

# Aportes para la gestión del desarrollo: la propuesta hirschmaniana

---

**Gabriel Suárez Fossaceca\***

Universidad Nacional de Villa María  
lic.gabrielsuarez@gmail.com

Revista Cultura Económica

Año XXXVIII • N°99

Junio 2020: 59-74

**Resumen:** En el marco de la crisis sanitaria global que afrontamos, viejas preguntas y viejos problemas vuelven con fuerza. La idea de desarrollo es clave tanto para afrontar las consecuencias inmediatas de esta crisis, como para revertir problemas estructurales de desigualdad en nuestros territorios latinoamericanos. Para ello, la propuesta de Albert Otto Hirschman sigue estando vigente en tanto realiza algunas críticas a las ideas más canónicas de la teoría de desarrollo desde la experiencia de trabajo en los llamados países subdesarrollados. Con la precaución de mantener una mirada crítica, realizaremos un breve recorrido por una selección propia de dos principios y dos mecanismos elaborados por el autor, útiles para pensar la gestión del desarrollo.

**Palabras clave:** desarrollo; gestión del desarrollo; Albert Hirschman; Latinoamérica

***Contributions to development management: Hirschman's proposal***

**Abstract:** *In the global health crisis that we face, old questions and old problems return with strength. The development idea is a key to afford immediate consequences and to change inequality structural issues in our Latin Americans' territories. For that, come back to Albert Hirschman's proposal is still in force because some of his critical ideas about traditional theories of development were made from work experience in so-called underdevelopment countries. Keeping a critical eye, we will make here a brief review of two principles and two mechanisms elaborated by the author, they are useful to think development management.*

**Keywords:** *development; development management; Albert Hirschman; Latin America*

*Estás llamando a un gato con silbidos  
¡El futuro ya llegó!  
Llegó como vos no lo esperabas  
Todo un palo, ya lo ves.*  
Patricio Rey y sus Redonditos de ricota, 1987

*El cuidado intenso de las vidas  
no debe ser ni una rutina,  
ni una estadística ni un patrullaje.  
Debe tener también su economía política,  
su proyecto de distribución  
de responsabilidades colectivas,  
su plan maestro para el habitar,  
el educar, el curar y el vivir...*  
Horacio González, 2020

## **I. Introducción**

El problema del desarrollo es de larga trayectoria en nuestras sociedades, se vincula con las ideas de progreso y las luchas que este genera, se tensiona con los conceptos de igualdad/desigualdad y justicia que entran en disputa en cada época, incluso con las ideas de tiempo, historia y Estado. ¿Hacia dónde vamos cuando “nos desarrollamos”? ¿Todos aspiramos a un mismo lugar? ¿Cuál es la relación entre el desarrollo y la autonomía, la soberanía de los pueblos y comunidades? ¿Y con las ideas de bienestar? ¿Cómo se hace lugar a la otredad, a lo heterogéneo, en el concepto de desarrollo? ¿Cómo se hace lugar a estos problemas éticos y políticos en la gestión?

En el momento en que redacto las presentes notas, nos encontramos transitando una crisis sanitaria global y viviendo el aislamiento social preventivo y obligatorio decretado en todo el territorio nacional -y con matices en buena parte del mundo-. Una experiencia sin precedente, que trastoca nuestras vidas de múltiples formas y pone de relieve cómo entendíamos al desarrollo y las consecuencias de ello. Si es cierto, como han planteado fuertemente pensadoras y pensadores europeos y latinoamericanos, que el capitalismo ha tocado un límite, ¿no deberíamos visitar nuestras ideas de desarrollo?

Entendiendo que es un momento novedoso y que es imposible saber cómo se configurará el mundo “después” de esto, es que, lejos de ubicarnos en el lugar de la impotencia, deseo que abramos el debate y el pensamiento,

y ubiquemos tanto preguntas como algunas herramientas posibles para la gestión del desarrollo. Una gestión que sea tensada, al menos desde dos lugares, la política y la ética –si es que acaso estos dos conceptos no son en realidad uno-; y desde esa trama elaborar dispositivos que colaboren con los procesos de cambios sociales.

Como una de las preocupaciones centrales de Albert Hirschman es el cambio en los territorios, y ofrece dispositivos analíticos concretos con potencia explicativa y utilidad práctica, como lo son sus fórmulas interpretativas, es que entiendo pertinente realizar algunas notas al respecto.

## II. Leer las situaciones, para hacer

*“Reconocido como uno de los pioneros del desarrollo, Albert O. Hirschman (1915-2012) ha sido uno de los científicos sociales más ingeniosos y originales a la hora de dilucidar las causas y consecuencias, obstáculos y ventajas, marchas y contramarchas, de/hacia el progreso en los países subdesarrollados”*  
Gonzalo Carrión, 2018

La gran capacidad de interpretar los problemas del desarrollo en territorios concretos que encontramos en las investigaciones de Hirschman, a partir del uso de dispositivos de análisis, las vuelve muy importantes para aquellos abocados a las tareas de gestión. Que lejos de ser un momento de intermediación de recursos, es una práctica *intensamente* política. Por ello, se vuelve imprescindible incorporar el nivel analítico y de investigación a fin de afinar la lectura de nuestras intervenciones.

Además, para hacer lugar a la diferencia, a lo heterogéneo, sin ambiciones de homogeneización, sino permitiendo la tensión entre aquello que es para todos, y aquello que es lo particular de cada territorio, de cada comunidad, de cada grupo. Y en este punto, incluir las críticas y los usos que podemos hacer de la lectura de Hirschman, desde nuestra propia experiencia de gestión en los territorios. Son ineludibles, por ejemplo, en este terreno, los legados del pensamiento decolonial que nos advierte de las relaciones –íntimas, intrínsecas- entre el desarrollo y el subdesarrollo, e

incluso de las contradicciones que acarrea una idea universalista de desarrollo.

Quienes hemos estado involucrados en procesos de desarrollo territorial sabemos la importancia que tiene el comprender, entender y preguntarse, para el hacer. Y que, sin embargo, estos procesos requieren de una presencia y una *práctica artesanal*, capaz de echar a andar herramientas conocidas junto a la capacidad creativa de resolver aquellas situaciones imprevisibles. Por ello, por ejemplo, *los mecanismos de inducción* que propone Hirschman, con su idea de *empujones* en contextos de desequilibrios, que permiten poner en marcha el desarrollo, son potentes para pensar la gestión; donde los escenarios nunca son los ideales.

Si partimos de un concepto de gestión, comprendida como el conjunto de actividades que realizan los actores en el territorio para poner un objetivo al alcance, damos por sentado que ciertos cambios son posibles y deseables; y es la gestión una buscadora deliberada de que eso suceda.

Debido a la complejidad a la cual nos enfrentamos en esta práctica, resulta necesario mirar las problemáticas sociales desde una perspectiva multidimensional. Es por ello que, siguiendo a Madoery (2015), disputamos la reducción de pensar al desarrollo solo en clave económica y proponemos colocarlo en el amplio terreno de los procesos sociales. En los análisis microsociales, Hirschman parte de observar y estudiar casos para determinar modos y causales de los cambios, lo cual excede los marcos de la economía.

Una de las características que el autor le asigna al cambio es su necesaria *secuencialidad* y la relación con acciones y experiencias anteriores. Los planes de desarrollo no son aplicables como recetas en los territorios, cada proceso de cambio debe soportar -en el sentido de ser soporte de- las particularidades.

una modificación se llevará a cabo mediante una experiencia práctica y directa con el desarrollo a medida que este se va desarrollando. Pero esto tiene que hacerse poco a poco, como cualquier corrección de una idea muy arraigada acerca de la naturaleza del mundo en que vivimos (Hirschman, 1961: 30).

En cuanto a las distintas teorías que piensan el cambio, Hirschman se opone tanto a las *teorías del crecimiento equilibrado* como a aquellas ideas

que sostienen que bajo condiciones macroeconómicas deseables emergen espontáneamente decisiones de producción a partir de la existencia de *ventajas comparativas territoriales*. A la primera idea se opone, al advertir que tales teorías no comprenden la heterogeneidad sectorial que existe en los llamados países subdesarrollados y la existencia de una gran brecha entre los requisitos para el desarrollo y las disponibilidades existentes en estos países. A la segunda porque ignora las estructuras económicas situadas y las disposiciones a la acción de los actores territoriales.

la crítica principal que quiero hacerle a la teoría del crecimiento equilibrado: su aplicación requiere precisamente montos enormes de aquellas capacidades cuya oferta es muy limitada en los países subdesarrollados (Hirschman, 1961: 61).

Pensar desde la lógica de las ausencias o falta de factores lleva muchas veces a situaciones de inmovilidad, que no permiten crear modos novedosos de articulación política en los escenarios existentes. En cambio, el planteo que refiere al *estado latente de factores y recursos*, permite generar estrategias para suscitar los procesos de cambios deseados.

### **III. Las fórmulas interpretativas de Hirschman**

A lo largo de sus investigaciones, el autor elabora *fórmulas interpretativas*. Destacaremos aquí una selección propia de dos *mecanismos* y dos *principios*, que permiten analizar los procesos de desarrollo en los -inveteradamente- llamados países subdesarrollados. Haciendo foco en cuáles son los obstáculos a la coordinación de acciones y decisiones que deben tomarse a fin de modificar la situación de áreas subdesarrolladas.

Las fórmulas interpretativas le permiten a Hirschman posibles respuestas frente a la pregunta que rige gran parte de su análisis: ¿cuáles son los factores o agentes del desarrollo? ¿los recursos naturales, el capital? ¿cuál es el peso de las creencias o sistemas de valores como alentadores o inhibidores de actividades y personalidades requeridas para el desarrollo? Cuando se refutaron las hipótesis de la escasez como obstáculos al desarrollo, estas se buscaron en las actitudes y sistemas de valores. Hirschman relativiza esas premisas en base a casos empíricos y estudios antropológicos.

Hasta la década del '20, los recursos naturales eran parte central de los factores considerados para pensar las posibilidades de desarrollo

económico de los países. Luego, este lugar fue ocupado por el capital. Más tarde, la oferta de empresarios y administradores tomó preponderancia como factor clave de desarrollo; además, pero en un lugar de menor centralidad, la inversión en fuerza humana y técnicas mejoradas (Hirschman, 1961). Para refutar estas miradas, demuestra con sus estudios de casos que pueblos muy diversos en condiciones favorables han alcanzado pericia industrial, y países con escasos recursos naturales, altos niveles de producción.

Por otro lado, el ahorro también ha tenido un lugar importante para pensar las condiciones del desarrollo. Los economistas de la década del '50 entendían que la falta de ahorro de algunos sectores de las sociedades subdesarrolladas, más los consumos suntuarios e inversiones improductivas de otros sectores, funcionaban como obstáculos del desarrollo económico. De todas estas explicaciones, en tanto explicaciones centrales para dar cuenta de los problemas del subdesarrollo, Hirschman se distanciará.

[los economistas de la teoría del crecimiento equilibrado] se han dado cuenta que el ahorro y la inversión son tanto el resultado como la causa del desarrollo (Hirschman, 1961: 14).

se ha concluido que la oferta de capital es notablemente elástica en relación con un mejoramiento de las expectativas de ganancias, en particular con respecto a la formación de capital en el sector agrícola de las áreas subdesarrolladas (Hirschman, 1961: 15).

Los análisis hirschmanianos, colocan el énfasis en una buena planificación y administración y sus posibilidades de sortear los obstáculos vinculados a la escasez de capital. En búsqueda de este objetivo, crea las *fórmulas*, de las cuales trabajaremos cuatro a continuación.

## **1. Mecanismos de inducción**

Empecemos aclarando las críticas de Hirschman respecto de las teorías del crecimiento equilibrado. Les reconoce a sus autores un lugar un tanto exiguo, al establecer que su logro está en la distinción de diversas actividades económicas y de inversión, interrelacionadas. Pero se distancia de las conclusiones que han sacado, en relación a que el desarrollo de estas actividades económicas y de inversión debe realizarse simultáneamente. Y plantea la pregunta, “¿por qué no aprovechar el estímulo surgido de la expansión de una de estas industrias [las existentes] para la de otra?” (Hirschman, 1961: 12).

Tomemos el clásico ejemplo que utiliza en este punto acerca de la red de infraestructura de rutas: las autopistas son inútiles sin automóviles, al tiempo que estos son obsoletos sin caminos. No obstante, esta relación de necesidad, o interrelación como la nombra Hirschman, no siempre es posible un desarrollo simultáneo de esas áreas. De hecho, en la práctica, muchas veces ha sucedido que los núcleos de desarrollo lo son como parte -accidental, intuitiva o racional- de un *proceso de solución de secuencia de crecimiento desequilibrado*<sup>1</sup>.

Desde este diagnóstico, respecto de los obstáculos para el desarrollo económico de los países subdesarrollados, elabora la idea de los *mecanismos de inducción*. El diagnóstico del autor, es que estos/nuestros países tienen dificultades principalmente para la toma de decisiones vinculadas a *la idea o imagen de cambio* que sostienen. Los mecanismos de inducción trabajan sobre componentes relativamente predecibles y confiables, es decir, aquellos que, dentro de los componentes económicos, revisten de mayor posibilidad de ser planificados.

La propuesta es generar *empujones* de desarrollo, aunque estos generen desequilibrios en la situación presente, y que esas disparidades funcionen como motivos para accionar. No es posible en territorios con urgencias, como explicamos en el párrafo anterior, esperar superar todas las dificultades a la vez, o comenzar con el desarrollo de todos los factores necesarios. Es importante hacer *la primera jugada*, ya que la misma dispondría a otros actores a movilizarse.

la forma que un proyecto de inversión afecta la disponibilidad de tomar nuevas decisiones de inversión es la medida principal de su contribución a la continuidad del proceso de desarrollo (Hirschman, 1961: 22).

Por eso, el autor criticará conceptos como el de *círculos viciosos engranados*, ya que constituyen lo imposible de sortear bajo la premisa de la *simultaneidad* de condiciones y factores necesarios para el desarrollo económico. La mirada de Hirschman busca eludir esas imposibilidades, revalorizando la *presencia* de ciertas condiciones y recursos, que podrían dar lugar al proceso de desarrollo económico.

Esta paradoja forma parte de la discusión política pública en nuestro país acerca del desarrollo. Por un lado, quienes adhieren al hecho de que las condiciones y factores deben preceder al desarrollo, para que este pueda producirse; y por otro, quienes sostienen que la promoción del desarrollo,

aun cuando este sea desequilibrado, permitirá la creación de las condiciones para un desarrollo sostenido. ¿Resuenan las discusiones en torno a qué factor debe ser promovido en primer lugar, si la inversión o el consumo, si la oferta o la demanda?

Es difícil visualizar el desarrollo económico antes de iniciarse, no solo porque deben cumplirse simultáneamente diferentes condiciones sino, sobre todo, por todos los círculos viciosos que se presentan; generalmente que se cumplan todas las condiciones depende a su vez del desarrollo económico. Pero esto también quiere decir que una vez que empieza el desarrollo y se constituyen todos los prerequisites y condiciones del desarrollo, el círculo tomará probablemente la forma de una espiral ascendente (Hirschman, 1961: 16-17).

De este modo, el foco está puesto en la búsqueda, orientada por un plan de desarrollo, de “aquellos recursos y capacidades que se encuentren ocultos, diseminados o mal utilizados” (Hirschman, 1961: 18), bajo la premisa de que la acción genera disposiciones a accionar.

Por ello, para el desarrollo de los países subdesarrollados, la clave está en *combinar* los factores y recursos existentes. Lo que requiere un *factor de unión*, posible al comprender a los recursos y factores de producción *latentes*, e implementar “*presiones y mecanismos de inducción* que atraerán y movilizarán el mayor monto posible de estos recursos [capital y espíritu de empresa]” (Hirschman, 1961: 18).

Aquí entra en práctica el concepto de gestión, que Hirschman llamará *planeación del desarrollo*, como una “serie de proyectos que aceleren el paso” (Hirschman, 1961:18). Y este es un concepto clave para un análisis que no se centre en la escasez sino en los problemas de organización. Es decir, no busca correr hacia el cumplimiento de los prerequisites para un desarrollo equilibrado, sino que propone, a través de la organización de los recursos y factores existentes (educación técnica, capital, finanzas y créditos, sistema bancario, recursos naturales, etc.), el desarrollo de algunas áreas que, de manera necesariamente desequilibrada, impulsen, sostengan u orienten el desarrollo de otras áreas de la economía o la producción. La propuesta es “generar y vigorizar la acción humana en cierta dirección” (Hirschman, 1961: 36). Y esa dirección es política.

Un caso especial se da en los países subdesarrollados que, por su propia matriz productiva, pueden reaccionar rápidamente frente a los



efectos de la inversión inducida. Es decir, se encuentran en posibilidad de movilizar una serie de sectores económicos, vinculados al área que logra su crecimiento como producto de la inversión inducida y, por su vínculo de *complementariedad*, llegar incluso a la *transformación* real de la economía del país<sup>2</sup>. Por ello, su propuesta consiste en *llevar al máximo las decisiones inducidas*<sup>3</sup>.

## 2. Principio de la mano encubridora

Inspirado en la idea de mano invisible de Adam Smith, este principio tiene que ver con la subvaloración de aquellos factores que podrían desmotivar la acción, menospreciar determinados riesgos para que la acción primera pueda llevarse adelante.

este principio es suficientemente importante como para merecer un nombre: puesto que aparentemente nos encontramos en la esfera de la influencia de alguna especie de mano invisible que nos *esconde* benéficamente las dificultades, propongo que se denomine la *Mano Encubridora* (Hirschman, 1969:13).

En el libro *El comportamiento de los proyectos de desarrollo*, el autor realiza estudios de caso en base a una selección de los proyectos aprobados por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento del Banco Mundial. Desde el estudio de esos *proyectos de desarrollo*, principalmente de *infraestructura*<sup>4</sup>, Hirschman intenta rastrear *características estructurales* para poder explicar algunos aspectos generales del comportamiento de los proyectos de desarrollo.

El autor reafirma la idea de no aceptar aparentes destinos manifiestos, su idea de desarrollo tiene que ver con el tipo y modo de implementación de proyectos de desarrollo de cada país y su devenir en base a estas decisiones, lo cual *refuta(ría) la primacía de lo que es*. Como parte de la indagación acerca de si el cambio en las posibilidades de desarrollo económico puede producirse en un país solo por las decisiones que tome, *más allá de lo que es*, utilizará el concepto de *mano encubridora*.

es muy lógico y casi redundante afirmar que cada proyecto surge con la presencia de dos conjuntos de posibilidades total o parcialmente compensatorios entre sí: 1) un conjunto de amenazas posibles e insospechadas para su redituabilidad y existencia, y 2) un conjunto de acciones correctivas insospechadas que pueden tomarse cuando la amenaza se convierte en realidad (Hirschman, 1969: 11).

Todo proyecto surge con estas dos posibilidades compensatorias<sup>5</sup>. De sus investigaciones concluye, por un lado, que el conocimiento de todos los obstáculos contribuye a inhibir la inversión primera, por el pesimismo con el cual se evaluará el proyecto. Y por el otro, que la negativa a implementar el proyecto basada en el conocimiento de dichas dificultades, no permite la puesta en marcha de un proceso que en muchos casos podría sobrepasar los obstáculos y así revalorizar al proyecto inicial. Además, pone en valor el hecho de que el compromiso -en dinero, tiempo y energía- generado por el emprendimiento, promoverá decisiones tendientes a la resolución de los obstáculos.

De este modo, el autor entenderá valioso tomar decisiones mediante dos *subestimaciones compensatorias*: de la *creatividad* para la resolución de problemas y de las *dificultades* de las tareas que emprendemos. Y si bien estas subestimaciones forman parte importante de todo proyecto de desarrollo, no es menos cierto que la *mano encubridora* se vuelve menos necesaria a medida que el proyecto avanza y se vuelve más sólido. Así, el principal mérito de este principio es habilitar las primeras acciones del proceso de desarrollo.

### **3. Mecanismos de recuperación**

Los conceptos clave del libro *Salida, voz y lealtad* (1970) son *falla reparable y mecanismo de recuperación*. El momento en el cual cierta crisis demuestra la existencia de una falla, es estudiado tanto en empresas -es decir organizaciones económicas que tienen por objetivo vender un producto-, como en organismos cuyos objetos no son principalmente bienes económicos -aquí entrarían las agrupaciones y partidos políticos, las asociaciones de voluntarios, entre otras-.

El deterioro de la actuación se refleja sobre todo y en general, en un deterioro absoluto o comparativo de la calidad del producto o servicio proveído. La administración descubre entonces sus fallas por dos rutas:

- 1) Algunos clientes dejan de comprar los productos de la empresa o algunos miembros abandonan el organismo: esta es la opción de la salida.
- 2) Los clientes de la empresa o miembros del organismo expresan su insatisfacción directamente a la administración o a alguna otra autoridad a la que la administración esté subordinada o mediante una protesta general dirigida a quienquiera que desee escucharla: esta es la opción de la voz (Hirschman, 2012: 15).

La opción de la salida se materializa a través de *mecanismos económicos*, esto es, el cliente utiliza el mercado para satisfacer su demanda, migra hacia otra empresa; poniendo en movimiento mecanismos que harían que la empresa, que ha disminuido su posición en el mercado, tome las decisiones necesarias para recuperar la posición perdida. Hirschman califica a esta opción como clara en sus efectos -se abandona o no la empresa u organismo-; *impersonal* -debido a que no se afronta la decisión de abandonar con la dirección de la empresa o del organismo-; y, finalmente, indirecta -debido a que la recuperación de la empresa u organismo se obtiene por el funcionamiento de la *Mano invisible*-.

La opción de la salida para los consumidores, y también su empleo frecuente, son característicos de la competencia “normal” (no perfecta), donde la empresa tiene competidores, pero disfruta de cierto margen como fijador de precios y de calidades, y, por ende, en la última capacidad, también, como deteriorador de la calidad (Hirschman, 2012: 28).

A esto agrega que,

para que la competencia (la salida) funcione como mecanismo de recuperación de fallas en la actuación [de la administración de la empresa u organismo], generalmente lo que más conviene a una empresa es tener una mezcla de clientes alerta e inertes (Hirschman, 2012: 34).

Este mecanismo tiene que ver tanto con la demanda como con la reacción de la administración frente a la falla, y se verá condicionado por la elasticidad o inelasticidad de dicha demanda, que dará o no tiempo para rastrear información acerca de la falla y tomar decisiones orientadas por ella. De este modo, la competencia, bajo estas condiciones, funciona de acuerdo con Hirschman, como mecanismo de recuperación de fallas posibilitando la supervivencia de la empresa.

Por otro lado, la opción de la voz utiliza otros mecanismos para expresarse, *mecanismos políticos* -implica muchas más acciones que la salida; desde un pequeño descontento a una huelga-; *no es impersonal* -ya que implica la toma de posición-; y es *directo* -debido a que la recuperación debe realizarse en base a las decisiones tomadas en sintonía con los desacuerdos explicitados-.

Definimos aquí la voz como un intento por cambiar un estado de cosas poco satisfactorio, en lugar de abandonarlo, mediante la petición individual o colectiva a los administradores directamente responsables (...)

o mediante diversos tipos de acciones y protestas, incluyendo las que tratan de movilizar la opinión pública (Hirschman, 2012: 36).

Al explicitar el descontento o desacuerdo, intenta por diversas vías públicas modificar el estado de cosas de la empresa u organismo que no incluyen necesariamente la salida o abandono. Puede ser complementaria o sustitutiva de la salida. En la mayoría de los casos de relación entre empresas y clientes -u organizaciones y participantes-, la voz no provoca pérdidas en los ingresos, como sí la salida, especialmente en los casos de demanda elástica; pero dependiendo de los canales a través de los cuales se exprese la voz, puede ser un mecanismo con mayor o menor impacto en los rendimientos si no es atendida satisfactoriamente. Si comparamos ambos mecanismos, la voz aparece como más costosa para quienes la emprenden por la serie de acciones a emprender que requiere.

Con respecto a la idea de la competencia, Hirschman aclara:

no hay duda que la competencia es un mecanismo de recuperación importante. Sin embargo, aquí sostendremos: 1) que no se han precisado debidamente las consecuencias de esta función particular de la competencia, y 2) que otro importante mecanismo puede entrar en juego cuando el mecanismo competitivo no existe o como complemento del mismo (Hirschman, 2012: 13).

Hirschman criticará de economicistas a aquellos defensores de la mayor eficacia del mecanismo de la salida para promover el mejoramiento del desarrollo vía la competencia del mercado -que llamará normal, no perfecta-. Diciendo que este mecanismo deja trunca las posibilidades de recuperación por excluir las instancias interpretativas y de expresión de los desacuerdos. La voz aparece como un canal legítimo y democrático de expresión, pero en absoluto carente de contratiempos. Lo mismo criticará de aquellos que menosprecian el mecanismo de la salida, teniendo como propuesta la igualación de ambos mecanismos, debido a que la relación entre el mecanismo de recuperación y el mejoramiento de la eficiencia de una empresa u organismo, funciona de manera similar tanto en la salida como en la voz.

Sabemos desde la experiencia de gestión que, en los territorios de Argentina y América Latina, si estos mecanismos están desregulados, las consecuencias suelen ser distintas de la recuperación y mejoramiento.

#### 4. Principio de conservación y mutación de la energía social

En el libro *El avance en colectividad* (1986), el autor indaga en el surgimiento de la acción cooperativa. En primera instancia, desarrolla una explicación relativa a la agresión exterior como motor de respuestas colectivas, tanto agresiones de la naturaleza como comportamientos sociales, o agresiones estatales, que son comprendidas como situaciones que permitieron, en ciertos casos por él observados, la generación de acción colectiva.

cuando observamos las vidas de las personas más comprometidas, descubrimos que en su mayoría habían participado previamente en otras experiencias de acción colectiva, generalmente más radicales, que muchas veces no habían alcanzado su objetivo, a menudo a causa de represión oficial (Hirschman, 1986: 56-57).

Al analizar la idea de cambio presente en Hirschman, habíamos expresado la importancia de la *secuencialidad de acciones* para el autor. Para el *principio de conservación y mutación de la energía social* esa idea es central, porque son las trayectorias de los actores las que explican la posibilidad de reactualizar la acción cooperativa.

Es como si la anterior aspiración a un cambio social por parte de los protagonistas, su tendencia a la acción colectiva, no les hubiese abandonado aún si los movimientos en que participaron hubiesen abortado o sido extinguidos. Más adelante, esta “energía social” vuelve a entrar en actividad, pero es probable que tome alguna forma muy distinta... Me referiré a este fenómeno como al *Principio de Conservación y Mutación de la Energía Social* (Hirschman, 1986: 56-57).

Uno de los casos con los que trabaja Hirschman, para pensar este principio, es el de una cooperativa de pescadores en una pequeña aldea colombiana llamada Cristo Rey, donde sus miembros fueron, durante una parte importante de sus vidas, campesinos de sus propias parcelas y peones de las haciendas de la zona, que atravesaron la experiencia de la violencia de Estado y de luchas colectivas que marcaron su devenir como pescadores.

Con la aplicación de la Ley de Reforma Agraria en 1961, se crea la ANUC, organismo de representación política nacional de los campesinos, que era encargada de los registros para la entrega de tierras. En la década del '70, cuando la ley se suspende al cambiar el clima político, un grupo de campesinos de Cristo Rey decide la toma de unos terrenos ociosos para

producirlos colectivamente. La policía expulsa a los campesinos de las tierras que habían tomado en 1975. Varios años después, al no poder acceder a la tierra, un grupo de veintidós campesinos se lanza al mar.

Constituyeron una cooperativa pesquera que, al reunir una serie de recursos -financieros y de formación, con ayuda de entidades religiosas y estatales-, logró consolidar y ampliar su producción. La toma de tierras funcionó como un antecedente de la organización cooperativa, aun cuando haya fracasado en términos de sus objetivos específicos.

En este análisis, quizás el más antropológico de todos los que hemos trabajado aquí, Hirschman menciona una red de relaciones exitosas en términos de desarrollo económico entre organismos con carácter cooperativo y popular, que muestran una gran capacidad de conservación y mutación de energía social hacia diversas actividades económicas y formas de organización que, si bien no eran las originarias, permitieron el desempeño del colectivo. Lo interesante aquí es no mirar como fracaso absoluto a las experiencias que de primera mano no hayan sido exitosas, sino más como antecedentes de futuras -o presentes- experiencias que logran articular proyectos de desarrollo.

#### **IV. Reflexiones finales**

Tal como hemos visto, sin pretender generar una teoría general, el autor se zambulle a los problemas del desarrollo desde análisis microsociales, donde busca identificar factores que inhiben o posibilitan la producción de cambios deseados.

Para la elaboración de los *mecanismos y principios*, Hirschman inició su problematización con casos, desde los cuales confeccionó conceptos generales -aunque no necesariamente universales-. Lo interesante aquí es que tensiona la idea de ciencia social que anuda ciencia-universal-verdad, por otra que podríamos pensar, enlaza singularidad-social/político-verdades en plural.

La lectura de Hirschman invita a salir del lugar de la espera -de las condiciones ideales- para pensar la práctica posible en el presente. La realidad está llena de ejemplos de objetivos logrados que parecían de difícil concreción con anterioridad de la primera acción. La singularidad del territorio es un factor clave, que se desarrolla en ciertas condiciones sociales y políticas generales. Sabemos, quienes hemos participado en experiencias

de gestión, que los proyectos de desarrollo nunca están desconectados de las coordenadas macroeconómicas y políticas.

Inducir el crecimiento, encubrir riesgos, recuperar capacidad de acción y conservar y mutar la energía social, son acciones necesarias para transitar un camino del desarrollo. Hirschman se distancia de las ideas de llenar lo que falta. En cambio, su propuesta tiene que ver con la necesidad de un *factor de unión*, capaz de combinar las *capacidades y determinaciones* -decisiones- para la organización. La capacidad política de promover acuerdos que enlacen sectores sociales en un proyecto -político- de desarrollo no debería ser ajena a quienes estamos desempeñando tareas de gestión.

## Referencias Bibliográficas

- Carrión, G. (2018). “Las críticas de Albert O. Hirschman a las teorías del desarrollo equilibrado: reflexiones económico-filosóficas a 60 años de La estrategia del desarrollo económico”. En Primer Congreso Argentino de Desarrollo Territorial. *III Jornadas de Desarrollo Local Regional*. Universidad Nacional de Villa María, Argentina.
- Hirschman, A. O. (1961). *La estrategia del desarrollo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hirschman, A. O. (1969). *El comportamiento de los proyectos de desarrollo*. México: Siglo XXI.
- Hirschman, A. O. (1986). *El avance en colectividad. Experimentos populares en la América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hirschman, A. O. (2012). *Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hirschman, Albert O. (2013): “Contra la simplicidad: Tres maneras fáciles de complicar algunas categorías del discurso económico”. *Revista de Economía Crítica*, N° 15, 157-176.
- Madoery, O. (2015). Modos diferentes de pensar el desarrollo en América Latina. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia* (62), 5-38.
- Meldolesi, L. (2017). *Albert Hirschman, entre Europa y América Latina. Reflexiones teórico-prácticas desde una perspectiva colorniano-hirschmaniana*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

---

<sup>1</sup> Hirschman, en algunos trabajos posteriores, matizará su idea de *crecimiento desequilibrado*, y marcará los límites o autocríticas de este concepto. Por ejemplo, en su explicación de otro mecanismo denominado *efecto túnel*, que utiliza para graficar que los desequilibrios en el desarrollo, son admisibles siempre y cuando sean temporales.

---

<sup>2</sup> Hirschman ejemplifica para este caso, cómo un aumento en la demanda del consumo de cerveza podría no solo aumentar la capacidad de producción cervecera, sino, además, modificar la estructura productiva agraria de una zona (aumentando el cultivo de cebada) o promoviendo la producción nacional de botellas, entre otros efectos producidos por los vínculos de complementariedad.

<sup>3</sup> A lo largo de los años y de sus escritos, Hirschman vuelve a reflexionar sobre sus ideas y realiza críticas de las mismas. En *La tolerancia cambiante de la desigualdad del ingreso en el curso del desarrollo económico*, retoma las ideas del desequilibrio para advertir posibles inconvenientes e identifica condiciones requeridas para que los empujones o la propuesta desequilibrante no conduzcan a una profundización de las desigualdades. El pensar situado, la gestión como caso particular, la inexistencia de recetas únicas y la indispensable reflexión sobre la realidad a intervenir, son advertencias siempre presentes en el autor.

<sup>4</sup> Proyectos de inversión en energía eléctrica en El Salvador; rutas en Ecuador; cuenca fluvial en India; industria en Pakistán; ferrocarriles en Nigeria, entre otros.

<sup>5</sup> El ejemplo trabajado por el autor del caso de la industria papelera en Pakistán. Luego de siete años de producción ocurre la pérdida de gran parte de la materia prima que se extraía de las zonas aledañas a la fábrica. El bambú floreció y se volvió obsoleto para el proceso de producción de papel. Esta situación provocó una crisis importante que reclamaba ser resuelta con celeridad. Luego de evaluar distintas opciones, se decide la compra de bambú en zonas del país más lejanas, utilizando el cauce del río para su transporte, lo cual resultó ser relativamente económico, y se impulsó la investigación para sustituir al bambú, siendo exitosa su búsqueda (Hirschman, 1969). Lo cual le permitió concluir que un error que consistió en sobreestimar la dotación y disponibilidad de recursos, colocó al proyecto de desarrollo industrial en situación de buscar recursos disponibles *compensatorios*, capacidad que seguramente hubiera subestimado.