizadas en la pobreza, si bien en ciertos casos ayudaron a resolver problemas específicos de grupos poblacionales, no lograron cerrar virtuosamente la histórica brecha latinoamericana entre ciudadanía formal y ciudadanía sustantiva.

En consecuencia, se plantea la necesidad de colocar en el centro de los desafíos de la región latinoamericana la construcción de una ciudadanía plena, que incorpore el carácter multicultural de muchas de las sociedades del continente. Recuperar la dimensión cultural de la ciudadanía es también resaltar la importancia que tiene, en la construcción de sociedades más integradas, el respeto a las diversas identidades que enriquecen la región.

El desafío al respecto es sustantivo y mayor, toda vez que en América Latina, –nos dice el propio Moro–, la diversidad cultural ha estado fuertemente asociada a la negación del otro, dando lugar a múltiples expresiones de la exclusión.

Un aspecto que también comienza a surgir con fuerza en el debate latinoamericano sobre el desarrollo social, es la necesidad de articular de cierto modo virtuoso, las políticas económicas y las políticas sociales, en tanto no puede dársele a estas últimas toda la responsabilidad para enfrentar el crítico escenario social de la región. La política social ha sido sin duda la que más expectativas ha generado en los últimos años, respecto a su potencial para enfrentar con éxito algunos de los principales problemas de la región.

Fortalecer una ciudadanía plural y generar inclusión social requieren de intervenciones públicas amplias y complejas. Es en este contexto que debe jerarquizarse el papel del valor público, en tanto un aspecto central para entender cuáles son los fines de la gestión estatal. El objetivo central de la actuación de los directivos públicos debería ser crear valor a través de sus decisiones y acciones, de modo tal que aumente el bienestar general. Ante tanto “malestar colectivo”, como el que afecta a América Latina, esta perspectiva nos ofrece un interesante faro para guiar las prácticas de gerencia social en el complejo escenario social de la región.

Otro de los faros que debiesen orientar las intervenciones en materia de gerencia social está asociado a la reconstrucción (y en ciertos casos a la construcción) de capacidades institucionales de gestión. Esto, en tanto emerge en la región una imperiosa necesidad de fomentar cierto tipo de coordinación de los esfuerzos públicos en materia social, coordinación destinada, por sobre todo, a fomentar una virtuosa integralidad de acciones que permitan enfrentar con éxito los multidimensionales problemas sociales de América Latina.

En esa línea, Repetto remarca que la integralidad de las políticas sociales requiere ir más allá de identificar a éstas sólo con programas frente a la pobreza, en tanto es necesario recuperar una concepción y una práctica asociada a entender que educación, salud, seguridad social, vivienda, infraestructura básica, empleo, son también componentes esenciales de la política social.

Una perspectiva amplia de las políticas sociales habrá de traducirse, entonces, en nuevos desafíos para la gerencia social, la cual deberá ser capaz de actuar al mismo tiempo en lo sectorial y en lo transversal, generando mecanismos de intervención, tanto especializados como generales.

En ese sentido, los procesos tendientes a crear valor público y fomentar capacidades institucionales de gestión a través de la práctica de gerencia social tienen entre otros un común denominador: requieren al mismo tiempo de la confluencia de técnica y política. Recursos importantes unos y otros, en sí mismo resultan condición necesaria pero no suficiente, si lo que se quiere es cambiar el orden de las cosas, lo cual implica, entre otras cuestiones, cambio de estructuras y cambios en el ambiente en que interactúan los actores del desarrollo social.

De cara al futuro, habrá que incorporar también preguntas ligadas al cómo se enseña (y cómo se aprende) la gerencia social, lo cual remite también a la cuestión de cómo deben cambiar los comportamientos cuando se enfrentan nuevos problemas, o los viejos problemas se complejizan.

La importancia de un entorno político favorable. Lograr una provisión de bienes y servicios públicos que generen valor para la sociedad en su conjunto no resulta tarea fácil. Por el contrario, en tanto es, heterogéneo y complejo el ámbito de lo público, la posibilidad de generar acuerdos colectivos sobre qué es valioso y qué no lo es resulta siempre difícil de concretizar.

En una línea argumentativa acorde a la cuestión, se resalta la relevancia que tienen los procesos democráticos representativos al crear las condiciones para que individuos con intereses e ideologías diversas (y en muchos casos en conflicto entre sí) puedan decidir colectivamente.

Recuperar el papel del conflicto en los procesos tendientes a promover el desarrollo social es algo que enfatiza Repetto. Cuestionarse sobre quienes logran constituirse en actores relevantes de la escena pública, en particular en el campo de las políticas sociales, implica darle mucha importancia a la dotación de recursos estratégicos con que cuentan los diversos grupos y sectores, así como también a las características de la institucionalidad en la cual aquellos interactúan.

Dos aspectos de índole institucional son jerarquizados en el aporte del autor: por un lado, el reconocimiento de que la estructura de reglas de juego de un país es complejo y tiene como marco general las instituciones políticas, las cuales condicionan de modo importante a la institucionalidad propia de ciertos campos de gestión pública, por ejemplo, las políticas sociales; por el otro, la

necesidad de entender la importancia que en el proceso y los resultados de política pública tienen tanto las instituciones formales como las informales.

Explorando las dificultades que existen para enfrentar los graves problemas sociales que afectan a América Latina, se acepta que estos tienen relación con la política y las relaciones de poder. Esto conduce a resaltar el hecho de que una concepción más amplia del desarrollo social, que enfrente realmente los temas de desigualdad, exclusión y problemas emergentes (además de los de pobreza), habrá de requerir –se quiera o no–, una redefinición del mapa de actores públicos así como una nueva institucionalidad pública. Carrillo Flórez¹¹ es concluyente al respecto: “La política social no puede continuar en su condición lamentable de un simple apéndice de la política económica. Y aunque hoy es evidente que la política social es consustancial a la democracia, no se lucha sólo contra la desigualdad con políticas sociales, sino afectando los equilibrios de poder y las reglas de juego”.

La participación política emerge así como uno de los principales mecanismos para avanzar en el difícil camino de expandir las fronteras del desarrollo social, de forma tal de enfrentar las causas de los principales problemas que afectan a la región.

El potencial de la deliberación política que emerge de las aproximaciones en torno al valor público requiere de actores con poder para transformar la deliberación democrática en políticas públicas democráticas sustentadas en marcos jurídicos que sean algo más que mera “letra escrita” (es decir, que realmente promuevan una ciudadanía integral).

Considerando la magnitud y características de los problemas sociales que afectan a los países latinoamericanos, es pertinente explorar cuáles son algunos desafíos que tiene por delante la gerencia social. Si bien es cierto que aquellos problemas ya existían a mediados de los años 90, momento en que comenzó a cobrar auge la gerencia social como modalidad de intervención nutrida de conceptos y herramientas multidisciplinarios, cierto es también que la lectura que se hizo entonces de los mismos privilegió la temática de la pobreza (en el plano del diagnóstico) y la acción focalizada a través de programas (en el plano de la intervención pública).

La gerencia social, por ende, deberá a su vez transitar el complejo camino asociado a repensar cuál es el alcance y el contenido del desarrollo social y, fundamental, también deberá repensarse a sí misma de cara a los desafíos del futuro.

Un primer aspecto que deberá enfrentar la gerencia social está asociado a fomentar la cadena de generación de valor público, entendida como una cadena virtuosa que establece relaciones

11 CARRILLO, Fernando. Reforma política contra la desigualdad. 2004.

causales entre las tareas cotidianas de las organizaciones involucradas y las finalidades últimas de la acción gubernamental. Esto implica reconocer la importancia, tanto del espacio interno de las organizaciones que gestionan lo social, como el entorno externo, en el cual se materializa cierto tipo de respuestas al qué y al para qué de la gestión pública.

No está de más reconocer, que “medir” el valor público no constituye una tarea fácil y representa todavía algo de asignatura pendiente para los recientes esfuerzos de mejorar el instrumental de monitoreo y evaluación.

La complejidad aumenta cuando desagregamos el amplio mapa de los programas sociales, toda vez que las diferentes variantes de los mismos generan desafíos diversos al común objetivo de crear valor público, por ejemplo, a través del ejercicio de la gerencia social.

De esto resulta, para la gerencia social, la necesidad de llevar adelante una gestión estratégica, adaptable a los cambios, que sea pro-activa y posea capacidad para fomentar ámbitos y técnicas de negociación, además de posibilidades de promover articulación entre múltiples actores, organizaciones e instituciones.

Otro gran desafío para la gerencia social en el actual escenario social latinoamericano: lo constituye el posicionarse interculturalmente, en tanto el espacio en que se desarrolla la misma es un espacio polifónico de voces diversas, que requieren ser escuchadas, recuperadas y también interpretadas. Esas no son, obviamente, sólo voces excluidas. Son también grupos sociales sin los recursos básicos de poder que les permita participar de un modo activo en los momentos cruciales de la gestión de lo social, esas etapas donde se caracterizan las causas del problema, se seleccionan las opciones de acción, se diseña la intervención y se la lleva a la práctica.

Es evidente que la gerencia social no podrá escapar de la lucha política por el poder, al menos en lo que se refiere a aquellas disputas que enmarcan la dinámica de políticas, programas y proyectos sociales.

Muchas problemáticas asociadas por ejemplo, a la calidad educativa y su vínculo con la educación intercultural bilingüe, que deberán afrontarse con acciones públicas concretas, requieren de una gerencia social capaz de superar múltiples restricciones. La necesidad de promover coherencia programática, el vínculo entre los tomadores de decisión y los proveedores del servicio educativo, la definición del modelo de provisión, la toma de decisiones informadas, son sólo algunos ejemplos de cuestiones a resolver, no sólo en este campo particular de intervención, sino en el conjunto de acciones destinadas a promover desarrollo social. Para ello, una gerencia social que se proponga realmente ayudar a resolver estos aspectos problemáticos, deberá ayudar a promover condiciones organizacionales y políticas, a la vez que culturales y fiscales, si quiere generar intervenciones factibles y capaces de alcanzar dosis importantes del siempre escurridizo valor público.

Si todos estos forman parte de los desafíos del ambiente en que se desenvuelve la gerencia social, uno en particular lo cruza de modo transversal y se refiere concretamente a los gerentes sociales. Para lograr en América Latina la existencia de personas capaces de semejante tarea, se deben promover estrategias de aprendizaje de corte transformativo que fomenten procesos de cambio social. No obstante, una capacitación transformacional en el ámbito de la gerencia social es doblemente compleja: tanto por las características de los sujetos a capacitar (adultos que ya poseen experiencia gerencial) como por la complejidad misma de la temática a abordar.

Subrayando que aprender es un proceso y no un producto, y que aprender no es una actividad sólo cognitiva sino también emotiva y corporal, Contreras llama la atención a todos quienes de una forma u otra tienen alguna responsabilidad en la enseñanza de gerencia social: interesa igualmente el cómo enseñar y el qué enseñar. Mientras algunos de los elementos antes presentados se asocian a qué debería enfatizarse en la enseñanza de gerencia social, este autor destaca una serie de aspectos del cómo, los cuales se vinculan, en tanto desafío, a la necesidad de desarrollar procesos pedagógicos que nos permitan revisar supuestos, identificar qué y cómo pensamos, qué paradigmas gobiernan nuestras acciones y cómo se puede proceder a una revisión de las mismas.

En síntesis, la Gerencia social tendrá que orientarse a optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Se buscan buenos empleos: Los mercados laborales de América Latina. Washington D.C.: BID, 2003. 150 p.

BANCO MUNDIAL. Desigualdad en América Latina y el Caribe: ¿ruptura con la historia? Washington D.C.: Banco Mundial, 2004. 43 p.

CARRILLO FLÓREZ, Fernando. Reforma política contra la desigualdad, En: BINETTI, Carlo y CARRILLO, Fernando. ¿Democracia con desigualdad? Bogotá: BID/Unión Europea, 2004. 36 p.

CEPAL. Panorama Social de América Latina 2002-2003. Santiago de Chile: CEPAL, 2004. 68 p.

FRANCO, Rolando. Grandes temas del desarrollo social en América Latina y el Caribe. Desarrollo social en América Latina. San José: FLACSO/Banco Mundial, 2002. 134 p.

GUZMÁN, Julio. Inequidad, desarrollo humano y política social: importancia de las condiciones iniciales. Buenos Aires: Lumen, 2003. 54 p.

HARDY R., Clarisa y RASKOVAN, Eduardo. Equidad y protección social: Desafíos de políticas sociales en América Latina. Santiago de Chile: LOM ed., 2004. 333 p.

KLIKSBURG, Bernardo. Hacia una nueva visión de la Política Social en América Latina. 2003.

LICHA, Isabel. Gerencia Social en América Latina: Enfoques y experiencias innovadoras. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Ciudad de Guatemala: Magna Terra, 2002. 67 p.

MINUJIN, Alberto. Vulnerabilidad y exclusión en América Latina. En: Bustelo, Eduardo y Minujín, Alberto (eds). Todos entran. Bogotá: Santillana, 1998. p. 3 – 45.

MOKATE, Karen y SAAVEDRA, José Jorge. Gerencia Social: Un enfoque integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales. Ciudad de Guatemala, Magna Terra: 2005.

OCAMPO, José Antonio y UTHOFF, Andras. Retomar la agenda del desarrollo. En: Solana, Fernando. (coord.) América Latina XXI: ¿Avanzará o retrocederá la pobreza? México D.F.: Parlamento Latinoamericano/Fondo de Cultura Económica, 2002. 319 p.

PERRY, Guillermo. Prólogo a las actas del taller sobre pobreza y exclusión social en América Latina. San José C.R.: FLACSO/Banco Mundial, 2000. 12 p.

REPETTO, Fabián. Hacia una visión estratégica de la implementación de programas sociales. Washington D.C.: INDES, 2004. 45 p.

VELARDE CORTÁZAR, Juan Carlos. Una mirada estratégica y gerencial de la Implementación de los programas sociales. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. 32 p.