

GERENCIA SOCIAL EN PROYECTOS MASIVOS

Msc. María Cecilia Vega G.¹

INTRODUCCION

El presente trabajo, tiene el propósito de aportar a la comprensión del tema de la Gerencia Social de Proyectos Masivos. Esta es entendida como una estrategia que busca formar los cuadros necesarios para el desarrollo de programas y proyectos sociales en un contexto de crisis y de profundización de la pobreza, donde la racionalidad en el uso de los recursos se combina con la necesidad de un fuerte impacto en la atención de las necesidades sociales con una cobertura masiva.

Para el desarrollo del tema, se toman en cuenta los aportes de teóricos latinoamericanos y la experiencia de investigación sobre el desarrollo de programas y proyectos sociales de la suscrita.

En la primera parte, se ubica el origen del concepto y su relación con la misión gerencial administrativa; en la segunda parte se identifican y caracterizan los problemas a los que intenta responder la gerencia social, las características de la misma y el perfil, en sus dos dimensiones: administrativa y personal.

En el tercer apartado, se señalan los campos de acción en los que puede desempeñarse un gerente social, concluyendo con una reflexión sobre la importancia de esta nueva concepción para la gestión de programas y proyectos sociales en el actual contexto de América Latina.

LA GERENCIA SOCIAL DE PROYECTOS MASIVOS.

I. ¿QUE ES?

Antes de definir dicho concepto, es necesario referirse a qué entendemos por: GERENCIA.

En su sentido más amplio y genérico, la gerencia es la conducción,

¹ *Trabajadora Social. Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente. Carrera de Trabajo Social.*

orientación y organización de personas con el propósito de alcanzar los objetivos que una organización se ha propuesto, a través de un uso racional de los recursos necesarios y disponibles para su realización.

Aunque es frecuente encontrar entre los teóricos una definición entre el concepto de gerencia y el de gestión, para los efectos del presente trabajo lo asimilaremos al de gerencia en tanto corresponde a las funciones que en el campo de la Administración cumplen los profesionales que conducen un proyecto.

El concepto de Gerencia Social, se fundamenta en una de sus raíces; la gerencia y en el carácter que tienen los programas dirigidos a las masas populares para potenciar y promover el Desarrollo Humano combatiendo la pobreza y propiciando la sostenibilidad de los procesos que hacia ello se orientan.

Es por eso que se identifica una importante relación entre Gerencia Social de Proyectos Masivos y Desarrollo Humano.

Este último término, ha sido definido por el P.N.U.D. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) "como un proceso a través del cual se ofrecen mayores oportunidades a las personas y donde los miembros de la sociedad se desarrollan ellos y a sus instituciones, a través de un acercamiento sus habilidades y de su capacidad de administrar recursos, a fin de obtener un progreso sostenible y distribuido equitativamente de tal manera que permita un mejoramiento en su calidad de vida y consistente con sus propias aspiraciones" (Hernández; 1993:3).

La incorporación de la Gerencia Social en la agenda latinoamericana, se produce en el contexto de una búsqueda de opciones gerenciales que permitan a los estados de la región maximizar el uso de los recursos escasos disponibles para enfrentar los crecientes niveles de pobreza. La misma supone una ruptura epistemológica con el paradigma gerencial burocrático en tanto se desecha la idea implícita de que el problema social puede resolverse burocráticamente tomando las decisiones apropiadas y ejecutándolas a través del aparato burocrático. Si no las ejecuta se desviarán fuertemente las metas y la responsabilidad será atribuida a los burócratas ineficientes y no a errores en las políticas o en la concepción del problema o a una subestimación de la complejidad en los procesos de ejecución. (Kliksberg; 1989).

La Gerencia Social está estrechamente relacionada con el desarrollo de programas y proyectos sociales, tanto en el ámbito de la administración pública, como en el de los organismos no gubernamentales.

II. PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA GERENCIA SOCIAL

El campo de actuación de la gerencia social, lo constituyen los escenarios de gran complejidad económica, política social y cultural que hoy día caracterizan a las sociedades latinoamericanas y el conjunto de instituciones y organizaciones micro y macro sociales que operacionalizan la política nacional.

En su contexto, es necesario atender las siguientes problemáticas que inciden en la efectividad de la gerencia social para alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos propuestos. (Kliksberg; 1989).

1. Desarticulación de la Política Económica y Social.
2. Replanteo de estrategias organizacionales básicas en la lucha contra la pobreza.
3. Articulación del sector público social hacia adentro.
4. Cambio del paradigma internacional en materia de organizaciones e n general.
5. La incorporación de la descentralización de los programas sociales, apoyada en una estrategia de fomento de la participación y de fortalecimiento del régimen municipal para el desarrollo de programas y proyectos sociales.
6. La búsqueda de propuestas orientadas a construir una estrategia de cómo gerenciar en el campo social y cuál es el perfil de gerente a desarrollar en el mismo.

1. DESARTICULACION DE LA POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL.

La dinámica económica y socio-política que se desarrolla en la región, privilegia la dimensión económica por encima de la social, hegemonizando y sesgando la interrelación y minimizando los impactos y costos sociales de las decisiones económicas. En orientación a la necesidad de reproducir y acumular capital, interesa fortalecer el desarrollo económico, garantizando por todos los medios posibles, la articulación de las economías dela región a la dinámica económica mundial, de ahí que tengan prioridad los programas y proyectos sociales que apoyen esos propósitos ya sea conteniendo la presión social o creando las

condiciones para una dinámica reproductiva sin mayores obstáculos.

La Gerencia Social debe aspirar a:

A) (Replanteo) una superación de esos propósitos, contribuyendo a elevar el grado de articulación y coordinación de lo económico y lo social, fortaleciendo la infraestructura tecnológica, demandando un nivel de participación en las decisiones fundamentales y creando fuentes de financiamiento permanente, sustentando en la importancia estratégica una perspectiva de desarrollo humano.

2. REPLANTEO DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES BASICAS EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA.

En este sentido, se intenta una superación del paradigma burocrático autocrático que opera con una lógica impositiva de los programas sociales que no siempre identifica intereses, necesidades o preocupaciones de los sectores a quienes va dirigidos, ni los incorporan activamente.

La búsqueda apunta a un desarrollo de las capacidades locales y las potencialidades humanas que genere autosustentación para que el impacto perdure.

Se espera también fortalecer un mayor respeto por las características de la comunidad y promover su participación en todos los niveles posibles en el desarrollo de un proyecto; desde la concepción misma de la idea que lo origina, hasta la fase de evaluación.

Otro propósito presente es la necesidad de integrar la acción pública, de los Organismos no Gubernamentales y de las comunidades involucradas en los proyectos fortaleciendo las capacidades de negociación de las mismas con las burocracias fuera y dentro del Estado.

La estrategia central busca entonces una real incorporación de la población cubierta por los programas sociales al desarrollo de los mismos. Ello establece marcadas características a lo que debe ser un gerente social que se señalarán más adelante.

3. ARTICULACION DEL SECTOR PUBLICO SOCIAL HACIA ADENTRO.

La debilidad que caracteriza a las instancias del sector público estatal que atiende lo social, se profundiza por los niveles de descoordinación y duplicidad de

esfuerzos que se produce en el marco de una feroz competencia interorganizacional por el uso y la asignación de los recursos.

En este sentido, se propone la constitución de una red de entidades que se constituya en un espacio de negociación permanente.

- Sector Público.
- ONG(s).
- Comunidades participantes en los proyectos.
- Otras entidades de la sociedad civil.

Su función sería la de procesar los conflictos interinstitucionales y desarrollar programas que generen fuerte impacto en la sociedad y maximicen el uso, tanto de los recursos humanos como materiales. (Kliksberg; 1989).

4. CAMBIO DEL PARADIGMA INTERNACIONAL EN MATERIA DE ORGANIZACION.

Se refiere a la transformación de los modelos de organización, de los que se fundamentan en concepciones burocrático-formales a una forma que privilegia el desarrollo de programas y proyectos descentralizados, flexibles y con plena participación de la comunidad. Con ello se busca dinamizar la ejecución de los programas y proyectos, fomentando el desarrollo de potencialidades locales y las capacidades de la población con un importante componente de adaptabilidad para que se pueden tomar en cuenta todas las influencias internas y externas del medio que inciden en el desarrollo de un programa o proyecto social.

5. DESCENTRALIZACION, PARTICIPACION Y MUNICIPALIDADES.

Se fundamenta en la consideración de que a través de la descentralización, se democratiza a la sociedad, acercando las decisiones en y desde el Estado a las comunidades, y considerando con ello, las diferencias y particularidades propias de cada situación.

Una vía importante para hacer efectiva la descentralización es la participación popular entendida como la capacidad y posibilidad de influir en la toma de decisiones que atañen a la atención de necesidades sociales sobre las que actúan ofreciendo respuestas los programas y proyectos sociales, articulados a la acción municipal. Esta entidad sería la encargada de identificar las prioridades y

articular los esfuerzos institucionales para operacionalizar los programas y proyectos sociales.

6. ¿COMO GERENCIAR EN EL CAMPO SOCIAL?

Es una interrogante que nos remite a las características de la gerencia social de proyectos masivos y al estilo gerencial que puede ser más apropiado para responder a las necesidades y problemas concretos de los programas sociales.

6.1 Características de la Gerencia Social.

Están referidas al cumplimiento de la misión para la que se formula un programa o proyecto.

Rosabeth Moss Kanter sugiere las siguientes que son incorporadas a la gerencia social por Kliksberg:

- a. Focalización, se refiere a la concentración del gerente y la organización en el cumplimiento de los propósitos para los que han sido creados y especialmente en aquellos aspectos en los que la entidad es fuerte y eficaz.
- b. Flexibilidad, se refiere al diseño de una estructura gerencial y organizacional orientada a la innovación y a conquistar el liderazgo centrado en el trabajo, la responsabilidad y el aprendizaje.
- c. Amistad, concibe la realización del trabajo en un ambiente de relaciones sociales fraternas, horizontales, que a su vez se contemplan en una red de contratos intra e interorganizacionales.
- d. Divertido, entendido como la creación de un clima propicio para que las tareas pasen de ser obligaciones a diversiones con las cuáles el trabajo recupera su dimensión de satisfacción.
- e. Velocidad, como la capacidad de moverse rápidamente en el campo, para alcanzar los objetivos propuestos.

6.2. Perfil del Gerente Social.

La gestión social, tiene dos dimensiones(R. P. Ministerio de Planificación

y Política Económica, 1985).

- A) Administrativa.
- B) Personal.

A) Administrativa.

En esa dimensión se ubican las siguientes propuestas desarrolladas por Kliksberg (*).

- Interpretar políticas.
- Diseñar programas y organizaciones.
- Ejecutar políticas.
- Evaluar políticas y programas.
- Controlar finanzas.
- Supervisar el trabajo de equipo.
- Motivar al personal.
- Negociar con los actores sociales. (Sindicatos, Organismos Financieros, políticos, grupos sociales).
- Difundir información.
- Coordinar las actividades del equipo.
- Organizar a las bases externas de apoyo.
- Defender el programa.
- Definir la estrategia de la organización.

B) Personal.

Mike Lewis y Graham Kelly aportan algunas funciones que se ubican en el plano de las cualidades personales:

- Líder de grupo.
- Enlace.
- Comparte información.
- Busca información.
- Es vocero de la organización.

- Es innovador.
- Delega.
- Maneja conflictos.
- Es negociador.
- Evalúa el desempeño del equipo.
- Instruye al equipo.

(*) Tienen una connotación política.

Como puede observarse, las funciones marcan el perfil que Kliksberg sintetiza en las siguientes características globales, (Kliksberg; 1989).

1. El gerente debe estar formado para la tarea.
2. Debe tener capacidad para identificar, evaluar y negociar políticas con los diversos actores que intervienen en el desarrollo de los programas y proyectos.
3. Debe cambiar sus estructuras mentales básicas en miras a desarrollar una gerencia social adaptativa a las profundas y cambiantes condiciones del medio.
4. Debe desarrollar formas de predicción de situaciones a partir de la creación de escenarios posibles.
5. La sensibilidad hacia la comunidad, sus necesidades, fortalezas e intereses es muy importante en el logro de los propósitos y de su tarea, pues la identificación de prioridades básicas debe partir de ella.

III. CAMPOS DE ACCION EN LOS QUE SE DESEMPEÑA UN GERENTE SOCIAL.

La gerencia social de proyectos puede desempeñarse tanto en el ámbito público como en el privado.

En el público, está ubicado en el aparato de la administración pública y su misión es “gerenciar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el

logro de objetivos propuestos, en un ambiente complejo que requiere una negociación constante con actores, grupos, internos y externos a la organización”. (Navarro; 1993).

Se ubica en este, todos aquellos programas y proyectos orientados a promover el desarrollo humano y el combate a la pobreza.

En lo que al privado se refiere, toca especialmente a los organismos no gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil, que desarrollan programas y proyectos sociales para atender a demandas de los sectores sociales especialmente populares que no son atendidos por el Estado.

Sus espacios de negociación pasan por una identificación de la esfera de ingerencia de las políticas estatales y en este caso el Estado como actor social juega un papel importante.

La gerencia social de proyectos masivos se constituye en una estrategia de maximización de los recursos, en un contexto de crisis, de pérdida de impacto para atender los principales problemas sociales y de aumento acelerado de los niveles de pobreza en el marco de un nuevo y despiadado proceso de acumulación de capital.