

CAPACITACIÓN POLÍTICA PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DE LA GOBERNABILIDAD

Carlos Caramello (INCaP)

De todas las formas de transferencia de conocimientos, la capacitación es la de mayor intercambio.

No intenta educar. No intenta formar. Sólo se propone ampliar las capacidades del propio individuo. Esto, en un ida y vuelta permanente, muy parecido al que exige la construcción de consensos, que no es más ni menos que la esencia misma de la política.

Vista entonces la capacitación como intercambio y también la política como intercambio, habremos arribado al eje conceptual que vincula a las herramientas que proporciona la capacitación política con la gestión propiamente dicha.

Porque precisamente de lo que se trata es de gestionar. De recuperar el modelos de gestión del estado nacional y popular, tan distinto al modelo de gerenciamiento de las instituciones públicas instalado en los '90.

De pensar, sí, pero para hacer.

Si algo hay "sin valor teórico" es precisamente el pensamiento político. Sólo existe si es instrumento para la acción. Para la construcción de poder y, luego, su ejercicio. Para la producción de soluciones. Para transformar la realidad.

Si no, es apenas alquimia, naderías, adorno intelectual. El regodearse de técnicos impotentes que, como los eunucos del Harén, saben todo... pero no pueden.

La capacitación política, entonces, debe ser herramienta destinada a orientar la acción (ámbito de la EFICACIA) y validar la tarea (ámbito de la EFICIENCIA).



Eficacia en la línea de proponer un objetivo y luego buscar y conseguir los recursos para llevarlo a cabo. Eficiencia en la de optimizar dichos recursos ya obtenidos para la realización del objetivo.

Esa es, hoy, la primer tarea del líder, del dirigente, del funcionario. Pero no es la única.

Por lo tanto, la capacitación es condición necesaria pero no suficiente para constituirse en líder.

Nadie obtiene un "título de dirigente" en base a un curso de capacitación. Ni a diez ni a cien.

Porque como decía el General Perón, "La conducción no se aprende, se comprende; por lo tanto, el conductor está por sobre la teoría; y la ejecución por sobre la concepción. Empero, hablando en términos abstractos, la conducción requiere unidad de concepción y unidad de acción. La primera exige congruencia en el sistema de análisis, mientras que la segunda significa la puesta en marcha, o sea, la ejecución de la unidad de concepción. Las disparidades o contradicciones se eliminan con el refuerzo de la obediencia y disciplina partidarias. Para ser obedecido yo nunca mandé nada que se pudiera realizar. Primera cosa. Y siempre, cuando mandé, traté de que cuanto se debiera hacer fuera una cosa lógica, y el hombre la hiciera con placer y no con violencia".

Ocurre, sin embargo, que algunas estrategias de conducción, efectivas en otras situaciones –otros tiempos de "otro mundo"–, hoy resultan, en gran medida, incapaces de producir lo que producían, de componer lo que componían.

No se trata un problema exclusivo de la conducción política en el aparato del Estado y fuera de él, sino de una condición de afectación que recorre a las organizaciones contemporáneas.

La ineficacia de las viejas estrategias es el gran problema de nuestra época. Sobre todo por la costumbre de repetir antiguas fórmulas incompatibles con nuevas realidades.

Hay que volver a pensar la conducción. Y actuar en consecuencia.



Entender, por ejemplo, lo imprescindible que es contar con liderazgos de calidad. Liderazgos capaces de movilizar y orientar el proceso de aprendizaje social que determinará los nuevos modelos ideológicos y las nuevas competencias de actuación requeridas para el enfrentamiento eficaz de los retos colectivos.

Retos que configuran la arena donde la gestión definirá su capacidad de ofrecer garantías de gobernabilidad en determinado momento.

Empecemos, entonces, por reconocer el hecho que fija la naturaleza y los alcances de la gobernabilidad: Cuando se gobierna, lo que está en juego es un proyecto de dirección política del Estado y la sociedad que son gobernadas. En términos gramscianos, *"la tarea de gobernar es la tarea de construir hegemonía"*. Es decir, hacer concurrir los intereses particulares con el interés colectivo que, al ser definido por el gobernante le confiere ascendencia y control político sobre los gobernados.

La gobernabilidad, entonces, debe ser puesta en su exacta dimensión: la política. Más que un problema de capacidades o incapacidades funcionales del Estado para responder a las demandas de la sociedad y los mercados -que son cada vez más-, la gobernabilidad implica tanto un cuadro de viabilidad política como una dimensión de las tensiones y los conflictos que enfrenta la gestión de gobierno.

Por lo tanto, la gobernabilidad estará determinada por el tipo de confrontación, la territorialidad en discordia y la capacidad de los actores para imponer su razón sobre las demás. Es la instantánea del momento que atraviesan las relaciones de poder.

Finalmente la gobernabilidad muestra con absoluta claridad la capacidad o incapacidad de los gobernantes para transformar los intereses particulares de los gobernados en un interés general a la vez que para imponer, desde el gobierno, una dirección determinada al proceso político, económico y social.

Desde la perspectiva institucional de la gobernabilidad democrática, el modelo de liderazgo vigente en los 90 estaba referido a funciones y procesos, no a personas. Una visión que considera que la historia puede ser por impulsada por fuerzas impersonales.



Falso. Sólo los deterministas históricos pueden llegar a creer semejante desatino.

Nunca nada cambia por sí mismo.

La historia particular de una sociedad siempre acaba siendo plasmada por el número y la calidad de las personas que encabezan el proceso de cambio, es decir, sus dirigentes.

Sin esta la función, que es precisamente la función del liderazgo –o del funcionario en la Administración del Estado, o del dirigente, en términos político partidarios-, el cambio no se producirá. Y de producirse, lo hará de forma inadecuada, defectuosa o sencillamente incompleta.

Cuál es entonces la primera condición de un líder moderno: su legitimidad. Ese condimento indispensable para el funcionamiento de una comunicación eficaz entre él y los ciudadanos.

En esto vale la pena aclarar que dicha “comunicación” no está tan ligada a sus condiciones y perfil de buen comunicador o a la tarea de un grupo de especialistas que trabaje sobre su discurso como a tener credibilidad.

El liderazgo en el siglo XXI no depende tanto de la detentación del poder (“todos los líderes son detentadores actuales o potenciales de poder; pero no todos los detentadores de poder son líderes..”), como de la credibilidad y la confianza que inspira en el Pueblo.

Por otra parte los liderazgos requieren de una gran capacidad para tratar adecuadamente el conflicto. Porque hoy más que nunca, la democracia es un territorio para el reconocimiento y tratamiento civilizado del conflicto.

Y los verdaderos líderes no rehuyen al conflicto sino que lo utilizan como estímulo del proceso de desarrollo y cambio social. Es más: a veces lo producen a fin de servirse de ese conflicto para provocar el inicio de una transformación. En síntesis, deben ser verdaderos catalizadores del proceso de cambio social.

Porque el cambio de una sociedad es un complejo proceso de construcción de la propia historia a través de opciones difíciles y



problemáticas, que en un esquema democrático implican conflicto y deliberación para hallar consensos.

La capacitación sirve para esto. Para “hacerse una montura para cabalgar la historia”, como decía Perón.

Vivimos un momento particular de la historia. No me animaría a definirlo en términos de modernidad y post modernidad. Simplemente, el cotidiano evidencia una serie de mudanzas en los usos, las costumbres y hasta las jerarquías y nomenclaturas de la sociedad.

Para una mejor explicación, apelaré a la relectura de algunas ideas planteadas por el politólogo chileno Norbert Lechner en su conferencia magistral “Los condicionantes de la Gobernabilidad Democrática en América latina de fin de Siglo”¹.

Por un lado, vivimos una suerte de complejidad social que determina una nueva civilidad. El concepto de “clase”, tal como fue planteado tanto desde el paradigma fenomenológico (Weber) como desde el paradigma crítico (Marx) deja de ser un instrumento útil para la identificación colectiva.

Se empiezan a percibir severas incongruencia de status: por ejemplo *“un desempleado de tradición progresista, alto nivel educacional, bajo ingreso, que sigue a alguno de los cientos de nuevos pastores y vota por partidos de derecha”* o, cualquiera de estas combinaciones y sus contrarios son situaciones que se reproducen con gran facilidad. Y quien lo crea así, que se limite a mirar atentamente a su alrededor.

Además, se hace evidente un debilitamiento del orden colectivo que provoca, entre otras cosas, que algunas de las normas sociales básicas de la convivencia -en especial la tolerancia y el respeto- vayan perdiendo su condición de “valores” para ser desplazados por nuevas realidades tales como la violencia urbana, la inestabilidad en todas sus formas y una competitividad exacerbada, efectos concéntricos de un momento de la historia en el que las antiguas normas del “buen trato” son difíciles de ejercer y más de imponer.

¹ Lechner, Norbert *“Los condicionantes de la Gobernabilidad Democrática en América latina de fin de Siglo”*. EUDEBA, Buenos Aires, 1999, pags. 11 a 23.



Aparece, entonces, sobre todo en las grandes urbes, una suerte de "barbarie cotidiana" que atenta contra todo aquello que hasta no hace mucho constituía el "contrato social". Esta nueva civilidad viene a desmentir, de alguna manera, lo planteado por Domingo Faustino Sarmiento en el "Facundo": *Civilización y Barbarie* no son ya cuestiones antagónicas porque el "progreso" conlleva formas íntimas de "salvajismo".

También se impone una *"sociabilidad de mercado"* que muestra comportamientos teñidos por los matices de la mercantilización. Las relaciones interpersonales van adquiriendo características instrumentales. Se estima que más del 80% de las nuevas relaciones se establecen "por interés".

Además, la plaza pública, el tradicional lugar de reunión de los ciudadanos desde la Grecia antigua hasta hace pocos años, ha sido desplazado, de alguna manera, por los "shoppings", lo que más allá de algunas cuestiones referidas a la seguridad, confiere un innegable sesgo mercantil a las relaciones.

También *"el popurrí de imágenes y sonidos"* mentado por Regis Debray en su libro "El Estado Seductor" produce un redimensionamiento en las nociones espacio temporales, como así también en el sentido de la realidad. "Prevalece la simultaneidad"; miles de cosas ocurren al mismo tiempo aquí y en el resto del mundo y nos llegan al unísono a través de la pantalla del televisor, en una especie de eterno continuado que alguien dio a llamar el *"síndrome CNN"*. Esta sensación trastoca la dimensión de espacio y tiempo de la política ya que la encierra en lo inmediato, imposibilitándola de diferir costos y beneficios a futuro.

Por último, se hace por demás evidente la pérdida de "centralidad" de Política y Estado. La posibilidad por parte de la política de influir sobre los nuevos centros de poder sólo está dada en el reconocimiento de sus lógicas internas. Esta sociedad policéntrica, dice Lechner, *"ya no está a disposición de la voluntad política y, no obstante, exige política. Aquí parece radicar el mayor problema de la gobernabilidad democrática"*.

Frente a estas cuestiones, debemos replantearnos cual es el papel del Estado y la Política. Porque sin perder el horizonte de construir un orden social o de seguir cumpliendo su función coordinadora y



conductiva, deberán adecuar sus herramientas de gestión a estas nuevas realidades.

O volverán a fracasar. Irremediablemente.