

Apuntes para la construcción de una red de gestión capaz de liderar un Programa de Prospectiva Comunitaria

Martín Erralde

Daniel Iturralde

Gladys Luna

Luciana Reynal Machado

El presente trabajo propone una organización capaz de gerenciar un proceso de regionalización¹ de la República Argentina que, prospectivamente, se presenta como futurible probable.

Contexto

El Estado actual se enfrenta a dos grandes desafíos, dos fuerzas que confluyen en su definición: la planetarización (como fuerza externa) y gobernabilidad (como fuerza interna).

En este nuevo siglo, se asiste a una serie de acontecimientos y transformaciones (políticas, culturales, económicas, científicas, etc.), cuyas características dan cuenta de una mutación de la humanidad, un cambio en el proceso civilizatorio, que está modificando los mecanismos de su evolución.

Hablar de acontecimientos implica hacer referencia a aquellos hechos que son significativos para una sociedad. Por ejemplo: la caída del Muro de Berlín, en 1989, que significó el derrumbe del sistema comunista; el avance de los gobiernos democráticos en América Latina entre 1982-1992; los cambios en las teorías cosmológicas; la crisis de la ideología del progreso; la revisión de ideas sobre el Estado; la acentuación de los desequilibrios regionales y sociales en todo el mundo; el narcotráfico infiltrado en la política; los cuestionamientos al rol del Estado como agente económico; la multiplicación de los medios de comunicación de masas; los avances en la biotecnología; la ingeniería genética; los avances de la tecnología de la información, etc. Estos cambios en los campos tecnológico, científico, económico, político y social dan lugar a un aumento de la complejidad del sistema social en su conjunto y a una caída de las certezas que regían hasta el momento.

La complejidad implica una multiplicidad de variables que entran en juego actuando unas sobre otras, no de manera lineal, sino en forma de interrelación y

feedback. La circulación de información en tiempo real, posibilitada por los avances científico-tecnológicos, produce modificaciones de contexto en toda organización, estado o cultura que se ven, así, influenciados por lo que ocurre en lugares muy distantes. Esto hace imperiosa la necesidad de pensar en forma global/local/global, ya que la interdependencia y la interacción son crecientes. Al mismo tiempo, las ideas, las creencias, los hábitos, los sistemas políticos y organizacionales, que se daban por supuestos, ya no son válidos para responder a las nuevas necesidades y demandas exigidas por los cambios. Las personas y las organizaciones se sienten enredadas y, al mismo tiempo, excluidas, desamparadas por los efectos de esta mutación global. Se hacen necesarios nuevos sistemas de creencias y acción, nuevos valores que permitan a los individuos encontrar un anclaje en medio de las transformaciones.

A pesar del aumento de complejidad que se observa en el sistema social, y de la incertidumbre que lo caracteriza, es posible pensar esta crisis planetaria desde una óptica positiva, es decir, no como mera destrucción de un mundo conocido y seguro, sino como una destrucción creadora. Si los valores, creencias, sistemas políticos y organizacionales y las instituciones se nos presentan como obsoletas frente a los cambios que acompañan este fin de siglo, la «obligación» de la sociedad en su conjunto es crear nuevas formas de convivencia, nuevos valores, nuevos modos de organización para construir un mundo que responda a las nuevas necesidades. Esta situación cuestiona algunas de las ideas acerca del Estado moderno. Por un lado, revisa el concepto de orden mecánico propio de la modernidad: actualmente, surge la noción de orden y desorden como categorías que no se excluyen. Para la modernidad, el desorden significaba caos; hoy, el desorden y el orden se encuentran en un interjuego que no se resuelve dialécticamente, sino que se mantienen en una relación dialógica. Por otro lado, objeta la centralidad del Estado Moderno. El surgimiento de distintas organizaciones no gubernamentales, la tendencia a la formación de bloques regionales ponen en cuestión el protagonismo del Estado-Nación.

El fenómeno de la *planetarización* puede concebirse como un proceso de intensificación de los flujos portadores, en tiempo y en espacio, de nuevas formas de pensar, de producción, de vinculación y de relaciones. La era planetaria reclama un pensamiento que integre la dispersión del saber potenciado por el flujo de la información y el conocimiento. En este proceso, las fronteras internas y externas tienden a desdibujarse; así, fenómenos tales como el deterioro de la capa de ozono, riesgos nucleares, contaminación, desempleo, analfabetismo nos enfrentan a problemas que afectan a la humanidad a escala global, que trascienden lo local o lo nacional. En este marco, se modifica radicalmente la concepción del poder. El poder era concebido como el dominio y la expansión sobre un territorio, pero en la actualidad está dislocado del territorio. La intensificación de flujos transnacionales de monedas,

capitales, información, etc., se hace independiente de la variable «tierra». Con sus oportunidades y riesgos, la planetarización nos lleva a plantearnos las nuevas formas de la gobernabilidad en un contexto complejo y turbulento.

La gobernabilidad, ligada a situaciones de cambio y crisis, importa hoy para el Estado afrontar uno de sus principales desafíos internos. El Estado debe reinventarse y ponerse en condiciones de superar sus propias debilidades, desvíos y patologías. Resulta, entonces, fundamental considerar la manera en la que el gobierno se ocupa y desarrolla sus funciones, así como su relación con la sociedad. La clave está en reconsiderar el problema desde la perspectiva de la sociedad en su conjunto. Es inimaginable transformar al Estado sin una apertura radical a las potencialidades de la sociedad civil, a la participación, al diálogo con las mayorías fluctuantes. Debemos avanzar hacia nuevos modelos de vinculación Estado-Sociedad Civil, ya que no es el Estado el ámbito único donde se realiza lo público.

En definitiva, la gobernabilidad y el fenómeno de planetarización abren la discusión sobre la necesidad de nuevas formas de organización social que completen la organización del Estado Nacional a partir de la generación y potenciación de nuevos espacios internos (regionales) y externos (supranacionales).

En este contexto, pensamos que es dificultoso gerenciar un proceso como el de la regionalización desde las estructuras de gobierno tal como funcionan hoy. Se hace necesario diseñar nuevas organizaciones capaces de liderar complejidades que rompan con los paradigmas de gestión que dieron lugar al Estado actual.

Regionalización de la República Argentina

De un somero análisis prospectivo, realizado a partir de informaciones publicadas en diarios de los últimos años, surge la tendencia a la conformación de organismos supraprovinciales o parlamentos regionales, lo que modificará de alguna manera las funciones y roles del Estado Central, Provincial, Municipal y del tercer sector, así como las interrelaciones que los vinculan. Si bien, según nuestra propuesta, la definición de estos roles y funciones está a cargo de la Red de Gestión, delineamos algunas pautas básicas que definen mínimamente el perfil de estos organismos supraprovinciales.

Tendrán un doble carácter: consultivo-legislativo hacia el interior (provincias y municipios integrantes de la región), y negociativo hacia el exterior (otras regiones, Estado Central, otros países, otros bloques, mercados comunes, organismos internacionales). No tendrán órganos ejecutivos o de gestión al estilo de ministerios o secretarías para intervenir directamente sobre la comunidad, sino que impulsarán la autonomía de las provincias y municipios a fin de implementar acciones locales.

Entre sus competencias y responsabilidades remarcamos las siguientes:

- Construcción de consenso interno.
- Centralización del diseño de políticas regionales (fundamentalmente en lo económico, lo social y la seguridad) y descentralización de su implementación y control.
- Diseño de estrategias regionales considerando lo local/global a largo plazo.
- Representación ante otras regiones, la Nación, diferentes países, bloques internacionales, organismos internacionales para convenir y establecer acuerdos comerciales, de intercambio de tecnología y de cooperación.
- Centralización y descentralización del flujo de información.
- Creación permanente de mecanismos de participación comunitaria.
- Propiciar la sustentabilidad política, económica y social de los municipios.
- Fomento y sostenimiento de la participación del Tercer Sector como factor clave en el relevamiento de información y la implementación de programas (económicos, sociales y de seguridad).
- Creación de mecanismos descentralizados, a cargo del Tercer Sector, de seguimiento y evaluación de planes sociales.
- Impulso a la reestructuración de aquellos organismos provinciales y municipales que se superpongan en sus objetivos y partidas presupuestarias.
- Unificación de criterios organizacionales y de toma de decisión en todos los organismos de la región.
- Unificación de procedimientos de habilitación, licencias, permisos, etc., en toda la región.

Red de gestión

Este proceso de regionalización no puede implementarse desde los organismos administrativos actuales, sino que es necesario generar una nueva organización; ésta debe ser flexible, capaz de funcionar en contextos de incertidumbre, apta para adaptarse a los cambios permanentes y con condiciones para el análisis y la intervención desde una óptica local/global. Como en toda organización, existe, por supuesto, el riesgo de la burocratización, que paraliza o cristaliza el proceso. Podrá evitarse en la medida que se constituya como “organización que aprende”², liderando el proceso a partir de lo que se denomina “el modelo del viajero”³.

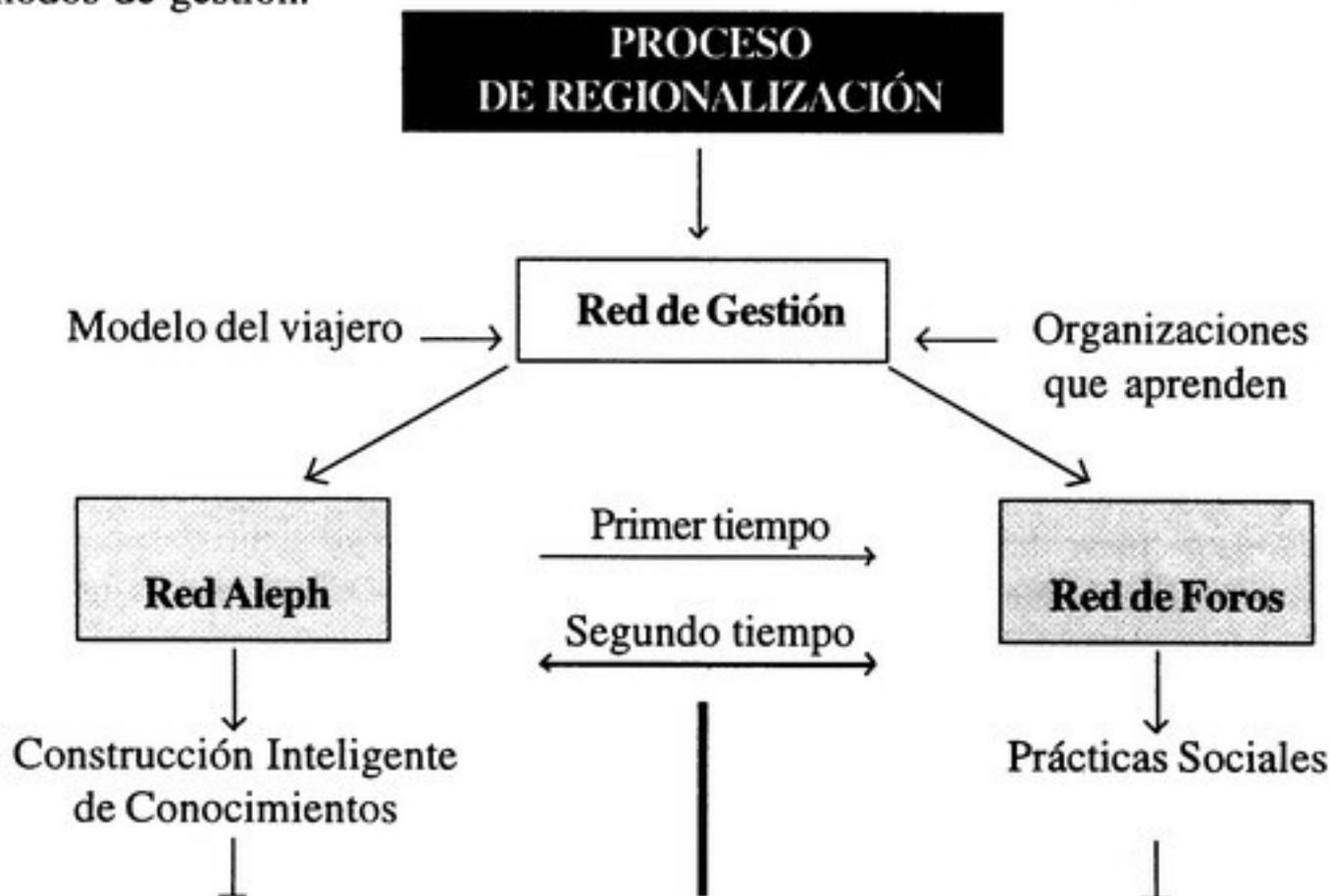
La Red de Gestión que diseñamos, capaz de conducir este desarrollo, (ver esquema) está compuesta por dos redes interdependientes: la Red Aleph y la Red de Foros. Su objetivo es la creación de un imaginario social, necesario como condición de posibilidad del cambio, y la gestión del proceso de regionalización. Por un lado, los conocimientos; por otro, las prácticas.

La Red Aleph, que se arma al inicio del proceso, apunta a la *construcción inteligente de conocimientos* con el objetivo de institucionalizar un nuevo campo

semántico fuerte en todos los ámbitos (político, económico, social, cultural, etc.), que funcione como tierra germinal. La Red de Foros, que se incentiva y potencia desde la Red Aleph, apunta a implementar mecanismos de inducción en la región para la percepción de la dinámica local/global. El objetivo es instituir nuevas prácticas sociales tendientes a la construcción de consenso y legitimación del proceso. En un segundo tiempo, de la interacción de ambas redes surge la toma de decisiones a fin de implementar las acciones necesarias, para el diseño de políticas, el trazado de planes y programas, la creación de nuevas organizaciones, la redefinición de roles y funciones de las actuales organizaciones, la interrelación entre organismos, la definición de sus incumbencias y la definición de los tiempos del proceso. La comunicación con el poder político (que participa, además, en la Red de Foros) es permanente y funciona como feedback.

RED ALEPH

El objetivo de la “Red Aleph” es la construcción e institucionalización del nuevo campo semántico, es decir, instalar en el discurso social la regionalización y nuevos modos de gestión.



Características de la Red Aleph

- El Nodo inicial de la red se constituye en una universidad nacional sobre la base

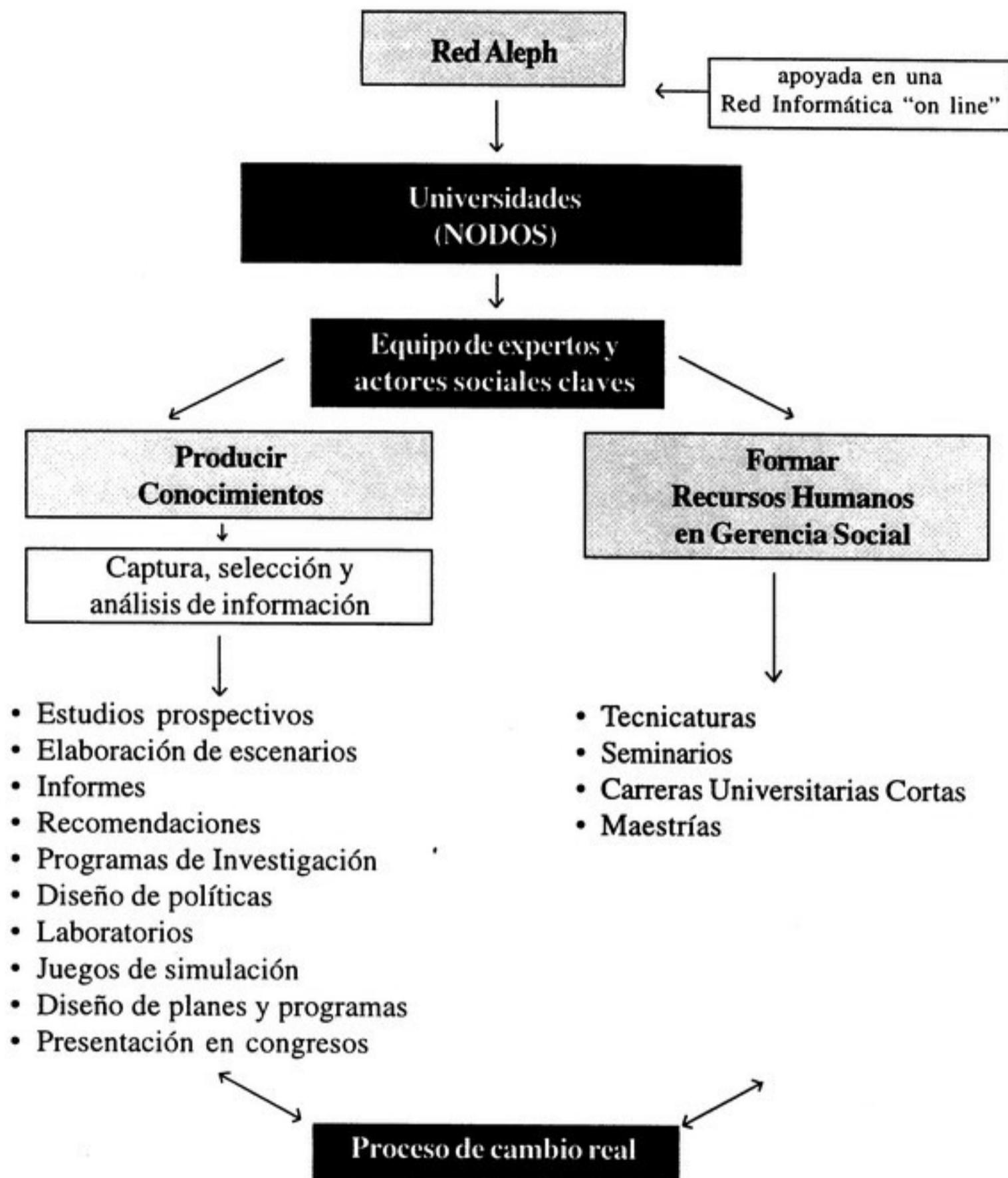
- de un grupo de expertos y actores sociales clave (personas o instituciones).
- Su función es producir conocimiento a partir de la captura, selección y análisis de información.
 - Elabora estudios prospectivos, define escenarios, informes, recomendaciones y programas de investigación, diseña políticas, implementa laboratorios y juegos de simulación, diseña planes y programas de acción, presenta sus producciones en congresos, etc
 - Establece la relevancia de los temas a investigar
 - Se automultiplica en Nodos regionales en otras Universidades, Institutos de investigación, ONG's.
 - Establece vínculos con otras universidades, centros o redes de investigación mundiales.
 - Desarrolla nuevos modos de gestión social.
 - Asume su propia responsabilidad y modalidad de conducción
 - Se autoorganiza bajo el modo de una "organización que aprende".
 - Hace circular los conocimientos generados en los distintos Nodos a través de una red de información sostenida en Internet, con acceso libre a todos los ámbitos (educativos, políticos, tercer sector, la comunidad, el estado, instituciones privadas, empresas, etc.) y garantiza la calidad de los trabajos.
 - Formación de Recursos Humanos en Gerencia Social a partir del dictado de Carreras Cortas, Tecnicaturas, Seminarios y Maestrías, que implementará.
 - Promueve la creación de la Red de Foros en su territorio.

Red de foros

El objetivo de la "*Red de Foros*" (ver esquema) es instituir nuevas prácticas sociales para la construcción de consenso y legitimación.

Podemos delinear del siguiente modo las características que debe poseer:

- Participan todos los sectores: empresarial, político, cámaras, tercer sector, justicia, salud, seguridad, etc.
- Promueve el consenso para la formación de regiones, al tiempo que genera conciencia de región.
- Crea espacios de discusión de las problemáticas comunes a las provincias integrantes de cada región -con la participación de los sectores comunitario, empresarial, gubernamental y del tercer sector- sobre el proceso de regionalización.
- Establece la relevancia de los temas y metodologías a trabajar.
- Se automultiplica en Nodos comunitarios en las distintas regiones.
- Establece vínculos con otros Nodos regionales y comunitarios.



- Asume su propia responsabilidad y modalidad de conducción.
- Se autoestructura bajo el modo de una "organización que aprende".
- Junto con la Red Aleph, elaborará trabajos teóricos, conceptualizando la práctica, para su circulación por la red de información.
- Promoverá la creación de la Red de Foros en su territorio.
- Impulsa la conformación de Consejos Regionales de diferentes áreas, tales como educación, salud, etc., que estarían conformados por figuras representativas del

poder político y comunitario de las provincias integrantes de la región, las cuales tendrán a su cargo el delineamiento de las políticas regionales. También comenzarán a homogeneizar las estructuras organizativas provinciales

Ambas redes funcionan sosteniéndose una a la otra; así, los nuevos conocimientos fundamentan las prácticas que legitiman y generan consenso social, al tiempo que motorizan el proceso de regionalización, lo cual, a su vez, permite nuevas teorizaciones, que reinician el ciclo. Es fundamental para la supervivencia de esta red de gestión su crecimiento constante a partir de la automultiplicación de sus nodos en un proceso que integre cada vez a un mayor número de actores sociales.

Notas

(1) Regionalización implica la integración territorial en función de intereses y objetivos comunes; supera, aunque no elimina, la división política en provincias.

(2) La salud del resultado dependerá en gran medida de la salud de la organización que lo produce. Es decir, el proceso determina, en gran parte, el resultado. En contextos de mutaciones permanentes y de turbulencias dominadas por la incertidumbre, las organizaciones rígidas carecen de capacidad instrumental. Por eso, se propone para este proyecto instituciones no sólo capaces de aprender (capaces de cambios organizacionales), sino también de aprender a aprender: "organizaciones que aprenden". Tienen las siguientes características básicas : se preocupan permanente por los resultados, por los procesos organizacionales y por su propio desarrollo a partir del análisis y la observación imparcial y metódica de su mismo funcionamiento; están permanentemente dispuestas al cambio a partir del aprendizaje que surge de la resolución de sus problemas; aprenden de la experiencia a partir de un proceso cíclico: hacer ® reflexionar ® pensar ® decidir ® (re)hacer; potencian la cooperación, sobre todo en las fronteras internas y externas de la organización; se plantean permanentemente preguntas acerca del "cómo" hacer las cosas, del "por qué" hacerlas y también sobre los principios esenciales sobre los que se fundamenta la misma organización. (Joop Swieringa y André Wierdsma, *La organización que aprende*, ed. en español, E.U.A., Addison-Wesley Iberoamericana S.A., 1995)

(3) Un proceso de cambio puede emprenderse siguiendo el "Modelo del Viajero" o el "Modelo del Turista". Ante todo, este último establece, con la mayor precisión, hacia dónde quiere ir y cómo llegar; luego, emprende el viaje. En cambio, el primero implica que, aún cuando no se conozca con precisión el rumbo, y menos aún el lugar de arribo, se escoge una dirección y se comienza el camino sin saber exactamente adonde se arribará, lo que provee mayor flexibilidad y capacidad para sostener la incertidumbre propia de todo cambio. (Joop Swieringa y André Wierdsma, op. cit.)