

› Experiencias Sociales Ejemplares

Renovando la Gestión Social en América Latina

DESNUTRICIÓN | MORTALIDAD MATERNA | MORTALIDAD INFANTIL
INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL



Prólogo

I Rebeca Grynspan*

» **El reconocimiento a la prioridad que debe otorgarse a los temas sociales ha aumentado fuertemente en América Latina y el Caribe en los últimos años.** En las consultas de opinión los ciudadanos colocan a las brechas sociales de la región entre sus principales preocupaciones, y ello se ha reflejado en las agendas políticas y los planes de gobierno, independientemente de su signo.

Existen así importantes demandas de la sociedad por privilegiar y a las que dar soluciones concretas, que se han expresado con mucha fuerza en los procesos electorales de los últimos años en la región. Ante esas demandas, todos los sectores del espectro político se han sentido en la necesidad de colocar en el centro de sus plataformas propuestas concretas sobre temáticas sociales acuciantes, tales como la lucha contra la pobreza, la desocupación, los déficits en salud y en educación, la exclusión de los jóvenes, y otros temas sociales de crítica importancia.

En este marco, y con el objeto de contribuir con los países de la región en esta coyuntura crítica, la Dirección Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, conjuntamente con la Agencia Española de Cooperación y Desarrollo (AECID) establecieron, a través del Fondo España-PNUD “Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina”, el **Foro de Pensamiento Social Estratégico**.

El Foro es un espacio destinado a la reflexión e intercambio entre los Ministros y autoridades de las áreas sociales, sobre nuevas iniciativas e ideas para encarar los principales desafíos sociales. En sus reuniones anuales ha contado con la participación de más de 30 Ministros y autoridades de 20 países, además de los Premios Nobel de Economía Amartya Sen y Joseph Stiglitz, y del Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus.

En el marco del Foro, se realizó asimismo en el segundo semestre del 2009, un Foro Virtual sobre “Las respuestas sociales a la crisis”. Fue precedido de un relevamiento sistemático y exhaustivo a cargo del Fondo España-PNUD, con la colaboración de los Ministerios Sociales de la región, en el cual se sintetizan las iniciativas y políticas de los países de la región en respuesta a los impactos sociales generados por la crisis económica.

El Foro Virtual reunió a 45 directivos sociales de 15 países de la región, quienes analizaron y compartieron sus experiencias para enfrentar la crisis, detectando posibles sinergias y áreas de colaboración y aprendizaje. También asistieron 51 representantes de las oficinas del PNUD y la AECID.

*

*Secretaria General Adjunta
de la Organización de las
Naciones Unidas y
Administradora Asociada del
Programa de las Naciones
Unidas para el Desarrollo
(PNUD).*

En sus deliberaciones en el Foro de Pensamiento Social Estratégico, los Ministros enfatizaron la importancia de identificar y documentar experiencias sociales ejemplares de los países que pudieran ser fuente de aprendizajes colectivos.

En esta publicación se presentan cuatro experiencias elegidas, realizadas en Guatemala, Bolivia, Ecuador, y Costa Rica.

Las experiencias son en áreas críticas como desnutrición, mortalidad materna e infantil indígena, y aspectos de inclusión económica y social. Fueron ejecutadas por gobiernos y organizaciones sociales, con el apoyo del Sistema de las Naciones Unidas y, especialmente en el caso de los temas de salud, de la Organización Panamericana de la Salud.

En todas las experiencias sistematizadas se aplicaron enfoques innovadores, se concertaron alianzas estratégicas entre diversos sectores, y la población tuvo un papel activo.

El Fondo España-PNUD encomendó la preparación de la documentación a Nuria Cunill Grau y José Sulbrandt, expertos de amplia experiencia internacional en la materia. Fue realizada con el apoyo de los gobiernos respectivos, de las oficinas de país del PNUD y la AECID, y en el caso de Costa Rica, de la Dirección y la oficina local de la Organización Panamericana de la Salud.

En el PNUD nos sentimos privilegiados por haber podido apoyar estas valiosas iniciativas y así poder, junto con la AECID, los Gobiernos de la región y la sociedad Civil, participar del cada vez más activo debate público sobre la profundización y renovación de las políticas sociales ante los exigentes desafíos que la región tiene por delante. •

Introducción

Los desafíos de la gestión social

| Bernardo Kliksberg*

» **Gestionar con eficiencia programas sociales es de alta complejidad. La gestión tiene en este caso marcadas especificidades que la diferencian de la gerencia de empresas privadas, y de la aplicable en administración pública en la prestación de sus servicios tradicionales.**

Las metas de los programas sociales son múltiples. Al mismo tiempo que aportar a problemas críticos de pobreza o carencias en áreas básicas, deben estar diseñados de modo tal que maximicen las posibilidades de autosostenibilidad, y potencien el capital social de las comunidades asistidas.

Ello sólo se puede conseguir de acuerdo a la experiencia si hay una real participación de dichas comunidades en el planeamiento, la implementación y el monitoreo de los programas.

El estilo de gestión aplicado, el cómo, es tan fundamental como las metas. Puede como ha sucedido con frecuencia, cumplirse con las metas de entrega de productos o servicios, y haberse hecho a través de “procesos “verticales”, de “arriba hacia abajo” que atentan contra el capital social comunitario, debilitando sus liderazgos naturales, creando conflictos con sus valores culturales, y otras choques similares.

Por otra parte como la pobreza tiene siempre raíces múltiples los programas necesitan involucrar a actores de diversos campos tanto al interior de los gobiernos, como de la sociedad. Ello requiere diseños organizacionales favorables a la concertación, y la puesta en marcha de alianzas estratégicas.

Asimismo la posibilidad de saber si el programa está avanzando en la dirección adecuada, de tener un feedback real, y en tiempo, necesita ir más allá de los modelos de evaluación convencionales. El monitoreo y la evaluación de la propia comunidad han demostrado ser irremplazables.

Los programas necesitan también para su éxito de apoyo permanente de la sociedad. Ello exige entre otros aspectos total transparencia, rendición de cuentas continua, plena apertura.

Las mejores intenciones en política social, las leyes y diseños de políticas mejor enarados, han tenido en la práctica logros muy magros, por modalidades de gestión que no han contemplado como corresponde cuestiones como las mencionadas y otras similares.

Todos estos, temas son el objeto de una nueva disciplina, la gerencia social. Una gran pregunta, latente en la región, es ¿cómo se hace buena gerencia social?

*

*Asesor Principal
de la Dirección Regional
del PNUD para América Latina
y el Caribe.
Director del Fondo
España-PNUD
Hacia un desarrollo integrado e
incluyente en América Latina.*

El Fondo se propuso impulsar proyectos que pusieran en práctica ideas renovadoras como la movilización del capital social comunitario, la participación de la comunidad.

Esa pregunta tiene la mayor actualidad. Uno de cada tres latinoamericanos quedó por debajo del nivel de la pobreza a fines del 2009. Los impactos de la crisis elevaron la pobreza en 9 millones, llevándola a un total de 189 millones. Dentro de ellos los afligidos por pobreza extrema subieron de 71 a 76 millones en el último año. La pobreza impactó particularmente a los niños, cuyo nivel de pobreza es 1.7 mayor al promedio, y a las mujeres 1.3 veces mayor.

Uno de los efectos de la crisis muy relevante para la situación social ha sido la caída de las remesas que los inmigrantes envían a sus familias de USA y otros países desarrollados. Esas remesas son el principal ingreso de 20 millones de familias desfavorecidas. Se estima que bajaron en un 11% en el 2009.

Diversos gobiernos han fortalecido y ampliado sus políticas sociales. Se requiere hacer todo lo posible para progresar en la mejora de la calidad de la gestión social.

Esta publicación presenta varias experiencias que han logrado resultados significativos, aplicando gerencia social de calidad. Estas experiencias fueron en la mayor de los casos apoyadas directamente por la Dirección del PNUD para América Latina y el Caribe, y la AECID, a través del Fondo España-PNUD “Hacia un desarrollo inclusivo e integrado en América Latina” establecido por ambos.

El Fondo se propuso impulsar en la región en áreas críticas, proyectos que pusieran en práctica ideas renovadoras como entre otras la movilización del capital social comunitario, la participación de la comunidad, modelos de gestión interorganizacional. Los proyectos fueron implementados por las oficinas de PNUD en cada país en coordinación con las de AECID, trabajando junto a los gobiernos y otras organizaciones, y en estrecha colaboración con otras agencias del sistema ONU.

Los expertos en política y gestión social, Nuria Cunill Grau y José Sulbrandt de extensa y reconocida trayectoria documentaron con ayuda de las oficinas del PNUD y AECID locales, algunas de estas experiencias.

Nuria Cunill Grau trabajó sobre el proyecto de “Formación de capital social en comunidades mayas para el combate de la pobreza” realizado en el Municipio de Totonicapán, en Guatemala, y gestionado directamente por una prestigiosa ONG indígena CDRO. José Sulbrandt con la colaboración de Ana María Moraga documentó el proyecto de reducción de la mortalidad materna en Bolivia, realizado por organizaciones públicas en estrecha interacción con las comunidades asistidas, y con plena inclusión de las pautas de la cultura indígena. Nuria Cunill Grau documentó el Programa de inclusión Económica y Social llevado adelante por el Gobierno del Ecuador, a través de innovadores diseños de creación de oportunidades laborales.

Asimismo se agrega a estas “best practices” apoyadas por el Fondo España-PNUD, un caso paradigmático, el de la reducción continua de las tasas de mortalidad infantil y materna en Costa Rica.

Con el apoyo de la Organización Panamericana de la salud, José Sulbrandt con la colaboración de Alvaro Lefio documentó como políticas públicas de Estado de largo plazo, ubicaron a Costa Rica en uno de los primeros lugares a nivel internacional en logros en estos campos fundamentales.

La presente es una publicación sobre “Gerencia Social en Acción” que puede aportar a todos los que trabajan por enfrentar la pobreza y las inequidades en la región, y por mejorar la gestión social, material “vivo” pleno en enseñanzas, sobre dificultades, posibles modos de encararlas, y abordajes no tradicionales.

Esperamos aporte el debate sobre gestión social que se debe la región, cada vez más necesario y urgente. •