

TRABAJO SOCIAL Y GERENCIA SOCIAL: REFLEXIONES DESDE UNA PERSPECTIVA LATINOAMERICANA EN LOS UMBRALES DEL AÑO 2000

Heloisa H. Primavera¹

* EL TRABAJO SOCIAL DE LA ULTIMA DECADA DEL SIGLO: ¿CONVIVIR O TRANSFORMAR UN ESPACIO PROFESIONAL?

Si nos preguntamos si el Trabajo Social de la última década del siglo nos plantea nuevos desafíos, tal vez podríamos sostener que éstos son siempre los mismos - constitutivos del espacio profesional - agregados simplemente por la magnitud y complejidad de la crisis mundial. En otras palabras, son y no son lo mismo. Son lo mismo en tanto nos animamos a sostener que no ha variado la posición relativa del trabajador social como **actor** frente a la población atendida; y no son lo mismo, dada la imposibilidad de seguir actuando con las mismas estrategias de intervención profesional en el actual contexto, por las características de la crisis que afecta globalmente al Tercer Mundo.

A lo que apuntamos en este trabajo es a generar una reflexión compartida sobre la situación de América Latina en este final de siglo y a presentar una propuesta de **re-significación de la política** en términos relativos a la **responsabilidad** y **participación** de trabajadores sociales en relación con ciudadanos, dirigentes de los distintos estamentos de gobierno y miembros de las distintas clases de organizaciones no-gubernamentales.

Si tenemos en cuenta el agravamiento de la pobreza crítica en el sub-continente en la última "década perdida" y el pronóstico de los organismos internacionales más optimistas, debemos aceptar que - en la mejor de las hipótesis - si los programas sociales masivos son administrados con el máximo de eficiencia, llegaremos al 2010 como estábamos en los '80.

Tales conclusiones provienen de una doble constatación cada vez más generalizada, pero no por ello más atendida a la hora de re-diseñar estrategias de intervención: los presupuestos dedicados a la política social son **escasos** y, además, **mal administrados**, en grado extremo. En general, como trabajadores sociales, nos hemos detenido a actuar mucho más vinculados a la primera posición diagnóstica que a la segunda. Quizás, ello explica la posición de indignación o impotencia que nos ha caracterizado tradicionalmente, frente a la primera y, frecuentemente, la apatía o resignación frente a la segunda, que nos ha sabido evidenciar como colectivo profesional. Lo que pretendemos aquí es rescatar la posibilidad de verlas interconectadas de otra manera y transformarlas, a ambas, en posiciones activas de **co-responsabilidad** en ese desenlace.

Estas reflexiones que queremos compartir al interior del colectivo profesional de Trabajo Social tienen origen en la integración de dos experiencias personales bien diferenciadas y, aparentemente, no intersectables en su punto de partida : la experiencia como docente universitaria involucrada con la actividad de **pasantías** y la experiencia como trabajadora social en la supervisión de una ONG barrial dedicada a la prevención y rehabilitación de la drogadependencia.

A lo largo de los últimos siete años, hemos sido protagonistas de ambas actividades, que han producido un modo particular de **resolución de problemas** que nos permitió integrar nuestro modo de operar en

¹ Profesora Titular de Trabajo Social V de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Profesora de Epistemología Organizacional en el Programa de Posgrado en Administración Pública la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Supervisora Institucional de ONG's y Entrenadora del Programa Interregional de UNESCO "Formación de formadores en educación responsable para el adulto".

lo social y en **lo grupal**, teniendo en el centro al **individuo** como protagonista **responsable** ~~encue~~
~~de sus actos y de los actos de los demás~~. Estos resultados se han empezado a obtener ~~a~~ntre el
partir de un trabajo lento, gradual y sostenido de construcción de herramientas originadas en ~~origen~~
el pensamiento de varios autores, entre los cuales ocupa un lugar privilegiado la **Ontología** de la
del Observador de Humberto Maturana, el **Diseño Ontológico** de Fernando Flores y la **refere**
conceptualización de **Gerencia Social** propuesta por Bernardo Kliksberg.

* COMO ENTRAMOS AL TERCER MILENIO: ACERCA DE DATOS E INTERPRETACIONES.

En el umbral del año 2000, nos encontramos viviendo en un mundo en que los grandes problemas atraviesan, con distinta magnitud pero generalizadamente, todas las sociedades del planeta : **la pobreza, el hambre, el analfabetismo, el consumo y tráfico de drogas, la proliferación nuclear, el terrorismo internacional, las migraciones clandestinas, el agotamiento de los recursos naturales no renovables y la propagación de la contaminación ambiental** están presentes en todas partes, en todos los Mundos, del Primero al Cuarto.

La América Latina en que nos toca vivir como ciudadanos y actuar como profesionales del Trabajo Social, está tan gravemente afectada como otros países del Tercer Mundo, aun considerando las diferencias entre países, diferencias que expresan **grados** de relevancia de los **mismos** problemas.

Si en 1980, el 40% de los 225 millones de latinoamericanos vivía por debajo de la línea de pobreza, en 1992 esta proporción ha crecido al 52%, de los cuales un 25% corresponde a condiciones de pobreza extrema, cuyos ingresos no son suficientes para asegurarles la nutrición mínima. La estatura media de los recién nacidos de algunas regiones de Brasil y Bolivia cayó en un 20%; el cólera y la tuberculosis representan muros de contención que se han caído en la última década; del 1.500.000 de muertes anuales, 900.000 corresponde a niños de menos de 5 años y en las calles de Brasil viven casi tantos chicos como la población total de la ciudad de Buenos Aires.

Un punto de partida que nos ha permitido empezar a transitar una posición de co-responsabilidad con esta situación fue la comprensión de que lo que nos permite o impide cambiar el curso de los acontecimientos está siempre vinculado al **modo como interpretamos la realidad**, damos **sentido** a nuestras acciones y nos atribuimos (o no) **responsabilidad** en el devenir de los mismos. Y como **actuamos** en consecuencia.

Lo que pretendemos aquí es compartir esa experiencia que nos está permitiendo encontrar ntra el resultados algo más alentadores, en tanto profesionales del Trabajo Social abiertos a poner en origen discusión una **re-significación de la política** en términos relativos no sólo a la **de la responsabilidad y participación** de los distintos sectores involucrados en el diseño e **refere** implementación de las políticas sociales, sino, principalmente, desde nuestra propia posición **ncia**. de responsabilidad y participación como trabajadores sociales. Dicho de otro modo, nos proponemos a hablar de/a individuos e instituciones, **desde cualquier situación en que estemos actuando en este preciso momento**.

* COMO HEMOS EMPEZADO A TRANSITAR UN CAMINO DE PODER (HACER): DEL AULA A LAS INSTITUCIONES SOCIALES.

A los efectos de aclarar como hemos llegado a los planteos enunciados más arriba, podemos sostener que en nuestra práctica docente y profesional, algunos resultados en ese sentido se han empezado a obtener a partir de un trabajo lento, gradual y sostenido de **construcción de herramientas de intervención** a partir del pensamiento de varios autores, entre los cuales, como hemos anticipado más arriba, destacamos dos fuentes eminentemente constructivistas, representadas por los chilenos Humberto Maturana y Fernando Flores, biólogo e ingeniero y filósofo del lenguaje, respectivamente, y, desde la perspectiva del pensamiento politológico, el argentino Bernardo Kliksberg con su conceptualización de Gerencia Social como pensamiento de la complejidad aplicado a las relaciones estado - sociedad civil.

En nuestra experiencia, estos marcos teóricos han contribuido a la integración de dos actividades diferenciadas y aparentemente no intersectables en su punto de partida : la experiencia docente, a nivel de grado y posgrado, desarrollada en el diseño y conducción de **pasantías** (en 5o. año de la carrera de Trabajo Social y al final de un posgrado de formación de especialistas en Administración Pública) y la actuación como trabajadora social encargada de la **supervisión institucional**, en una asociación civil dedicada a la prevención y rehabilitación de la drogadependencia, organismo no-gubernamental autogestionado por vecinos comprometidos con la comunidad, en la provincia de Buenos Aires.

En la primera actividad, durante los últimos siete años, hemos desarrollado un **sistema de pasantías** en el cual los estudiantes se comprometen con un proyecto de investigación o gestión al interior de un organismo estatal, luego de aprobar la cursada de un conjunto de asignaturas preparatorias que los habilita para esa etapa. La pasantía consiste esencialmente en un "trabajo práctico" de seis meses de duración durante el cual los estudiantes integran los conocimientos adquiridos en el posgrado con su experiencia profesional previa. En ella, hemos partido de un primer momento de caracterización de **"obstáculos e imposibilidades"** tanto desde la perspectiva de los alumnos cuanto de los funcionarios involucrados, ("En el sector público **no se puede**", "el **funcionamiento burocrático** de las instituciones no permite") y logrado avanzar a un diagnóstico distinto, de **posición de responsabilidad** :

"En el sector público, en la organización X o el proyecto Y, **no soy competente** en coordinar acciones" o "**Aun no soy competente** en coordinar acciones en la institución en que me estoy desempeñando". Desde la óptica elegida, se trata de reflejar un cambio de posición de **competente no responsable** a **responsable incompetente** y luego a **responsable competente**, en la conducción de pasantías en organismos del sector público.

En la segunda actividad, se trata del análisis de nuestra participación como trabajadora social en un organismo barrial dedicado a la prevención y rehabilitación de la drogadependencia y su evolución a lo largo de los mismos siete años, desde una posición "internalista", de resistencia a las prácticas de organismos estatales burocráticos a formas crecientes de interacción, hasta lograr el primer acuerdo de acciones conjuntas planteadas como **empresa común**, en la que las partes se empiezan a ver como **socias** y no más como adversarias. En este ámbito, hemos partido de una actuación como trabajadora

¡Error

! No

se

social que podríamos caracterizar como **voluntaria y militante** de apoyo a las personas, en **encue**
los primeros años, a una posición **profesionalizada** de coordinación y supervisión **de ntra el**
proyectos específicos a partir del último año y medio.

origen

de la

Ambas actividades se han ido "acercando", en tanto modalidad de intervención, a lo largo del **refere**
tiempo y han producido un modo particular de abordaje de **resolución de problemas**, que **ncia.**
nos permitió integrar nuestro modo de operar en **lo social** y en **lo grupal**, teniendo en el
centro al **individuo** como protagonista **responsable de sus actos y de los demás.**

* LAS HERRAMIENTAS QUE PERMITIERON PASAR DE LA INTERPRETACION CAUSAL EXTERNALISTA A LA ACCION RESPONSABLE

El cambio de enfoque de lo social contingente a lo social de co-responsabilidades individuales organizadas fue posible gracias al trabajo de transformar gradualmente las interpretaciones de **competencia no responsable a incompetencia no responsable** hasta lograr la posición de **competencia responsable**.

Algunos supuestos epistemológicos, metodológicos y teóricos de los que hemos partido pueden sintetizarse en las siguientes proposiciones, que han sido trabajadas como **ideas-gatillo** en los distintos contextos de intervención:

1. Emoción y palabra son irreductibles y complementarias.

Este supuesto parte de la concepción de H. Maturana (1984, 1990, 1993) del "lenguajear" y el "emocionar" como características típicamente humanas, imposibles de disociar una de otra, en todo momento. A partir de él, es posible re-significar el fenómeno de la comunicación humana y la coordinación de acciones como fenómenos que requieren la inclusión de ambos aspectos en su análisis, planificación y evaluación. En los distintos ámbitos de intervención, consideramos las condiciones de producción de los distintos discursos acompañados de sus respectivas emociones, y vice-versa, de como determinadas emociones o estados de ánimo producen o alteran los respectivos discursos que las acompañan o suceden. En el barrio y en las pasantías, consideramos las habilidades (o incompetencias) de los distintos actores de generar emociones en sus contextos. El saber deviene un saber de **hacer** y no simplemente de tener "la información" o "el conocimiento", sino de producir las emociones o estados de ánimo necesarios para desarrollar las acciones requeridas en cada caso.

2. No hay nada fuera de nuestras mentes: todo son interpretaciones.

Este supuesto básico de la epistemología constructivista es el segundo pilar que utilizamos en la reformulación de la construcción de la realidad como algo vinculado a los intereses de determinado **observador** y no como algo presente en el mundo allá afuera. Este tema ha sido desarrollado en profundidad en nuestro artículo Primavera (1993), "Nuevos paradigmas e intervención en Trabajo Social" publicado en el No. 130 de esta Revista. El mismo resulta fundamental para sustentar las técnicas de intervención en las que se requieren procesos de negociación permanente, como es el caso de la gestión de programas sociales que involucran la participación de varios actores sociales.

Estos procesos tienen alternativas muy distintas si se parte del supuesto de que no tenemos acceso a la "realidad", sino que configuramos distintos campos de interés que producen distintos discursos, legítimos independiente de su grado de consenso en determinada comunidad de actores sociales. La **producción de consenso** se vuelve, entonces, un objetivo previo a la toma de decisiones y la elección de acciones: hay que hacer algo porque así lo elegimos (si lo elegimos) y no porque la "realidad" se da según tal o cual configuración. En la actividad barrial, como en la de pasantía, ese supuesto que plantea la "legitimidad del otro" es un punto crítico, renovadamente presente en la actividad grupal u organizacional. El desdibujamiento de lo "real" permite lenta y gradualmente **aceptar al otro como legítimo** y frecuente lograr alternativas de co-construcción, en vez de caminos únicos, generalmente autoritarios, de resolución de las situaciones problemáticas. Desde esta perspectiva, aceptar al otro como legítimo no implica estar de acuerdo con él, sino comprender lo que dice, desde qué lugar lo hace y cuáles son nuestras posibilidades de **acordar nuevos significados**, en lugar de mostrarles la realidad tal cual es o persuadirlo de las bondades o ventajas de nuestra (versión de la) "realidad".

3. En un mundo de incertidumbre permanente, coordinar acciones con otros requiere competencia en cuatro áreas : afirmar, declarar, pedir/ofrecer y prometer.

Este postulado y el siguiente incluyen los pilares básicos del Diseño Ontológico de Fernando Flores (1989, 1994) desarrollados en su revisión del fenómeno de las organizaciones como fenómenos políticos, generados en el lenguaje. Para este autor las organizaciones pueden ser vistos como **redes de compromisos recurrentes** expresados a través del lenguaje en las conversaciones que se dan en su interior, en las cuales se articulan declaraciones de ciertos actores sociales con pedidos y ofertas de otros. Las habilidades de la organización, son, así habilidades de los individuos que las integran, relacionadas a la producción de las **conversaciones** necesarias para que tales compromisos se establezcan efectivamente. Mejorar el funcionamiento de las organizaciones equivale, pues, a mejorar la competencia de sus miembros de **hablar y ser escuchados** en esa co-construcción permanente de mundos de sentido para los distintos actores involucrados. **Saber** deviene, entonces, una clase particular de hacer, es saber **hablar**: hacer pedidos, ofertas, promesas, declaraciones y afirmaciones que tengan sentido para otros.

Por otro lado, como complemento de las habilidades conversacionales mencionadas, en la vida de las organizaciones inciden de modo fundamental los **estados de ánimo** que las permean y son (o pueden serlo) diseñados permanentemente gracias a declaraciones y acciones que se ponen en marcha en los distintos ámbitos. Para Flores, un estado de ánimo consiste en el conjunto de **declaraciones acerca de las posibilidades en el futuro** para sus integrantes. Ejemplos de estados de ánimo negativos para la vida organizacional son, por ejemplo, el **resentimiento** y la **resignación**, que albergan conversaciones privadas entre sus miembros o para cada uno de ellos, que afectan continuamente las posibilidades de realización. Es posible diseñar alternativas de **aceptación** y **ambición** a partir del establecimiento de nuevos acuerdos, creados a partir de nuevas declaraciones.

4. Quiebres no son problemas, caos o conflictos, sino todo lo contrario : son la razón de nuestro sentido, en cualquier ámbito.

Desde la interpretación de F.Flores, una persona no es un sujeto individual o self, sino una manifestación de posibilidad dentro de un espacio de posibilidades, situado al interior de un mundo y una tradición. No **somos** cierto ser humano, sino que **vamos-siendo** permanentemente en el desarrollo de nuestras posibilidades de acción. De la misma manera como los objetos y sus propiedades no son inherentes al mundo, no están allí para ser percibidos por un observador, como suponía la tradición moderna, sino que **emergen** como resultado de una interrupción en el flujo de acciones que realizamos en **transparencia**. A este fenómeno lo denominamos **quiebre** y su comprensión como elemento constitutivo de la vida humana altera profundamente las posibilidades de coordinación de acciones entre las personas. Un quiebre no existe en si mismo, sino es producto de una declaración de alguien para quien es tal, del mismo modo que el mismo quiebre para uno es siempre **posibilidad** para otro. Así, las organizaciones pueden ser vistas como espacios de posibilidades de resolución de **quiebres recurrentes** de ciertos actores sociales o grupos de interés. En toda organización existe en un **trasfondo de conversaciones**, que exceden su historia propia, en términos de las acciones específicas que se desarrollan en su interior e involucran necesaria y continuadamente a la de sus distintos integrantes. Desde la óptica de este autor, la vida de las organizaciones se estructura alrededor de la resolución de los quiebres que tienen sus miembros para resolver los quiebres recurrentes de sus clientes, sean ellas de que clase sean. El quiebre, desde este lugar, no es más un obstáculo, sino la razón de ser de la organización misma; no es más un conflicto, sino la **posibilidad de que yo exista para otro**.

Ello implica re-significar la vida de la organización, como un **entrenamiento permanente en resolver quiebres, transformándolos en situación de aprendizaje por excelencia**. En este contexto, convergen las habilidades anteriormente mencionadas y se vuelve crucial **declarar** el quiebre, **analizar** las interpretaciones que lo acompañan, **buscar soluciones innovadoras** o establecer las **redes de ayuda** necesarias para superarlo.

¡Error
! No
se
encue
ntra el
origen
de la
refere
ncia.

5. Coordinar acciones con otro dentro de una visión compartida requiere :

- establecer relación;
- escuchar al otro como legítimo;
- llamarlo a la acción y
- acompañar sostenidamente el proceso.

Una vez someramente explicitados los cuatro supuestos epistemológicos desarrollados más arriba, pasamos a otro supuesto, que resulta de la integración de los anteriores y consiste en la **herramienta de intervención de nivel micro**, es decir, aquella necesaria para operar a nivel de cualquier grupo humano, inclusive, y especialmente, el de las organizaciones del sector público con las que opera generalmente el trabajador social. Se trata de la condición necesaria y no suficiente para operar en los procesos inter-institucionales a los que apuntamos en el desarrollo de la Gerencia Social. Según este supuesto, las cuatro etapas son necesarias, en general sucesivamente, para lograr el adecuado funcionamiento organizacional. En este contexto, establecer relación implica crear el **contexto emocional necesario** para que luego se puedan plantear acciones comunes. Una vez logrado el vínculo se puede empezar a **escuchar al otro como legítimo**, como modo de anticipar los quiebres en la relación y prever alternativas frente a las condiciones frecuentemente impredecibles de los procesos sociales. Luego, se pasan a definir cursos de acción posibles y, finalmente, el proceso culmina con el seguimiento y evaluación conjunta de la actividad emprendida.

6. Organizaciones y proyectos exitosos requieren compromiso y competencia para lograr :

- **administrar la complejidad**, por ello entendiendo posicionarnos frente a los eventos que nos involucran, aceptando la incertidumbre y la imprevisibilidad, sin caer en la tentación de la sorpresa, la desesperanza o el "enojo", cuando algo ocurre del modo no previsto. Esta situación es más la regla que la excepción, y, sin embargo, nos resistimos a aceptarla como constitutiva del fenómeno social, en cualquier escala.
- **promover la articulación** entre los distintos **actores sociales**, haciéndolos encontrar un lugar legítimo de socios de los proyectos y no de adversarios, como ocurre frecuentemente; legitimar alianzas estratégicas, claras y temporarias.
- **capacidad de concertación permanente**, que requiere entrenarse en la nueva posición de aceptación de la legitimidad del otro, al interior y al exterior de cada organización / ámbito institucional.
- **utilizar la tecnología necesaria y suficiente** en cada caso, tanto en lo que se refiere a soportes materiales (tecnología "dura"), como a lo que se debe a soportes teóricos y metodológicos (tecnología "blanda"); esta posición contrasta fuertemente con la habitual adhesión (a veces intransigente) a máquinas de última generación, teorías, metodologías o simplemente técnicas de intervención "preferidas". En otras palabras, se trata de ser competentes en utilizar paloma mensajera o comunicación satelital, en función de los requerimientos del caso; a la vez que estar dispuestos a negociar estrategias de intervención combinadas, quizás subóptimas, pero de acuerdo a un consenso logrado para cada situación particular.
- **actuar desde el compromiso con los resultados** : postergar lealtades corporativas, estar dispuestos a hacer lo necesario - y no lo planificado o lo debido - para llegar a los resultados relevantes.

La integración de este quinto supuesto consiste, en nuestro entender, las bases de la inclusión de la propuesta de Gerencia Social, como formulada por B. Kliksberg, agregada a nuestra propuesta de intervención desde el Diseño Ontológico, de modo de acrecentar, así, un elemento de innovación que

Como hemos anticipado al comienzo de estas notas, en este desarrollo están incluidos **de la** aportes del pensamiento de H. Maturana y F. Flores y, más recientemente, la **refere** conceptualización de Gerencia Social propuesta por B. Kliksberg. En ésta, hemos encontrado **ncia.** un marco teórico y operativo que nos ha permitido seguir avanzando en la aplicación de nuestras herramientas de intervención al complejo terreno de las relaciones inter-institucionales, en que, frecuentemente, distintos actores sociales suelen defender intereses corporativos que operan en desmedro de los intereses de los usuarios finales de las organizaciones o proyectos en que se encuentran involucrados. Si bien lo transitado en el ámbito específico de la política y la gestión de proyectos sociales masivos es aun relativamente escaso, los resultados acumulados en otros dominios nos alientan a seguir en esa dirección, puesto que todo son interpretaciones, elegimos quedarnos con la que, partiendo de la **posición de responsabilidad**, nos señala que, si los resultados aun no son los que aspiramos, ello se debe a nuestra **incompetencia irresponsable** que está transitando hacia la **competencia responsable...**

BIBLIOGRAFIA

1. Flores, F.
Inventando la empresa del siglo XXI.
Santiago, Hachette, 1989.
2. Flores, F.
Preparando organizaciones para el futuro.
Dolmen, Santiago, 1994.
3. Kliksberg, B. (comp.)
Como enfrentar la pobreza. Aportes para la acción.
Caracas, Grupo Editor Latinoamericano, 1992.
4. Kliksberg, B.
Pobreza : abordajes y modelos gerenciales innovativos para combatirla.
Caracas, Fondo de Cultura Económica, 1992.
5. Maturana, H. y Varela, F.
El árbol del conocimiento.
Santiago, Universitaria, 1984.
6. Maturana, H.
Emociones y Lenguaje en Educación y Política.
Santiago, Hachette, 1990.
7. Maturana, H.
Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano.
Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago, 1993.
8. Primavera, H.
Navegar espacios para preparar acciones.
(Entrevista a Fernando Flores)
en David & Goliath, 58 : 32 - 45, Buenos Aires, 1991.
9. Primavera, H.
Nuevos paradigmas e intervención en Trabajo Social.

en R.T.S.,130: 6 - 16 , Barcelona, 1993.

¡Error
! No
se
encue
ntra el
origen
de la
refere
ncia.