

cia, su superioridad informativa y educativa, etc.

SUB-UTILIZACION DE LA PARTICIPACION

Si bien se halla generalizada la idea de que la gerencia social debe promover la participación y que ella es un instrumento de alta relevancia para el cumplimiento de las metas de la política social, en la práctica su empleo "protegido" y sistemático es limitado y, además, se suele manejar concepciones estrechas de la participación.

En primer término, la burocracia social tradicional tiene fuerte resistencia a dar lugar real a las poblaciones asistidas. Construye una telaraña de racionalizaciones y mitos respecto a las consecuencias caóticas que ello tendría para los programas, obstruye la participación y finalmente, en algunos casos, adjudica a los asistidos un bajo interés en participar cuando ha hecho todo lo posible por desalentar su intervención.

Por otra parte, no se halla capacitada para la participación, ni maneja el instrumental técnico necesario, por lo que la misma constituye una sobrecarga para sus tareas.

En segundo término, como lo subraya el Proyecto Regional de la ONU de pobreza, en lugar de apoyar las organizaciones de economía solidaria que los mismos pobres arman con fuertes esfuerzos, las desjerarquiza y contribuye

a sofocarlas a través de trabas burocráticas.

ORIENTACION A LA CENTRALIZACION

Las organizaciones y programas sociales han seguido la tendencia general del aparato público en la región hacia la hipercentralización. Tienden a concentrarse en las sedes de los Ministerios e Institutos de lo social ubicadas en la metrópoli, las decisiones de política, las asignaciones financieras, los nombramientos, la elaboración de proyectos y gran parte de los componentes de los procesos de implementación. Aparecen en las regiones delegaciones de extrema debilidad que tienen recursos muy limitados y operan consultando permanentemente a la central.

La descentralización aconsejable para el aparato público en general presenta en el campo social marcadas ventajas adicionales. Puede observarse ello en concreto examinando los múltiples beneficios que podrían derivarse del empleo activo de la municipalización de los programas sociales.

Bajar los programas a nivel local puede mejorar notablemente las condiciones de viabilidad de los objetivos de focalización antes destacados. El municipio es un punto de contacto con la realidad social que, por su cercanía a la misma, puede captar con precisión la diversidad e idear métodos apropiados para responder a las especificidades de cada segmento social por atender.

A lo anterior se suma la capacidad del municipio de actuar como un espacio que facilite la participación que se examinó en el ítem anterior. La promoción de la misma, el respaldo a sus formas primarias, su ejercicio real, el ajuste en función de la experiencia, todo ello puede hacerse mejor desde el contacto "cara a cara" con las formas asociativas creadas por la población, que la dimensión a escala humana en el municipio permite.

La situación predominante muestra pronunciados déficits en esta materia, que han sido rigurosamente analizados con amplio apoyo en la experiencia por José Sulbrandt en "Evaluación de políticas y programas sociales masivos". La falta de atención sistemática a la evaluación y la ortodoxia evaluacionista que trabaja a partir de modelos tecnocráticos estereotipados debe ceder paso a "escuchar al pueblo", porque "en la medida en que aprendemos a integrar las políticas y los planes con las prioridades y perspectivas del pueblo, nosotros ayudaremos a dar origen a un proceso de desarrollo sostenido".¹²

RESTRICCIONES EN LAS CAPACIDADES GERENCIALES DISPONIBLES

La gerencia social aparece como una rama de la gerencia, de particular complejidad. El perfil deseable requiere, como se ha precisado, entre otras capacidades, las de moverse en la inestabili-

dad típica de los contextos modernos, captar las señales de la realidad, orientación a la articulación social, capacidades para la concertación, dominio de la frontera tecnológica en gerencia, compromiso.¹³

Este orden de gerentes "no nacen" sino que deben formarse a través de sistemáticos procesos de preparación cuidadosamente planificados, provistos de los avances curriculares e instruccionales modernos y basados en un contacto intensivo con las experiencias de la región. El campo, en cambio, ha sido ocupado con frecuencia por profesionales con conocimiento de un área social sustantiva determinada: salud, educación, nutrición, pero sin formación gerencial. Este "perfil real" se ha movido con serias restricciones para poder conducir programas de los grados de dificultad de los requeridos actualmente.

Es necesario pasar de la buena voluntad o la improvisación en esta materia a armar una política orgánica de pre-

12 J. Sulbrandt, en "Cómo enfrentar la pobreza", op. cit. y Said Husain en L. Salmen. Listen to the people: participant-observer evaluation development projects Oxford University Press, New York, 1987 (mencionado por J. Sulbrandt).

13 El autor analiza en detalle el tema en: B. Kliksberg, Cómo formar gerentes sociales, elementos para el diseño de estrategias. En Revista Investigación y Gerencia.