

# FUNDAMENTOS DE UN BUEN GERENTE SOCIAL

T.S. María Inés Restrepo de Arango<sup>1</sup>

Para poder hablar de la gerencia social parto desde aquello que he leído, desde aquello que sé, pero sobre todo desde aquello que he vivido.

*«Los pobres no son el problema, son la solución. El problema es la pobreza»<sup>2</sup>.*

Primero, quiero hacer alusión a la celebración de los 60 años de nuestra facultad de trabajo social, porque quiero invitarlos a una reflexión alrededor de lo que somos, creemos y hacemos como trabajadores sociales. Por ello, la cita con la cual inicio resume nuestros valores, creencias, métodos de trabajo y el compromiso, con los cuales por más de 60 años, enfrentamos la búsqueda de un país mejor junto a las comunidades, a las familias y a las personas con dificultades.

Ser trabajador social, presentarnos siempre como trabajadores sociales imprime un carácter de compromiso en la tarea, compromiso que nos lo definió nuestra formación profesional. No puedo dejar de recordar en este momento, como estoy segura que ninguno de ustedes lo podrá hacer, aquellas clases de introducción al trabajo social, de metodología casuística, de investigación, de problemas sociales latinoamericanos o de política social y a muchos profesionales que con excelencia la Universidad Pontificia Bolivariana nos entregó para hacer de todos nosotros unos servidores de la justicia social, de los pobres, de la equidad, en la construcción de un país distinto.

Soy, he sido y seré desde 1974 Licenciada en Trabajo Social. Los otros títulos que le agreguen a mi hoja de vida son accesorios que simplemente complementan un hacer, pero la esencia de la identidad como trabajadora social es lo que quiero destacar hoy en mi intervención.

He escrito algunas ideas sacadas de mi experiencia en las que sólo pretendo mostrar la gratitud a mi universidad y a mi facultad. En ellas destaco el ser bolivariana. El ser Trabajadora Social, el ser gerente social.

---

<sup>1</sup> Trabajadora Social UPB. Directora de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia - COMFAMA

<sup>2</sup> Muhamamad Yunus. Cumbre Regional de Microcrédito para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile. Abril del 2005

El propósito de mis palabras es llevarles a ustedes algunos planteamientos sencillos que he aprendido de los humildes. Ellos me han enseñado que cuando los escuchamos con atención, lo que queda es poner a caminar sus planteamientos, como lo exige el compromiso que adquirimos cuando egresamos de esta facultad.

En segundo lugar, y a manera de introducción, pienso que el trabajo social hoy tiene que hablar de las posibilidades que aún tienen la esperanza y la fraternidad en este mundo y, sobre todo, en este nuestro país, porque el único proyecto que realmente vale la pena es aquel que mantiene viva la esperanza. Sí, la esperanza de que tarde o temprano todos los hijos de la humanidad tengan las mismas oportunidades de desarrollar sus vidas.

Así hoy se hable de proyecciones y tendencias tecnológicas con computadoras más rápidas, inteligentes y con robots asesinos que pueden apuntar en una guerra con precisión electrónica a un objetivo a dos kilómetros de distancia, dotados con cámaras de visión nocturna, rifles, fusiles, misiles de 66 milímetros, lanzagranadas y cohetes antitanques. Así hoy se mueran diariamente en el mundo 30 mil niños pobres. Así el informe del 2004 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano indique que Colombia ha caído 9 puntos en el índice de calidad de vida. Así el Banco Mundial diga que en Colombia la pobreza llega al 64%, es decir, que hay 27 millones de personas con necesidades básicas y de dignidad sin resolver y de las cuales 11 millones no son ni pueden ser más que indigentes, pese a todo ello yo les pido que trabajen por un futuro mejor para la humanidad y que sueñen con él, porque sin sueños no hay futuro.

Pero, ¿cómo hacerlo? se preguntarán ustedes. La tarea no es fácil. El secreto, por lo menos el mío, que hoy comparto con ustedes –como trabajadora social, como gerente social formada en esta Universidad– es mantener la confianza en si mismo, esto es, trabajarle a la expansión progresiva de la convicción de que a la fraternidad humana nada se le opone, fuera de nuestra falta de disposición para llevarla a cabo. Esta convicción ha tenido constantes progresos en el curso de los últimos siglos; cuando la hacemos nuestra, se hace posible realizar las esperanzas puestas en utopías sociales. Así florece la esperanza de que venga un tiempo en el que nuestros descendientes vivirán como orgullosos y felices ciudadanos en una comunidad mundial y cooperativa en la cual ningún niño morirá de hambre.

La situación que vive hoy este país nos exige que no seamos pesimistas. Este país no va camino a la disolución, tampoco se va a desbaratar. Este país y sus habitantes, nosotros, no somos una escoria humana. El siguiente argumento se lo escuché hace algún tiempo al escritor Héctor Abad Faciolince y me gustó, por eso hoy lo retomo.

Él decía que los colombianos no somos las peores lacras del universo, aunque la cifra de 340.000 muertos por homicidios en 20 años en Colombia sea una cifra aterradora. Que el 6 de agosto de 1945, en una fracción de segundo, la sociedad supuestamente más civilizada de nuestro planeta cometió 81.500 homicidios: en una bola de fuego perecieron casi todos los médicos de Hiroshima, y tampoco hubo enfermeras ni hospitales para atender a los miles de heridos. Tres días después, en Nagasaki, cuando en Hiroshima se seguían muriendo los heridos, hubo otro holocausto. Y pocas semanas antes, con bombas convencionales, casi 90.000 personas habían perecido calcinadas en las calles de Tokio. En pocas semanas de guerra civilizada, los benefactores del primer mundo consiguieron lo que nosotros hemos hecho en 20 años de locura.

Y remata diciendo: «No estoy justificando nuestras balas. Nuestro país es horrible, pero no tenemos el primer lugar en la barbarie. Pensarnos como lo peor de lo peor sólo lleva a la parálisis y a la desesperanza. Un enfermo desahuciado deja de luchar, y Colombia no es un enfermo desahuciado».

El llamado es a que, como gerentes sociales, mantengan la capacidad de asombro, de sorpresa para que la novedad no se transforme en rutina. Hay que mantener la capacidad de indignación cuando la brutalidad y la violencia estén trivializadas. Hay que preservar la capacidad del inconformismo cuando la posibilidad de fracaso sea alta. Cuando emprendan un proyecto tengan presente que a veces las iniciativas fracasan en sí mismas, dejando semillas completamente caóticas; pienso que debemos aplicar la teoría del caos, que precisamente no hemos sabido cómo aplicar. Las cosas pueden tener efectos perversos, pero también positivos en otras dimensiones de la vida.

Siempre queremos éxitos en nuestra vida y ella es muy limitada; en nuestra dimensión, el largo plazo no encuentra un lugar en nuestras teorías, porque trabajamos y queremos ver cambios a corto plazo. Esto es absolutamente normal, pero la paciencia de la transformación histórica es mucho más grande que nosotros. Lo que pasa es que la historia de las sociedades se mueve lentamente en comparación con lo que dura una existencia humana. Nosotros, a lo sumo, vivimos cien años y los períodos históricos se demoran siglos. La conquista de una sociedad más justa y más pacífica es un proceso de años y años, y todos los atajos son demasiado inciertos.

Entonces, ¿qué hacer? Para salvarnos, juntarnos, dice Eduardo Galeano. Juntarnos como los dedos de la mano. Como el pato en el vuelo. Tecnología del vuelo compartido: el primer pato que se alza abre paso al segundo, que despeja el camino al tercero, y la energía del tercero levanta vuelo al cuarto, que ayuda al quinto, y el impulso del quinto empuja al sexto, que presta fuerza al séptimo... Cuando se cansa el pato que hace de punta, baja a la cola de la bandada y

deja su lugar a otro, que sube al vértice de esa V invertida que los patos dibujan en el aire. Todos se van turnando, atrás y adelante. Ningún pato se cree superpato por volar adelante, ni subpato por marchar atrás.

Termino pidiéndoles que nuestra responsabilidad como gerentes sociales sea resistir. Resistir es decir que no: no a la exclusión; no a la regresión social; no al desmantelamiento de la seguridad social; no a la pobreza; no a las desigualdades; no al olvido; no a la muerte diaria de 30.000 niños pobres; no a la destrucción del medio ambiente; no a los atentados contra las poblaciones civiles; no al racismo. Resistir también es poder decir que sí: sí a la solidaridad entre los 6 mil millones de habitantes de nuestro planeta; sí a la erradicación definitiva del analfabetismo; sí a la justicia social y económica; sí a un mundo sin pobreza. Ese es nuestro imperativo ético y nuestro compromiso como trabajadores sociales, el cual debemos liderar desde cada espacio de actuación. Porque resistir es soñar que otro mundo es posible. Y contribuir a construirlo.

Esa convicción nos lleva a plantear algo más que la resistencia frente a un mundo deshumanizado. Nuestro compromiso con los más humildes es una tradición porque es un proyecto. Y esa tradición exige el valor de realizar rupturas.

Por último, me referiré al compromiso del trabajador social como gerente social.

Hace mucho tiempo nuestra Facultad se planteó en el proceso de formación de los y las trabajadoras sociales un tema crucial: ¿Cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social? Esta pregunta es esencial si partimos del hecho de que de nuestra Facultad se espera un vigoroso rol frente a los graves problemas sociales del país y del departamento. La experiencia indica que se trata de una problemática de alta complejidad y especificidad.

La gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficit sociales de la región, y en el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social.

Las nuevas direcciones del trabajo social a nivel internacional en la gestión de programas sociales requieren, como condición necesaria, de la preparación orgánica de gerentes. La respuesta a las singularidades de la agenda gerencial que se presenta en este campo tiene que estar a cargo de recursos humanos especialmente calificados para afrontarlas.

Con orgullo puedo decir que nuestros profesionales son formados con una orientación hacia el desarrollo de las capacidades de la comunidad, tienen excelentes capacidades de concertación

y negociación, tienen aptitudes para la gestión interorganizacional, actitud de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia, vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos a lograr.

Pero, si bien hemos avanzado en materia de sistemas formadores, aún es necesario progresar en la profesionalización de la gerencia social y en la conformación en este campo de una comunidad técnica que intercambie permanentemente experiencias y vaya estableciendo criterios orientadores. Al mismo tiempo, se debe realizar una activa tarea de investigación y desarrollo en esta área que siga de cerca las experiencias nacionales y la evolución internacional que genere propuestas innovadoras.

Hoy la concepción de que la inversión social es imprescindible para avanzar hacia un desarrollo sostenido tiene fuertes cimientos. América Latina atraviesa delicados problemas sociales, insuficiencias severas en educación, salud, nutrición, mientras otras áreas críticas cruzan el continente que, como observan diversas organizaciones internacionales, es una región en la que la pobreza y la desigualdad agobian la vida cotidiana de gran parte de la población.

Veo necesario aclarar que el hecho de formar los profesionales del trabajo social como gerentes, por sí solo no soluciona los agudos problemas de pobreza y desigualdad del país y de la región. Encarar los problemas implica trabajar en múltiples planos. Uno de los más relevantes es desenvolver una amplia concertación social para lograr las profundas transformaciones necesarias. Pero los más imaginativos diseños de política tendrán escasa concreción si no se cuenta con administraciones públicas eficientes y una sólida gerencia social que garantice la aplicación de esos diseños.

Mi intervención habla de la gerencia social como un campo de conocimientos y de prácticas de gestión para el desarrollo social, entendiendo gestión como la responsabilidad por el comportamiento de un sistema que busca que sus fines y sus procesos promuevan un desarrollo eficaz, eficiente, equitativo y sostenible. Bajo esta perspectiva, la tarea de los trabajadores sociales consiste en garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, la cual debe contribuir significativamente a cuatro fines o principios fundamentales:

- Reducción de la desigualdad
- Reducción de la pobreza
- Fortalecimiento de estados democráticos
- Fortalecimiento de ciudadanía

El modelo de gestión de un trabajador social responsable y los principios o fines de la gerencia social se combinan para lograr una nueva conceptualización de la responsabilidad de los geren-

tes sociales, la que enfatiza en ampliar las libertades de las personas, genera las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegura procesos que promuevan un ejercicio activo de ciudadanía y garantiza el impacto de políticas y programas sociales.

Así, bajo esta perspectiva, los trabajadores sociales como gerentes sociales tienen mucha más responsabilidad que el simple cumplimiento de los mandatos en las organizaciones en las que se desempeñan. Ellos tienen la responsabilidad de crear valor público para la sociedad, no solamente a través del impacto de políticas pertinentes sino, que deben adelantar procesos que amplíen las libertades de las personas, les generen mejoras concretas en el bienestar, les permitan participar y convertirse en verdaderos ciudadanos.

Anotaré a continuación algunos elementos sobre la gerencia social confrontados con la experiencia personal.

El gerente social eficiente es aquel que:

- Hace posible la optimización del rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales al asumir el reto de enfrentar los grandes déficit sociales.
- Obtiene buenos resultados de la inversión en capital humano y capital social.
- Aplica un enfoque heurístico: «El arte de inventar y crear».
- Trabaja sin manuales.
- Explora la realidad.
- Presta mucha atención a las particularidades.
- Tiene en cuenta la sistematización y racionalización de las experiencias anteriores.
- Plantea objetivos a mediano y largo plazo, por ello se habla de proceso.
- Plantea metas múltiples y heterogéneas.
- Trabaja con metaobjetivos que condicionan y enmarcan las metas usuales.
- Trabaja por la autosustentabilidad.
- Elabora estudios de prefactibilidad no sólo teniendo en cuenta los factores económicos y financieros.
- Parte de la historia particular de la comunidad con la cual trabajará. Esto implica conocer:
  - Experiencias anteriores
  - Capacidad de organizarse
  - Medio ambiente político
  - Perfil demográfico
  - La cultura
  - Instituciones existentes
- Crea espacios de participación de la Comunidad.

- Hace seguimiento y evalúa el impacto con una metodología que una las dimensiones cuantitativas con los aspectos cualitativos.
- Incorpora lo evaluado a la nueva toma de decisiones gerenciales.
- Tiene capacidad de respuesta y mucha flexibilidad.
- Desarrolla un estilo gerencial adaptativo en el cual la planeación y la acción se fusionan.
- «Prevé, actúa, retroalimenta la previsión sobre la marcha, y actúa nuevamente».
- Se mete al barro, gasta más zapatos que silla.
- Tiene visión integral y no sólo sectorial.
- Evita la -coordinación formal- implementando la gerencia sinérgica, al aprovechar las potencialidades de la complementación para aumentar la eficiencia y el impacto.
- Hace de la interinstitucionalidad un tejido de red para plantear objetivos sociales mayores. Con organismos oficiales, no gubernamentales, empresariales, sindicales, eclesiales, cívicos, voluntariados, artísticos, ecológicos.
- Construye indicadores precisos y claros de cumplimiento real de metas.

La gerencia social requiere de un recurso humano calificado, por ello:

- El gerente social debe tener excelentes capacidades de concertación y negociación.
- Tener orientación hacia el desarrollo de las capacidades de la comunidad.
- Tener aptitudes para la gestión interorganizacional.
- Tener actitud de aprendizaje permanente de la realidad.
- Manejar las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia.
- Tener vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos a lograr.

Eso nos debe distinguir como gerentes sociales. Nada menos que eso y, lamentablemente, no es poca cosa. Para concluir es necesario anotar que la gerencia por sí sola no soluciona los problemas sociales, pero los más imaginativos diseños de política social tendrán escasa concreción, sino se cuenta con una sólida gerencia que garantice su aplicación.