

Sustentabilidad de las Políticas Sociales en América Latina

Cómo escapar a la condena de Sísifo

Federico Tobar

Conferencia dictada en el Curso Para Formadores en Gerencia Social –INDES –
BID. Washington DC, 13 de octubre de 2004

América Latina tiene una fuerte vocación innovadora en gerencia social. Al comparar experiencias de políticas y reformas sociales, percibimos que América Latina tiene capacidad de buscar nuevos caminos, de lograr un hacer nuevo (esta es la etimología de innovar). Esa innovación se registra tanto a nivel de la gestión de los programas como de las organizaciones sociales.

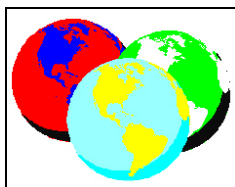
Sin embargo, es la continuidad de los esfuerzos una de las mayores dificultades para que aquella innovación se traduzca en un efectivo cambio social. En contraposición, se podría postular que los países más desarrollados suelen ser menos innovadores en el diseño e implementación de sus respuestas sociales, pero tienden a dar mayor continuidad a sus esfuerzos.

Es verdad que en muchos casos aún nos hace falta desarrollar políticas adecuadas, pero nos detendremos aquí en los desafíos que surgen cuando ya hay respuestas concretas pero ellas no tienen continuidad. Las innovaciones que no permanecen son peores que las que nunca sucedieron, porque ellas dejan heridas que van corroyendo la motivación y el compromiso de la personas.

Es muy difícil lograr aprendizaje institucional si no hay un movimiento sostenido. Las mejores instituciones no son las más ricas y ni siquiera las más eficientes, son aquellas que consiguen aprender y adaptarse a nuevas situaciones y superar nuevos obstáculos. Como si estuvieran en la escuela, cada año enfrentan nuevos desafíos pero también terminan el año con mejor preparación.

Durante décadas cada nueva gestión gubernamental desandaba los caminos recorridos por generaciones anteriores negando y anulando todo lo que se había construido. Como el mítico Sísifo, cargábamos la piedra rodante hasta la cima de la montaña, pero ella volvía a caer con el cambio de autoridades o gobiernos.

El siguiente ensayo pretende alimentar la discusión sobre cómo garantizar que las respuestas sociales en América Latina consigan escapar de la condena de Sísifo y puedan avanzar de forma sostenida. Para ello



se presentan algunas ideas que más que hipótesis son premisas para pensar y construir las sustentabilidad de los esfuerzos sociales.

1. Establezcamos una visión de conjunto

Construir una visión compartida es una forma de asumir un compromiso a largo plazo. No se trata de una simple frase para poner en un cuadro o en una tarjeta. La palabra *slogan* tiene su etimología en los gritos de guerra de las hordas bárbaras. Una bandera que defender, un motivo por el cual dar la vida. Es ese el sentido de la visión de conjunto.

Como cantaba Joan Manóel Serrat “*No hay otro tiempo que el que nos ha tocado*”. Necesitamos superar el lamento y la crítica sin propuesta para consolidar el diálogo y arribar a una agenda de políticas que constituyan verdaderas políticas de Estado. Esto es, una visión conjunta de cuáles serán las prioridades sociales asumidas por el país, de hacia dónde queremos hacer converger nuestros sistemas de protección y todos sus componentes.

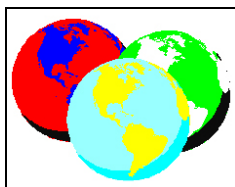
La construcción de una política democrática de Estado significa, entonces, instaurar un conjunto organizado de prioridades sociales que serán asumidas y preservadas por todos. Por los que están y por los que vendrán. Sin dudas requiere de voluntad política (la cual en los últimos tiempos parece haberse convertido en un bien escaso) pero no es un acto de gobierno. **No es el gobierno sino la sociedad en su conjunto quién consolida una verdadera política de Estado.** Una sociedad que, en ese acto manifiesta su voluntad de trascender, de superar el lamento. Un ejemplo, algo antiguo, podría ilustrar el cambio al que me refiero.

Al visitar los Estados Unidos de Norteamérica, Alexis de Tocqueville se conmovió ante un grupo de bulliciosos manifestantes que deambulaban por las calles proclamando su firme decisión de abandonar para siempre el alcohol. Encontró allí un pilar de la democracia, el compromiso con el bien común que parte de actitudes individuales. “*En mi país ese grupo de alcohólicos hubiera reclamado que el Estado se haga cargo de ellos*”, concluía Tocqueville.

2. Convirtamos la visión en acciones concretas

Establecer una visión de conjunto involucra definir un esquema de división del trabajo. Es como armar esas imágenes que se componen con un rompecabezas. Sólo cuando se juntan todas las piezas aparece el cuadro oculto en los fragmentos. Lo importante es que consigamos definir el cuadro y que cada uno de los actores sepa qué pieza representa.

La visión tiene que ser apropiada por cada uno. Ella aislada, escrita y colgada de un cuadro, no resuelve los desafíos cotidianos. Como afirma Peter Senge, la visión sin pensamiento sistémico acaba proyectando lindos cuadros del futuro, sin una comprensión profunda de las fuerzas que tenemos que dominar para conseguir avanzar desde aquí



hacia allá. Mientras no se consiga organizar toda una nueva forma de pensar acorde con esa visión no se cumplirá con la primera condición del cambio: la creencia genuina en que podremos concretar nuestra visión en el futuro.

Cuando el mandato es efímero, cuando el funcionario a cargo no maneja incentivos ni puede sancionar a los empleados públicos, la única forma de sincronizar esfuerzos es hacer clara la bandera por la cual se está luchando y se está dispuesto a morir. Esto no lo aprendimos de ninguno de los gurúes del *management* sino del evangelio.

3. Salgamos del tecnicismo hacia el sentido común

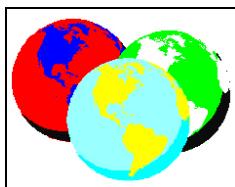
Las palabras solo generan cambios cuando se consolidan en hábitos y éstos como cultura institucional. Tener una bandera es una condición necesaria pero no suficiente para consolidar la política. Una vez que consigamos erguir la bandera enfrentaremos el mayor de los desafíos, el de encontrar los caminos que cada uno deberá recorrer, el de definir las prácticas, las actitudes y los hábitos necesarios para las tareas concretas de cada uno.

La sustentabilidad se construye con confrontación, no con silencios ni con la opacidad de los tecnicismos. Si no se consigue cambiar el sentido común no habrá reforma ni política verdaderamente sustentable.

Quiero dar un testimonio de esto. Desde mi punto de vista, la conducción de reformas sectoriales según propuestas estrictamente tecnicistas divorció las políticas de la toma de decisiones cotidiana. Ví personalmente cómo esto sucedió en el área de salud en Argentina.

Así como ocurrió en todas las arenas de la política argentina, la política de salud registró su mayor crisis a finales del 2001. El día que se inició el corralito bancario, el Ministerio de Salud de la Nación Argentina estaba prácticamente sentenciado a muerte y sin derecho a un juicio justo. La tesis de la conveniencia de eliminar al Ministerio Nacional parecía hegemónica. Para los gobiernos provinciales representaba la oportunidad de captar una porción mayor de recursos. Para las autoridades económicas nacionales representaba una opción para reducir un gasto público acusado de ser responsable del alto déficit fiscal. Y todo esto en un contexto donde asumíamos que los niveles de gasto en salud en Argentina eran muy altos y que con ese gasto conseguíamos comprar muy poca salud.

El ministerio de salud realizó en los últimos años un giro copernicano. De estar al borde de su eliminación, pasó a adquirir un protagonismo creciente. Me animaría a decir que hoy nadie se atrevería a postular nuevamente la disolución del Ministerio Nacional. El COFESA (Consejo Federal de Salud) ha recuperado protagonismo. La salud se aproxima más hoy a constituir una preocupación de todos.



Una parte de este giro se puede atribuir a la gestión actual del ministro y su equipo. Pero otro determinante es el conjunto de amenazas que la crisis política, social y económica desplegó sobre nuestra salud. Entre ellos: a) el corte de servicios de la seguridad social, b) la ruptura de la cadena de pagos en el sector con niveles de pasivos prestacionales que superaban el 10% del gasto anual en salud y del 30% al 40% del giro de la seguridad social, c) la reducción de la cobertura de los seguros privados (prepagas), d) el consecuente desborde de demanda en los servicios públicos, e) los brotes de enfermedades reemergentes asociadas con la pobreza como la Leptospirosis, el Hanta, la TBC, etc., f) la amenaza de retroceder en la transición epidemiológica debido al posible impacto de esas infectocontagiosas, más la baja cobertura de la vacunación en años anteriores, junto a la desnutrición y las dificultades de acceso y g) el incremento del precio de los medicamentos y descartables.

En fin, a la salud la valoramos cuando no la tenemos. Las amenazas sobre nuestra salud o sobre el acceso a los bienes y servicios que su conservación requiere cambiaron la actitud de nuestra población con respecto al tema. El lado positivo de esta lamentable crisis es que la salud en Argentina volvió a ocupar un papel protagónico en la agenda de gobierno.

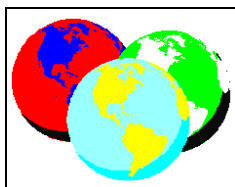
Sin embargo, a la política de salud –así como a las demás políticas sociales- la valoramos cuando existe y no cuando nos falta. Si nuestro diagnóstico se restringiera a adjudicar sólo a los factores financieros la causa de la crisis sectorial estaríamos repitiendo los mismos errores que nos llevaron a ella.

4. Construyamos una militancia social.

También la teoría es necesaria pero no suficiente para concretar el cambio. **No hay que tener miedo de ideologizar la política social.** Por el contrario, es justamente discutiendo valores, principios y propósitos que llegaremos juntos a una conclusión sobre cuales medios son más adecuados para resolver los problemas de nuestra gente y curar los sistemas de protección. Sólo de un verdadero combate ideológico surgirán sistemas y políticas adecuadas. Como afirma el libro de Miqueas (4:3): “de las espadas se forjarán arados, de las lanzas podaderas”.

Por ese motivo, tampoco hay que temer el conflicto ya que este es motor de aprendizaje. Nos ayuda a buscar salidas. A encontrar respuestas a nuestros problemas en políticas similares de otros países o en políticas diferentes de nuestros propios países. El conflicto nos ayuda a recrear agenda, a alternar las perspectivas y finalmente a superar el sentido común.

La crisis social es fundamentalmente política. Y, por lo tanto, la salida de ella también es política. Nuestros servicios sociales llegaron a esa condición de vulnerabilidad y nuestras políticas llegaron a esos ba-



jos niveles de efectividad por nuestra incapacidad política. No estoy criticando a una gestión, a un partido ni a un gobierno en particular. Por el contrario, hago un *mea culpa*, me involucro y postulo que todos los que participamos de una forma u otra del sector somos culpables de haber despolitizado lo social. Lo hemos restringido a una cuestión técnica.

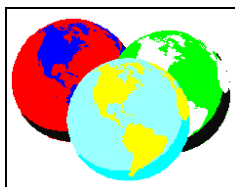
Déjenme por favor, hacer una digresión. En los comienzos del siglo pasado Max Weber dictó dos conferencias que hoy son ya textos clásicos: *“La ciencia como profesión”* y *“La Política como profesión”*. Entre muchas otras cosas Weber destaca que la vocación política apunta a influir sobre el destino del Estado. Y la vocación científica involucra un compromiso con el progreso. Pero un progreso basado en la exactitud. Donde lo importante no es el liderazgo, el talento o la inspiración, sino el compromiso con el rigor. La ciencia siempre avanza, el Estado no. Se podría postular que la tensión entre Ciencia y Política es un debate entre medios y fines.

Otra tensión entre medios y fines se registra entre la actitud del técnico y la del profesional. El primero es aquél que domina una técnica y la pone al servicio de quién lo contrata. El instrumento en sí desprovisto de ideología, desprovisto de valores y fines. Por el contrario, profesional es aquel que profesa. Eso significa que enseña y que defiende una postura. Ser profesional requiere asumir compromisos, tomar partido. Ser técnico no.

Si cruzamos ambas tensiones, la Ciencia y la Política, con la definición del técnico y del profesional, verificamos que la actitud del técnico nunca puede ser científica. El científico, por definición, es un militante de la verdad. En contrapartida, Walter Gropius definía al especialista como *“personas dispuestas a repetir siempre los mismos errores”*.

Pensemos, entonces, en la diferencia entre un profesional de la política social y un técnico. El primero sería aquel que profesa un modelo de protección social, el segundo es un diestro en el manejo de determinadas herramientas que pone al servicio del mejor postor. Recordemos, también, que una herramienta es una prolongación de las manos, mientras que un modelo es una prolongación de la mente. Contar con un modelo implicar conocer cuales son las prioridades, mientras que conocer una herramienta implica saber qué camino recorrer (independientemente de saber o no hacia dónde queremos ir).

En un país donde prevalecen los políticos sobre los técnicos se terminará consolidando una verdadera arena social y, me animo a decir que a la larga o a la corta se logrará un consenso (o al menos una mayoría democrática) que situará a las políticas sociales como verdaderas políticas de Estado. Es decir, políticas cuya consecución se sitúa por encima de un ministro, de una gestión, de un partido.



En un país donde prevalecen los técnicos sobre los políticos se tenderá primero a desideologizar la política social. El debate social tenderá a apagarse. No habrá premisas claras ni valores perennes atravesando las políticas. Cada actor, cada sector buscará defender y priorizar sus intereses personales por sobre los del conjunto y lo hará de forma cada vez más abierta y descarada. El resultado será que no habrá aprendizaje institucional y a medidas, resoluciones, decretos, etc., implementadas en un sentido, sobrevendrán luego otras similares desdiciéndolas. Como un juego de marchas y contramarchas. Es decir, no habrá progreso. Entonces si estaríamos condenados a ser Sísifos sociales.

En conclusión, creo que a los actores que estamos involucrados en el sector se nos ha marchitado la llama de la pasión por la protección social. Hemos escondido nuestra responsabilidad profesional detrás de justificativas técnicas. Hemos sucumbido ante la premisa positivista que postula una visión técnica superior y aislada de la realidad política.

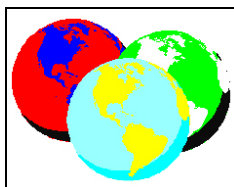
Al menos, en lo que a mi respecta estoy convencido de que tengo que asumir una militancia social. Que si quiero ser un auténtico profesional tengo que definir el modelo asistencial, el modelo de gestión y el modelo de financiamiento adecuado y salir a predicarlo. Asumir una bandera social, eso que Weber llamaría la vocación política, o que Ortega y Gasset llamaría comprometerse con las circunstancias. Pero eso no significa volverse un político, asumir la política como profesión. Se trata de asumir la voluntad de cambio y el compromiso, no necesariamente de plantear ambiciones ni vocación de poder sino compromiso con transformar la política social.

5. Encendamos el debate social

Pero tener una dirección hacia la cual avanzar así como prácticas adecuadas para hacerlo tampoco es suficiente. Hace falta conseguir una luz que ilumine ese recorrido. Aún la militancia que reclamo corre el riesgo de convertirse en una peregrinación voluntarista si no desarrolla una actitud crítica. Esa luz, esa crítica es la función de la teoría y cabe a los intelectuales (y a la academia como colectivo) su producción.

En la construcción de una política de Estado en lo social los intelectuales deben asumir más protagonismo. La investigación como actividad y la academia como arena tienen un rol fundamental alimentando la formulación de políticas públicas. Es aquél que describe la alegoría de la caverna narrada por Platón en el séptimo libro de *“La República”*. Esa capacidad de ver más allá debe unir el compromiso y la dirección (visión) de la política con el conocimiento. Como afirmaba Kant: *“los valores sin teoría son miopes y la teoría sin valores es cretina”*.

En nuestro ámbito, más que en ninguna otra área, la formulación de políticas surgió en contextos técnico científicos. La primera formulación del *Welfare State* que se da en la Inglaterra de posguerra se desprende de un informe elevado por Lord Beveridge a la corona británica.



Nuevamente volveré al área que mejor conozco como ejemplo para dar ejemplo de ello. En el área de salud en particular esta influencia fue históricamente muy clara. Probablemente, nadie influyó más que el profesor Richard Saltman para que los países pioneros en incorporar Servicios Nacionales de Salud (Suecia e Inglaterra) hicieran un giro de mercado y avanzaran hacia la competencia pública. De hecho, gran parte de las reformas de salud más radicales de los últimos treinta años surgieron de la academia o tienen a académicos como padres. Las reformas en Holanda llevaron los nombres de sus creadores, primero el profesor Dunning y luego el profesor Dekker. En España la comisión presidida por Abril Martorell dio lugar a un informe (más conocido como el “*informe Abril*”) que sentó las bases del actual Sistema Nacional de Salud. En la mayoría de los casos han sido las autoridades del Poder Ejecutivo o del legislativo quienes, percibiendo la importancia de incorporar una reforma sanitaria en la agenda de políticas públicas, encomiendan a un científico o designan una comisión técnica para encontrar alternativas.

Una tendencia mundial muy fuerte en la formulación de políticas de salud de las dos últimas décadas, consistió en la priorización de políticas orientadas a curar y proteger a los sistemas y servicios más que a la personas. Tal vez sea allí donde se registre el impacto más profundo del neoliberalismo en salud. Sin embargo, la reacción comenzó. Su embrión se puede encontrar en un antiguo informe encargado por el gobierno canadiense y comandado por el Profesor Lalonde (en 1974) y el paradigma que hoy conocemos como “*políticas saludables*” alcanza envergadura a partir del informe del Dr. Jake Epp, también en Canadá (1986).

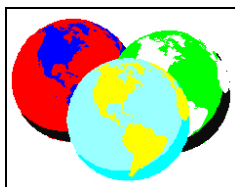
6. Abandonemos la formulación de proyectos para construir políticas

La idea de proyecto presenta cierta afinidad electiva con la noción de “*experiencia piloto*”. Es algo puntual que se da en un tiempo y lugar determinados. No es un logro consolidado y garantizado para todos.

Proyecto es, por definición, un conjunto de acciones que tienen un principio y un final. **Si tiene un final previsto de antemano, entonces no tendrá continuidad, no se consolidará como un derecho adquirido por la población ni como una reforma definitiva del sistema de protección.**

El excesivo énfasis en los proyectos está asociado a la energía que durante los últimos veinte años hemos puesto en intentar captar recursos de la cooperación internacional. En algunos casos esto trajo aparejado una mayor capacidad de programación, es decir de gestión programática. Sin embargo, en otros casos desplazó las prioridades. El objetivo no debe ser disponer de financiamiento, debe ser consolidar derechos sociales y proteger a nuestra población.

La idea de proyecto también está vinculada a una percepción compensatoria de las políticas sociales. Desde aquel punto de vista no solo



era coherente sino indispensable que las acciones sociales tuvieran un final. Quien brinda esa protección ocasional es un Estado mínimo (con “e” minúscula) que solo debía intervenir en protección social en circunstancias particulares donde se operó un ajuste económico y fiscal que aumentó la vulnerabilidad de las familias.

Por último, la noción de proyecto favorece una visión fragmentada de las políticas sociales. Cada proyecto responde a una lógica propia y es consistente en si mismo, persigue objetivos determinados que pueden no estar articulados y hasta contradecirse con otros. No faltan ejemplos en nuestros países de esfuerzos repetidos y hasta contradictorios aún dentro de una misma jurisdicción. Además, la multiplicidad de proyectos genera fragmentación y competencia en la base social. Esto dificulta la construcción de coaliciones que den sustentabilidad a las políticas (con “P” mayúscula)

Superar el estigma proyectista implica acciones estables que consolidan logros y que se articulan con otros esfuerzos. Eso es construir políticas públicas, sólidas y estables.

7. Superemos las políticas sustantivas y formulemos políticas instrumentales

Si para avanzar en la construcción de la gobernabilidad es necesario promover el debate e ideologizarlo, para avanzar en la gobernanza es imprescindible hacer las políticas más operativas y transparentes y vincular los recursos a metas y objetivos.

En los países avanzados, e incluso en varios de nuestra región, las políticas llegan al nivel más operativo. Esto significa que no se restringen a definir líneas prioritarias de acción sino que definen objetivos y los cuantifican en metas. Muchos de ellos incluso llegan a publicar sus planes sociales en libros muy detallados.

Las prioridades sociales no se manifiestan creando órganos de gobierno (secretarías, subsecretarías, direcciones o agencias) sino estableciendo metas. De lo contrario, los nuevos órganos creados por cada gestión van conformando capas geológicas en la administración pública ya que pasado un primer tiempo en el que fueron o parecieron prioritarios, van luego siendo desprovistos de recursos y permanecen como supérstite, sin funciones, sin motivación, sin razón de ser.

“*Lo que se mide se hace*” proclamaban Osborne y Gaebler en uno de los mayores *best seller* políticos de los noventa “*La reinención del gobierno*”. Necesitamos establecer metas sociales por provincia y región (o por estado o departamento, según sea el caso), comprometernos con ellas y hacerlas transparentes. Dejar que la sociedad civil (en especial a través de sus organizaciones) las monitoree y vele por su cumplimiento.

Algunas herramientas que facilitan esto son las cartas de compromiso con la ciudadanía y los contratos programa.



8. Asumamos el Federalismo social

Precisamos reformular un nuevo pacto federal en lo social. Hasta ahora hemos tenido dificultades en encontrar formas adecuadas de división intergubernamental de las responsabilidades en las áreas sociales. Tenemos muchas experiencias puntuales, pero poca consolidación de modelos de amplia cobertura.

También hace falta repensar los programas verticales, en la mayoría de los países los servicios se han descentralizado pero las políticas continúan siendo formuladas solo desde el centro. Ello termina relajando los controles.

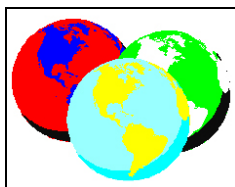
En la formulación de políticas sociales precisamos barajar y dar de nuevo. Hace falta establecer con precisión las líneas de acción en todo el país o en cada una de sus regiones y -como decíamos antes- definir metas a ser alcanzadas, hacer transparentes los recursos asignados y que todo ello sea conocido por la sociedad. Sin este cambio continuaremos nacionalizando las culpas y provincializando los éxitos o viceversa. O tal vez corramos el riesgo de caer en debates inocuos como aquel frente a la epidemia de Dengue cuando se discutía a que jurisdicción correspondía el mosquito vector (*Aedes Aegypti*).

Se puede inferir que, si no hay debate social ni académico alimentando la definición de la agenda, no hay precisión en la formulación, junto a la relativa dependencia del nivel central en la ejecución; menos aún habrá evaluación de las políticas. Y esto constituye un círculo vicioso, una cadena de incentivos perversos. ¿Para qué operacionalizar la política donde no se evalúa el cumplimiento de metas? ¿Para qué informar sobre la producción de servicios donde no hay ninguna evaluación de desempeño?

9. Prioricemos la comunicación de la política

Hemos afirmado que el desafío central en la gerencia social en América Latina no radica tanto en la innovación a nivel de la gestión programática y de la gestión organizativa, si no en la consolidación de la política. Una de las habilidades centrales que requiere la gestión política es saber comunicar. La comunicación de la política y de la gestión de los servicios es un requisito para la transparencia, es una condición para disputar recursos y es un elemento imprescindible para construir la viabilidad política de las acciones.

Es preciso que nos convenzamos que hay muchas instancias de la gestión que son, y deben ser, momentos, espacios y herramientas de comunicación. Las reuniones de coordinación, los eventos de capacitación, son espacios de comunicación. Los informes de evaluación de las políticas, así como los marcos lógicos son instrumentos de comunicación. Entonces, debemos captar las oportunidades que ellos revisten.



10. Garanticemos una conducción comprometida

Si para la formulación tiene que haber debate, para la gestión tiene que haber compromiso. Otro engaño neoliberal de los noventa ha sido el modelo “*custodiado por expertos*”. Lo que garantiza el progreso en un ministerio, en un programa o en un servicio no es que asuma la conducción alguien bien formado y que sepa mucho. Volviendo al esquema de Weber, no necesitamos tanto del “*rigor*” como del compromiso de quienes conducen la política. Lo que realmente garantiza un cambio es el compromiso y el trabajo en equipo. Es que quienes hacen funcionar las instituciones asuman un compromiso común, mantengan códigos de comunicación y de ética. El cambio en el modelo de gestión sólo se logra en equipo.

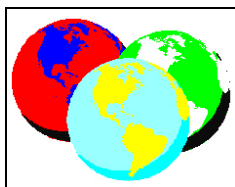
Chris Argyris, tal vez el primer teórico del aprendizaje organizacional, afirmaba que la mayoría de los equipos gerenciales se quiebran bajo presión. Es porque el compromiso solo surge a nivel de la política, cuando se asumen banderas y se vincula el propio destino a una determinada transformación.

Una de las encrucijadas de los noventa fue que la racionalidad social perdió peso ante la económica y luego esta última fue cediendo a la administrativa. Esto ocasionó un círculo vicioso de pérdida de legitimidad y liderazgo. Pero este no es un problema regional sino un problema mundial.

Otro de los problemas, que en parte es consecuencia del anterior, fue la baja duración de los funcionarios en los cargos. Si a eso le sumamos que por más preparada que esté una persona o un equipo siempre hay períodos (y costos) de aprendizaje y entrenamiento, deducimos que se comprometió la eficacia de las diferentes gestiones.

Konrad Laurentz narraba que le llamó la atención que los gansos salvajes volaran siempre siguiendo una formación en forma de “V”. Descubrió que ello les permitía reducir la resistencia del aire (y por lo tanto su esfuerzo) en al menos un 30%. Además, cuando el que marcha a la cabeza (que es quién enfrenta la mayor resistencia) se agota, inmediatamente el segundo lo reemplaza e incluso cuando uno resulta agobiado o herido otro se queda con él para auxiliarlo y acompañarlo.

Estoy (estamos) convencido (s) que es más importante esa disciplina solidaria de un grupo que se cuida mutuamente y mantiene códigos comunes, que la lucidez, la *expertise* o la ilustración de los cuadros. Alejandro Dolina redactó un texto breve bajo el título de “*Instrucciones para elegir compañeros en un picado*” que sintetiza esta concepción “*Un grupo de personas que se quieren y se respetan es invencible. Y si no lo es, más vale compartir la derrota con los amigos que la victoria con los extraños o indeseables*”.



Conclusiones

Como nos enseña la mitología griega, las victorias de los mortales contra los dioses suelen durar poco. La condena de Sísifo en el Hades es uno de los mejores ejemplos. De la misma forma, tampoco hay políticas ni servicios eternos. No está en nosotros garantizar la continuidad de las respuestas sociales pero si es nuestra competencia el proponerlo, el empeñar nuestro esfuerzo en ello. Aún nos es permitido a los mortales mancomunar nuestros ingenios y esfuerzos para vencer al demonio de la inacción.

En síntesis se trata simplemente de promover el cambio aproximando el Estado a la sociedad (y también la sociedad al Estado). Precisamos construir esa proximidad para garantizar el progreso de las políticas. Para conseguir el aprendizaje institucional, para mantener el compromiso y la motivación.

En otras palabras, precisamos de una dosis de política para que la gestión de programas y organizaciones no se reduzca a una simple administración. Esto requiere crear y recrear la visión (tantas veces como sean necesarias). Siempre hay que tener una dirección que impulse y motive, Hegel decía que los pueblos que alcanzaron su acometido están condenados a ser dominados por otros que aún no lo hicieron. Siempre hace falta izar una bandera por la cual empeñarnos, por la cual dar la vida.

Además, cada jurisdicción, cada sector del programa, cada consultor, tiene que saber cómo contribuir a ese cambio. Si no la nueva visión quedará como responsabilidad (o peor aún como “capricho”) de una o dos personas. En ese sentido la principal función de los jefes de cada sector debería ser explicar a sus colaboradores cuales son sus responsabilidades y las prioridades en su acción.

Insisto, todo esto funciona cuando se piensa desde el cambio. Si se trata de administrar no hay posibilidad de generar motivación, se cae en el ritualismo burocrático y se degrada el compromiso.

¡Que la elaboración de documentos no sea solo en función de pedidos de los superiores (o de los organismos financiadores)!

¡Que las reuniones no se transformen solo en cómo apagar incendios!

¡Que el trabajo no se transforme solo en cumplir horarios!