

## UN ESTADO FORTALECIDO = SOCIEDAD DE OPORTUNIDADES

Isabel Ibarlín

Comenzamos este trabajo recorriendo algunas páginas de nuestra historia nacional, y desde allí redescubriendo la existencia y circunstancias que demandaron a generaciones la responsabilidad de asumir gestos sociales fundamentales, que emergieron como respuestas a **tiempos históricos de transformación**.

Precisamos partir de una definición de Estado que reflejará nuestra postura y nos quedamos con esta:

**“Es una corporación ordenada y organizada política, jurídica y administrativamente. Personifica a la comunidad humana que constituye la Nación. Wilburg, Gímenez Castro**

Y desde aquí partimos y comenzamos la elaboración de esta propuesta, en un sentido de aporte al complejo contexto que nos rodea, es imposible no abordar el análisis de esta “nuestra realidad desde una mirada totalizadora”, desde ella creemos necesario volver a **reconocer y revalorizar el vínculo estrecho, ligado e indisoluble** que debe **gestarse entre Estado- Sociedad**, y del cual se desprende la **Institucionalidad**, la **governabilidad** y el **capital social** que los habita.

Creemos que este hoy, se corresponde con algunas páginas históricas, que transitamos una etapa, que requiere de trabajos de recuperación, integración, inserción y reconstrucción de principios de justicia social, de llenar de contenidos y significados los conceptos de igualdad y equidad, de contribuir desde lo cotidiano y junto a la ciudadanía a gestar un proyecto de Estado nuevo y generador de múltiples oportunidades.

Sabemos que toda Latinoamérica no ha podido escapar a algunos efectos de la postmodernidad y una transformación global que remociona instituciones, organizaciones, expectativas, cultura, valores y vínculos, pero sobretodo la personalidad de los sujetos, las personas lo expresan como "es bueno ser diferente" pero muchas veces esta diferencia no esta asociada a la esencia. Desde este contexto revalorizamos la reconstrucción del Estado con un rol fundamentalmente Integrador, como un espacio que posibilite la igualdad de oportunidades y genere una conceptualización de Nación, reconstruyendo, asumiendo y escuchando a los más dañados y olvidados, no como segmentos, sino como particularidades.

Vivenciamos esta etapa como de convocatoria e iniciativa, una buena oportunidad para que todos los actores sociales opinen y propaguen el desarrollo y fortalecimiento de nuestra sociedad. Entendemos que para ello es necesario desaprender algunas estrategias y aprender otras que conlleven a espacios de encuentros, diálogos y entendimientos entre actores que poseen historias y condiciones muy diferentes y que muchas veces se han sentido rivales y desconfiados entre sí. Para promover que no existan fricciones hay que aprender a no temerle a los momentos difíciles, a los desacuerdos, a las críticas, pues los mismos sólo son partes de procesos que llevan a generar acuerdos y propuestas en pos del bien común, entendido este como superador de particularidades y generador de **interacciones marcadas por el respeto y la valoración de la diversidad que nos lleven a consensos sociales**.

Comenzar a abordar la gestación de este nuevo espacio, es construir vínculos y confianza, abrir el juego a integraciones que superen las partes, que abran posibilidades de conocimiento entre contextos, actores y organizaciones que representen a este nuevo universo y aborden el mismo desde el compromiso de actuar en **pos de alcanzar un nuevo contrato** social que enmarque una etapa transformadora, no sólo desde la perspectiva de relaciones del Estado **con las organizaciones** sino **entre Estado - Organizaciones y Sociedad**.

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

La sociedad actual se maneja con términos mercantiles, que es lo mismo que decir que impone criterios de que todo se compra y se vende. Ante esta realidad emerge el rol del Estado con un enorme espacio de gestión **de y en lo público**, y es aquí donde queremos realizar propuestas, porque entendemos que es este "**un espacio compartido**", un escenario donde los actores sociales "**no son iguales**" y aquí su rol se ve expuesto a la realidad de una sociedad fragmentada, para abordar esta realidad deberá trabajarse junto a la ciudadanía fomentando un compromiso republicano, con perspectivas de profundización de la democracia desde actitudes y políticas centradas en la complejidad y expectativas de la persona humana.

Hemos procedido en el marco del abordaje de esta propuesta de fortalecimiento del Estado a observarlo y encontramos que hoy poseemos un Estado centralizado, ordenador de las políticas y el espacio público, donde las articulaciones y colaboraciones proceden de un enfoque eminentemente vertical e instrumental, donde los organismos dependientes del Poder Ejecutivo son vistos socialmente como meros ejecutores de su política y prioridades, pero desacreditados por no intervenir en la gestación de las mismas, lo cual hace que culturalmente los ciudadanos se consideren como incluidos en las instituciones estatales limitados a un rol de meros receptores de servicios.

Desde esta creencia es evidente que el Estado no se fortalece, ya que la sociedad se considera **no reconocida, ni participativa** en asuntos públicos y/o estatales. Nosotros consideramos que estas dos instancias se encuentran íntimamente ligadas y hallamos en ellas una de las grandes respuestas a la cuestión y motivos de las **urgencias comunes** en los espacios públicos y a veces reiterados en momento coyunturales del proceso estatal, reflejándose en la Sociedad como activismo irreflexivo, consideramos que la **elaboración de proyectos con participación ciudadana en espacios públicos, es la mejor forma de no hacernos esclavos de las urgencias**, dado que la participación ciudadana determinará certezas en escenarios y marcos para la toma de decisiones y permitirá recuperar capacidades orientativas y programáticas que fortalezcan y concentren herramientas de planificación y estrategias que contengan en ella valoraciones de saberes previos, del abordaje de nuestros recursos naturales, del capital humano, capacidades técnicas y productivas de un Estado que paralelamente ofrece costos económicos y sociales que no se condicen con lo poseído e imposibilita la aspiración a nuevos horizontes de bienestar, crecimiento y libertad, y paralizado en esas problemáticas se vio imposibilitado para motivar, esperar, ni promover compromisos y en riesgo de caer nuevamente en manos de profecías autocumplidas.

Buscar formas de participación ciudadana ayudaría a generar debates de lineamientos y prioridades, de contextos locales e internacionales, de actualización de valores permanentes, de conceptos como Nación, Patria y Pueblo que deben conformar la ética social de las políticas públicas, recuperando así un Estado representativo, despegándolo de modelos del pasado y despertándolo para que renazca orientado desde con y para cumplir con las demandas de la Sociedad actual.

Esta propuesta es posible y no utópica, si se construye diariamente en todos los ámbitos, junto al trabajo cotidiano y dando activa participación a todos los actores que conforman este complejo y maravilloso escenario social público.

En esta aldea global, transculturizada, ¿cómo no habría de modificarse el rol del Estado?, ¿Cómo no se hará necesario redefinir soberanía e independencia?, ¿Cómo no conversar sobre nuevos ordenes sociales si en ellos basaremos la sociedad del futuro?, ¿Cómo no educar en el bien común permitiendo la comprensión crítica de que el más rico no siempre es el mejor y el más justo?. Cómo no preguntarnos y buscar la redefinición de sus roles, si sabemos que debemos

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

garantizar condiciones que permitan el desarrollo de los individuos, y también lo comprendemos como la forma de proteger y transmitir nuestra **tradicción y cultura**, dado que estos elementos constituyen nuestra identidad como Nación, la misma que debemos preservar en medio de ideologías globales imperantes.

Necesitamos un Estado convencido de su rol ordenado y organizado, con voluntad política para entregar parte de su poder de decisión y emitiendo señales de valoración de los actores autónomos y gestores de cambio.

Un Estado capaz de proponer objetivos sociales y dirigir su ejecución, un estado evaluador permanente de lo alcanzado y redefinidor de objetivos, reforzador de áreas, modificador de instrumentos, Un estado **flexible, actualizado y transparente**, con toma de decisiones y comunicaciones ágiles que superen las innumerables trabas burocráticas que hoy impiden el acuerdo, la integración, las iniciativas y los consensos que esta etapa nos demanda para acompañar sus tiempos.

Analizando los roles del Estado priorizamos algunas formas de su actuación:

➤ Que funciones le solicita cumpla la sociedad y cuales puede cumplir administrando sus recursos y desde allí:

Cómo evaluar sus niveles de rendimiento en pos de superar sus aspectos burocráticos;

Cómo insertar la participación democrática de la sociedad en sus proyectos políticos.

Cómo integrar a todas las Organizaciones Sociales para generar soluciones compartidas y consensuadas a problemáticas colectivas.

Y sólo obtuvimos como respuestas la participación y el compromiso, generar un espacio donde se pueda debatir sobre su capacidades para lograr un desarrollo paulatino y gradual en lo político, económico y social, sin perder de vista las circunstancias y condicionamientos que lo han vuelto vulnerable, revisar su capacidad de gestionar la economía internacional, nacional, los gastos públicos, sin caer en la viejas formulas de ajuste, evaluando los alcances logrados desde sus políticas de privatización, desregulación y descentralización y la estatalidad en los niveles municipal, provincial y nacional, junto a todas las organizaciones sociales representativas

Pensar el espacio público como un lugar de principios de igualdad y solidaridad es convertirlo en oportunidad de impulsar políticas activas y vivenciarlo como un generador básico de servicios sociales.

Debemos aprovechar los grandes cambios que se están produciendo en los modelos tradicionales de empleo y de organización del trabajo, hay que aprovechar la incertidumbre que origina hoy el puesto de trabajo, ya no tan alcanzable, certero y estático como ayer.

El dilema es si seremos capaces de promover flexibilidad y adaptabilidad en todas sus organizaciones, capaces de modificar condiciones educativas para hacerlas más idóneas y reales en su oferta formativa, si podemos realizar contenidos prioritarios de políticas públicas basadas en la formación profesional de los servidores públicos, si sabremos generar un foro que integre y coordine lo que sucede a nivel local para que desde allí se promuevan proyectos e innovaciones que fomenten las posibilidades de creación de nuevos enfoques nacionales e internacionales.

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

La planificación estratégica nos puede dar el marco teórico y metodológico necesario para la formulación, desarrollo y evaluación de proyectos de mejora y desarrollo institucional de las Organizaciones Públicas.

Volvamos a Programar, planteándonos la hora de crear sostenibilidad al programa a la vez que consistencia técnica. Distinguiendo dos niveles: por un lado la factibilidad que se obtendría a través de la consistencia técnica del programa, y por otro la viabilidad política que lo convertiría en sustentable.

Creemos que un buen diagnóstico permitiría formular una adecuada metodología, lo cual le confiere al plan la posibilidad de construir su viabilidad.

De los años sesenta a la actualidad han proliferado modelos teóricos bastante cerrados y reticulados, en lo que a evaluación se refiere. Propuestas “científicas”, de aparente neutralidad, se aceptaban los isomorfismos entre objetivos y resultados **centrándose el análisis fundamentalmente en los resultados.**

Ha transcurrido mucho tiempo desde entonces, y las organizaciones evolucionaron al ritmo de la historia

La actualidad demanda nuevos roles, trabajo cooperativo, intervención en procesos y no solo en resultados, una mirada hacia el contexto, evaluación para el perfeccionamiento y la mejora entre otras propuestas evaluadoras.

En este marco nos interrogamos acerca de la posibilidad de una metaevaluación, donde se podría “valorar” **cómo** se evalúa, **qué y para qué** se evalúa. El diseño interno del plan y el contexto en el cual se implementará.

Esta línea de trabajo señala la necesidad de dos tipos de valoraciones: una de carácter **intrínseco** donde lo que se valora es si se alcanza lo que se había propuesto y otra de carácter **extrínseco** donde lo que se valora es la calidad de los patrones desde los cuales se parte.

Dice Miguel Santos que **“Omitir la referencia a los contenidos éticos que esconde la programación y la acción misma, supone cerrar los ojos a una realidad que está preñada de valores”**

### **Algunos propósitos de este trabajo**

- Fortalecer la autonomía evaluadora del recurso humano de la gestión pública.
- Generar estrategias nuevas de capacitación, innovación e investigación.
- Desarrollar nuevas metodologías de capacitación de los recursos humanos.
- Revisar los tiempos, modos y formas de trabajo.
- Redefinir el estilo de funcionamiento.

Este programa trabajará desde un enfoque que aborda por un lado el *contexto* para analizar lo que necesitamos hacer, considerando el *input* para esclarecer lo que podemos hacer, realizará un **seguimiento de proceso para poder decir cuánto estamos haciendo**, por último trabajará desde el **producto para establecer qué ha cambiado** y aquí poder realizar **los reajustes que sean necesarios** en cualquiera de los aspectos o momentos señalados

Un macroindicador que consideraremos será el de la **coherencia** entre el programa y el Proyecto y otro es el de la misma coherencia interna del programa dada por la implicación entre los proyectos.

Creemos pertinente partir trabajando con los empleados públicos estos **interrogantes**

- a) ¿Cuál es el problema o cuestión central a abordar?
- b) ¿Los objetivos propuestos guardan relación con la necesidad?
- c) ¿Qué problemas subyacen a la necesidad?
- d) ¿Cuál es el programa?
- e) ¿Se consiguen mejoras con él?
- f) ¿Quiénes son los responsables?
- g) ¿Lo pueden y quieren hacer?
- h) ¿El programa nos permite comprender mejor lo que estamos haciendo?
- i) ¿Nos da un estado de situación?
- j) ¿Da lugar a la complementariedad entre los microsistemas o a la disonancia?
- k) ¿Cuál es el costo político, técnico y económico?
- l) ¿Qué sistema de circulación de la información se utilizará?
- m) ¿Que tipo de asistencia técnica se utilizará?
- n) ¿Será necesario ser evaluados externamente?
- o) ¿Cómo se presentarán los informes?

Consideramos que todos estos aspectos podrán colaborar a que nos planteemos un rol que puede concebirse como “actual”, el cuál debe ser construido revisado ratificado y rectificado permanentemente y sólo puede ser asumido desde un trabajo con otros. Conformando una unidad de alimentación y retroalimentación (Feedback).

Promoviendo el intercambio de ideas, señalando dificultades, impulsando la participación identificando principios insoslayables en la puesta en marcha de procesos participativos y de colaboración.

Una función que anime creando y ampliando situaciones y espacios que posibiliten compromisos alrededor de la tarea.

Capaz de acciones reguladoras tendientes a lograr redefiniciones y acuerdos relevantes para la marcha participativa de proyectos.

Desde la participación, la acción se asume como desafío. No podrá entonces desconocer las innumerables acciones y coordinaciones imprescindibles para concretar la gestión, incitando la acción, el movimiento, relacionándolo con la vida y aspiración de las personas o grupos y grupos, por otro lado, con valores y objetivos y, finalmente con la articulación entre los intereses individuales y comunes.

Debe facilitarse la calidad de las relaciones en los equipos de trabajo, conociendo la relevancia de contar con un proyecto anclado en una estrategia clara y definida y en objetivos asumidos colectivamente.

(Tenti Fanfani Emilio): **“Dotar a todos los individuos de una sociedad, de aquel mínimo de saberes objetivados, codificados, aptos para formar al sujeto capaz de apropiarse por sí mismo del capital acumulado por una sociedad”.**

El liderazgo y el impulso innovador no recae en una sola persona, se pasa del estado jerárquico, individualista y aislado, a promover el aprendizaje y crecimiento para todos, ya que la supervisión y dirección es vista como un Proceso de Enseñanza y como facilitadora de aprendizaje.

Esta posición actúa como movilizador, evitando la centralización y colabora para que los actores sean protagonistas de los cambios, compartiendo liderazgo, y sabiendo delegar pero sin desentenderse de sus responsabilidades. Interconectado con un liderazgo de servicio, caracterizado por aprovechar la inteligencia que está instalada en la sociedad.

Su punto central no es “que los demás sirvan al trabajo”, sino que “mi trabajo le sirva a la gente”. Relación ésta, significativa entre la función requerida y quien encarna el rol.

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

Se vivencia como un individuo que posee influencia organizadora, se ejerce y se afirma cuando se desarrolla una conducción técnica y humanamente competente, orientado a la valorización de los desempeños, sus procesos y da cuenta de los resultados.

Evalúa para regular, mejorar y potenciar los procesos de cambio, promoviendo espacios de aprendizaje, revisión de prácticas y procesos de evaluación intra e inter subjetivos.

Una de las características esenciales es poder inspirar en el ejercicio diario de servidor público respeto, confianza y credibilidad.

Genera posibilidades para la difusión y producción de proyectos y saberes:

- Cuenta con un bagaje instrumental que le permite tomar decisiones.
- Genera un clima desde la propia actitud de aprendizaje permanente, donde emergen iniciativas personales y colectivas.
- Tiene capacidad para diferenciar, discriminar, jerarquizar y priorizar tareas actuando como sujeto autónomo con capacidad discrecional.
- Posee gran capacidad para informar y comunicar.
- Comprende la contextualización para orientar, monitorear y promover procesos de cambio.

Esto es sin lugar a dudas un enorme desafío para la gestión de gobierno y propone algunos interrogantes sobre los que queremos trabajar:

¿Cómo recuperar el Bien Común como herramienta de gestión?, ¿Cómo generar una cultura solidaria?, ¿Cómo educar en el esfuerzo como instrumento para obtener logros?, generando espacios participativos y de consulta permanente a todos los actores intervinientes.

En síntesis, entendemos que el enorme dilema de reconstrucción del Estado es el de la integración de todos sus ciudadanos, que elimine la marginalidad, la segmentación, las fracciones y aborde un todo. Basamos nuestra esperanza en que los momentos de transición vividos no han logrado detenernos y hemos podido mantener una sociedad democrática, se han creado salidas de emergencia creativas ante las crisis de gobernabilidad y ya hemos generado mesas de diálogo para superar la puja histórica entre sectores, por lo cual hemos comenzado a caminar el **"Unidos y juntos es posible"**.