

DIÁLOGOS/*DIALOGUES*



*Bernardo Kliksberg,
Director del Proyecto
Regional de las Naciones
Unidas de Modernización
Estatual y Gerencia Social
(PNUD-CLAD), dialogó
con La Educación. La
entrevista estuvo a cargo de
Leonel Zúñiga M. y Carlos
E. Paldao.
(Fotografía Perdo A.
Turina)*

ENTREVISTA CON BERNARDO KLIKSBERG

Bernardo Kliksberg es reconocido internacionalmente como pionero en el campo de la gerencia social en América Latina. Ha co-creado el Programa de Formación de Gerentes Sociales de las Naciones Unidas-CLAD, ha prestado asesoría en gerencia social a más de 20 países, ha asesorado en gerencia social al BID, el Fondo de Población de la ONU, la UNICEF, y numerosos organismos internacionales.

Ha sido correlator de la Conferencia Mundial sobre gestión de servicios sociales de Copenhague (1991). Su última obra sobre la materia "Pobreza: Un tema impostergable. Nuevas espuestas a nivel mundial", (Fondo de Cultura Económica, 1993), ha despertado gran interés. Se está publicando su segunda edición, está siendo editada en portugués por el Gobierno de Brasil, y se halla en proceso su edición en inglés.

Invitado especialmente, Kliksberg ha codictado cursos y conferencias especiales sobre los desarrollos científicos y técnicos que ha avanzado en gerencia social, entre otros, para altos ejecutivos del BID en Washington (1994), para la Reunión de Coordinación del Proyecto Multinacional de Educación Básica de la OEA (Washington 1993), para la Conferencia de Ministros de Educación de América Latina (UNESCO, Chile 1993), para altos funcionarios sociales y de ONGs de toda Centroamérica en Programas auspiciado por la Cumbre de Presidentes de la Región (Honduras 1993), para ejecutivos sociales del Pacto Andino (Quito 1992).

Se ha graduado de Doctor en Ciencias Económicas, Doctor en Ciencias Administrativas, Licenciado en Sociología, Contador Público y Licenciado en Administración. Ha obtenido Medalla de Oro de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Ha escrito 32 libros, y más de 300 trabajos técnicos de amplia difusión internacional sobre alta gerencia, reforma del Estado y gerencia social. Entre sus obras se cuentan "El pensamiento organizativo", (13va. edición Norma-Tesis, 1993); "Universidad, formación de administradores, y sector público en América latina, 2ª edición", Fondo de Cultura Económica, 1992); "¿Cómo reformar el Estado?", 2ª edición, Fondo de Cultura Económica, 1993); "Gerencia pública en tiempos de incertidumbre", (INAP, España, 1992); "¿Cómo enfrentar la pobreza? Aportes para la acción" (Grupo Editor Latinoamericano, 2ª edición, 1992).

Fue galardonado por diversos gobiernos e instituciones de diversos países. Entre otras distinciones la fue conferida la designación de Profesor Honorario por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Integra el Comité editor, entre otras, de la Internacional Review of Administrative Sciences (Bruselas), la Revista de Administração Pública de la Fundación Getúlio Vargas (Brasil), Gestión y Política Pública (CIDE, México), Investigación y Gerencia (Venezuela).

Fue designado por el International Institute for Administrative Sciences, Director Científico y Relator General de la última Conferencia Mundial en la materia realizada en México, en julio 1993, con la participación de 82 países.

Actualmente se desempeña como Director del Proyecto Regional de las Naciones Unidas de Modernización Estatal y Gerencia Social (PNUD-CLAD).

Entre sus aportes en gerencia social, avanza una concepción centrada en la participación de los principales actores de la sociedad en la gestión de los programas sociales masivos, pactos nacionales de apoyo a dichos programas, fórmulas concretas para operar procesos de descentralización en la materia, modelos para facilitar y promover la participación de las comunidades. Ha contribuido asimismo a generar un nuevo estilo gerencial "adaptativo" y a integrar las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia a nivel mundial al campo social para renovar la gerencia social.

Dr. Kliksberg, uno de los temas que usted ha abordado con frecuencia es el de la emergencia de nuevos paradigmas tanto en el campo, lo que usted llama la gerencia social, como el de la transformación de la función del Estado en la sociedad. Sería interesante una reflexión de su parte sobre cuáles considera usted que serían los ejes claves que pudieran animar la participación de las organizaciones no gubernamentales, tanto en el planteamiento de nuevos paradigmas de gerencia como el de una nueva función del estado contemporáneo.

Creo que, como en cualquier otra área del conocimiento, existen varios momentos. Estamos en el momento de superar falsas antinomias, que nos han atrapado, y que nos han imposibilitado pensar creativamente. Una falsa antinomia, central en mi opinión, es la oposición de estado versus sociedad civil. Se trata de antinomia que ha circulado profusamente por América Latina, y cuya idea básica suele ser que uno de los dos actores (y el énfasis se ha puesto en la última década) en el Estado debe ser excluido para que la sociedad funcione mejor.

Esta "trampa lógica" ha sido superada en los hechos. Los modelos más exitosos de la sociedad contemporánea son aquellos que han tratado de lograr el trabajo conjunto de estado y sociedad civil. La experiencia internacional al respecto es clara y consistente: no tiene sentido seguir "atrapados" en este debate estéril cuando los hechos indican que las sociedades con mayores logros en términos de calidad de vida de su población son aquellas que han complementado, al máximo, las posibilidades de una acción estatal inteligente con un fortalecimiento real de la sociedad civil.

Desenredada esta antinomia, queda por delante, frente a los graves problemas de retroceso social y explosión de la pobreza que sacuden a América Latina, el campo de la creatividad social. Yo lo identificaría como un campo de "ingeniería social", en el que debe enfrentarse el desafío de armar "nuevos modelos" de trabajo conjunto entre estado y sociedad civil.

Nos podemos apoyar, como punto de referencia, en la experiencia mundial. En el Informe sobre Desarrollo Humano 1993, el Programa de Desarrollo para las Naciones Unidas (PNUD) revisa el impacto de todas las organizaciones no gubernamentales juntas, y demuestra que este alcanza a un porcentaje muy pequeño de la población marginada.

Estas organizaciones son un actor muy importante y hay que potenciarlo, pero solas no pueden trabajar. Necesitan al Estado, al que, por otra parte, hay que reposicionar y revitalizar en sus aspectos positivos y tratar de frenar y revertir en los negativos, como la burocracia y la rigidez.

Un tercer actor fundamental son las comunidades de base. Es decir, las comunidades a las que queremos asistir. La riqueza potencial de esas comunidades para dar aportes, en un proceso en el que participen de manera activa y autogestionaria, todavía no ha sido explorada seriamente en América Latina. Sin embargo, las reducidas experiencias llevadas a cabo han demostrado que hay posibilidades ilimitadas en este campo.

Lo que han hecho las madres en el Perú, que tomaron a su cargo la distribución de la leche en Lima, y se organizaron en forma autónoma para hacerlo; o lo que han hecho las "madres cuidadoras" en Colombia y en Venezuela en la atención de los infantes de familias pobres, son ejemplos que nos dan una idea, sólo aproximada, de la capacidad enorme que hay en las comunidades de base.

Por otra parte, las comunidades de base solas tampoco resolverán el problema porque les faltará apoyo global e institucional, así como las condiciones que necesitan para que sus experiencias no se conviertan en islotes, y finalmente se asfixien.

Entonces, se trata de combinar en un juego integrado al estado, que tiene funciones estratégicas en el área social y en todo lo atinente a la equidad, las organizaciones no gubernamentales, las comunidades de base, y otros actores sociales fundamentales como empresarios, sindicatos, universidades, iglesias, etc. La cuestión es armar "redes" con todas estas organizaciones y reemplazar el viejo supuesto del Estado sólo por una trama muy rica, que trabaje articuladamente, y que utilice nuevos paradigmas gerenciales.

En ese replanteamiento de relaciones entre Estado y sociedad, tanto desde el punto de vista de las organizaciones no gubernamentales como de las comunidades de base, ¿qué función le asignaría usted a las tareas preponderantemente educativas de unos y de otros?

La educación es central. No señalo esto porque esté hablando para la audiencia de una revista sobre educación sino porque recurro nuevamente a lo único en lo que podemos creer: la evidencia empírica.¹ Los países que tienen elevados indicadores de calificación de la mano de obra, de preparación de los cuadros gerenciales en distintos niveles, de inversión en educación, no solamente en el sistema formal sino en el propio mundo organizacional, son también, en general, los países con mayores niveles de desarrollo. Por ejemplo, resalta el dato de que, mientras la mayor parte de las empresas más competitivas del mundo tienen al encargado de educación y desarrollo de recursos humanos en el más alto rango como vicepresidente de la empresa, en los de nuestra región esta función es secundaria.

Esa diferencia en las estructuras organizacionales se refleja en los presupuestos dedicados a entrenamiento y educación del personal. También muestra la relevancia que se da a la educación, como un agente de inversión productiva dentro de la empresa, y es una de las razones que explica las diferencias en los índices de productividad. En el mundo organizacional, la inversión educativa a nivel nacional es un factor determinante de superioridad competitiva.

El futuro tecnológico va ser dominado en forma cada vez más abrumadora por disciplinas como la biotecnología, la robótica, la informática, la microelectrónica y la ciencia de los materiales. En síntesis, por las llamadas "tecnologías de punta". En ese futuro, los métodos de trabajo se basarán en la contribución de personal altamente calificado, que deberá ser formado por la sociedad en su conjunto, incluyendo las diferentes organizaciones sociales. Así que invertir en educación, y avanzar en educación, es estar trabajando en la frontera donde se van a definir las diferencias que caracterizarán el mundo del mañana.

Alvin Toffler lo señala claramente en varios de sus trabajos. Dice que la brecha mayor no es la que hay entre desarrollo y subdesarrollo, sino que la que existe entre los que están haciendo el aprendizaje que corresponde para el siglo próximo y los que no. Ahora bien, ese aprendizaje se hace fundamentalmente a través del sistema educativo. Se trata, por tanto, de una cuestión estratégica. Yo la llamaría una cuestión "de estado".

La política de productividad y progreso social en nuestras sociedades debe basarse en un proyecto nacional, articulado entre estado y sociedad civil, para desarrollar la educación en todas sus expresiones. Eso implica fortalecer el sistema de educación formal, aumentar su cobertura y mejorar su calidad por todos los medios. Por otro lado, se requiere ampliar el sistema de educación informal, con posibilidades muy ricas que recién estamos explorando. Además, exige ampliar el papel de la educación hacia el interior de todo tipo de organizaciones.

Esa gran operación de potenciación requiere de un estado concertador y negociador que supere estructuras burocráticas rígidas. Un estado cuyos recursos en el campo de la educación estén volcados a armar y propiciar el funcionamiento de coaliciones sociales en favor de la educación.

Por otro lado, se requieren sectores sociales con conciencia de la gravedad y de la importancia del problema. Nuestros "establishments" tradicionales han demostrado, en la mayor parte de los países, no tener conciencia de la importancia clave de la educación y actúan con un cortoplacismo antihistórico. De lo contrario, las inversiones destinadas a la educación hubieran sido muy distintas de lo que son.

En particular, cabe señalar que la inversión latinoamericana para educación y entrenamiento en el campo de las organizaciones privadas es muy limitada. Es mucho más baja de la que existe, por ejemplo, en

Japón, de la que existe en el sureste asiático, y en la mayor parte de los países europeos. Esta situación determina una diferencia competitiva muy fundamental.

En el mundo actual, se asocia la modernidad tecnológica en las organizaciones con altas tasas de inversión en educación. Venezuela, para mencionar un ejemplo concreto entre tantos otros que podrían considerarse, ha logrado manejar con alta eficiencia tecnológica su industria petrolera nacional. Existían quienes desconfiaban de que eso fuera posible. Sin embargo, es una organización pública que es considerada entre las mejores del mundo, y de excelencia desde el punto de vista gerencial. La inversión en educación que tiene la industria petrolera venezolana es una de las más altas que existe en el continente: el desarrollo de las carreras gerenciales está estrechamente ligado a programas de educación permanente y los centros de entrenamiento de la industria son equivalentes a cualquier universidad tecnológica de alta categoría a nivel mundial.

En resumen, la educación es una prioridad estratégica. Hay que aprovechar al máximo sus potencialidades y tratar de convocar una gran concertación nacional en torno a ella. El Estado, como factor catalizador de esa concertación, tiene que modificar seriamente sus estructuras actuales. Por otro lado, se precisa un cambio de la mentalidad de ciertas élites de poder que tradicionalmente han visto la educación desde una perspectiva muy estrecha y anacrónica: como un gasto reducible y no como una inversión estratégica.

Nuestra población de lectores incluye a administradores de la educación. Tenemos también un grupo de lectores que son investigadores o profesores universitarios, con intereses académicos vinculados con la gestión de determinados proyectos importantes para los ministerios de educación. Por último, hay también un grupo muy importante de lectores dedicados al trabajo educativo a nivel de aula. Para nuestros lectores podría ser interesante alguna reflexión sobre lo que usted considera que debía hacerse en materia de transformación de la gerencia en el mundo propiamente educativo.

Creo que pueden plantearse algunas modestas sugerencias. En primer término, es muy importante romper los compartimientos estancos: esa tendencia a encerrarnos en nuestro propios mundos que existe no sólo en el mundo de los educadores, sino que se da también en el mundo de la administración, en el mundo de la salud, y así sucesivamente. Se trata de una tendencia conflictiva e incompatible con la complejidad del mundo moderno, en el que las cosas suceden de manera vinculada e interactiva.

Estamos en un mundo totalmente interdependiente y signado por la complejidad y la incertidumbre. En este panorama, es imprescindible que la educación busque integrarse con la salud, la nutrición, el empleo y la vivienda, en síntesis, con los diversos aspectos del desarrollo. En su conjunto, esa integración constituye la única forma de lograr un verdadero fortalecimiento de los sistemas educativos y de atacar las causas de la pobreza que ha explotado en nuestras sociedades y afecta a más del 50% de la población. Desde enfoques sectoriales, sólo estaremos actuando permanentemente en la superficie. Entonces, la primera recomendación es romper los "aislamientos sectoriales".

Una segunda recomendación es formar amplias concertaciones sociales. La apertura de espacios democráticos es una gran conquista histórica de las últimas décadas en América Latina que posibilita que se puedan desarrollar estas concertaciones. Creo que ellas van a ser un instrumento fundamental para dar expresión a las necesidades de los sectores más desfavorecidos. En este marco las coaliciones basadas en la concertación, en la movilización social amplia, y en la búsqueda de fórmulas de trabajo conjunto entre los diferentes actores sociales son una gran posibilidad para impulsar el fortalecimiento de la educación en las escuelas, las empresas y las comunidades. El área de educación debería promover la formación de coaliciones sociales de este tipo.

Nuestras sociedades han sido hegemonizadas en los últimos años por enfoques economicistas reduccionistas en donde se ha descuidado la meta final, el desarrollo humano. La política social ha sido marginada por políticas económicas que han prestado escasa atención a sus impactos sociales. Como se ha descrito con frecuencia, hay en la realidad una política económica que deja permanentemente un caudal de “muertos y heridos” y el rol de política social se limita a la “ambulancia” que atenúa su sufrimiento sin lograr ir a las causas centrales de los problemas.

Hay una autocrítica importante que se está conformando en la actualidad. Siendo las metas de crecimiento económico, productividad, y competitividad imprescindibles no debe perderse de vista que su eficiencia final se mide por si producen eliminación de la pobreza y bienestar. La experiencia ha demostrado que puede haber crecimiento y al mismo tiempo empeorar la situación social, entre otras razones, porque América Latina tiene hoy la distribución del ingreso más desigual del mundo y eso hace que el crecimiento no fluya hacia abajo. Se necesitan políticas económicas y sociales integradas, una “socioeconomía” y grados de equidad mucho más razonables.

En tercer término, me parece que para una buena parte de los lectores que me describe es fundamental seguir avanzando en materia de investigación sobre los temas educativos en América Latina. Creo que hay importantes preguntas abiertas en estos temas, que son trascendentales y que aún están sin respuestas adecuadas, en términos de investigación. Por ejemplo, el tema de cómo participa la comunidad en la autogestión educativa, que vemos como una posibilidad muy significativa. Para avanzarlo en la práctica, es preciso llevar adelante experiencias piloto, y hacer evaluaciones sistemáticas de las mismas. El tema de como descentralizar la educación visto no como panacea, o como enfoque que lo resuelve todo, sino con las complejidades y las dificultades que implica, es otro tema central.

La experiencia comparada, especialmente europea, ha demostrado que la descentralización transcurre a veces por un camino con contradicciones muy importantes que, si no se tienen en cuenta, pueden desembocar en situaciones peores que las que pretende superar. La investigación educacional en esta materia puede dar un aporte fundamental en América Latina. Hay numerosos países que están realizando esfuerzos de descentralización. El soporte de investigación empírica sobre las dificultades que van a encontrar en el camino es mínimo y hay, por tanto, que reforzarlo. Como este, existen grandes campos de trabajo abiertos a la investigación.

Una última recomendación: hay que favorecer la generación de nuevas ideas en materia de educación. A fines de este milenio hay que reinventar en casi todos los campos. Reinventar en educación no significa una señal de retroceso sino, por el contrario, es una muestra de vitalidad, de interés en hacer frente a los desafíos de los nuevos tiempos. Se necesitan transformaciones de fondo en los paradigmas tradicionales en esta área, y para eso se requiere investigación y apoyar a los multiplicadores de nuevas ideas. Es preciso fortalecer núcleos estratégicos que puedan ser portadores de ideas renovadoras y preparar “formadores de formadores” en una medida creciente. Hay que transformar a los educadores en agentes de cambio social que estén a la vanguardia de la solución de los graves problemas por los que atraviesan nuestros pueblos.

NOTAS

1. Bernardo Kliksberg. *¿Cómo reformar el Estado? Más allá de Mitos y Dogmas* (México: Fondo de Cultura Económica, 2ª ed. 1993). Trata sobre las reformas del Estado más allá de mitos y dogmas, recurriendo a la evidencia empírica.