

Capítulo XV

Gobierno abierto: moda u oportunidad

Luis Guillermo Babino

Peor que la mala política es la no política
(Daniel Innerarity)

Introducción

Una referencia en un artículo del sociólogo argentino Eduardo Fidanza (2016) permite precisar una visión sobre las posibilidades que tiene el movimiento de gobierno abierto de ser una herramienta eficaz para enfrentar la creciente crisis de representación del sistema político en general y de los políticos en particular.

En su artículo, Fidanza menciona una distinción introducida por el filósofo Gilbert Ryle, retomada por el antropólogo Clifford Geertz, que puede servir en este sentido. Ryle sostenía que ante la contracción rápida de un párpado existen tres posibilidades: puede tratarse de un tic, de una burla o de un guiño. La primera es una repetición naturalizada, la segunda una parodia y la tercera un intento de comunicación.

Podría decirse, con optimismo, que la adopción de los principios de gobierno abierto puede ser un intento del sistema político de hacer un guiño, un gesto cómplice, con intención transformadora. Un guiño dirigido

a los factores de poder, a los dirigentes sociales; un guiño para invitarlos a un cambio en la manera en que se ejerce el poder. Un cambio que represente el pasaje de una mirada egocéntrica a una mirada sociocéntrica del ejercicio del poder, que deje paso a una política orientada a la mejora social y no al beneficio del grupo de turno en el poder. Este cambio podría acortar la distancia entre los gobernantes y los gobernados e incrementar el prestigio y la consideración de los dirigentes frente a la sociedad.

De no ser así, pronto reaparecerán los tics de la vieja política centrada en resolver sus problemas y no los problemas de la gente, con su amplio repertorio de burlas, engaños y ocultamientos que ya agotaron a la sociedad.

A. Gobernar: un cambio de época

Al abordar el tema del gobierno abierto se debe precisar *a priori* qué se entiende por gobernar. De acuerdo con el profesor Carlos Matus (2007), la gestión de gobierno es un proceso de transformación de la realidad en un sentido deseado. Gobernar no es administrar, se trata de un proceso de mejora de la realidad. Este proceso nunca fue una tarea sencilla pero, dado el cambio del entorno, es aún más desafiante en la actualidad.

El siglo XXI se caracteriza por una nueva configuración de lo social a partir de la presencia de una red de interconexiones basada en las nuevas tecnologías, que acorta distancias físicas y personales. La Red permite que miles de millones de personas accedan diariamente a sus contactos, se informen de acuerdo con sus intereses y motivaciones, accedan a plataformas educativas, de gobierno y de intereses generales, comparen y aprendan.

De esta manera, la vieja sociedad que se pretendía homogénea da paso a comunidades relacionadas, gracias a las nuevas tecnologías, por intereses comunes. Algunas de esas comunidades están interesadas en saber qué se hace con el presupuesto público, otras buscan alternativas de inversión, otras se preocupan por temas que las afectan directamente, como la seguridad, el uso del espacio público, el medio ambiente, propuestas vecinales y demandas ciudadanas, entre otras preocupaciones. Encuestas, foros de discusión, blogs, redes sociales, periódicos digitales, radios y televisiones, gestionadas en la Red y funcionando en paralelo e intercomunicándose, generan una trama de poder social que aún no se ha dimensionado debidamente (BABINO, 2015).

De acuerdo con Morín (1999), esta es una época en que “la estrategia debe prevalecer sobre el programa. El programa establece una secuencia de acciones que deben ser ejecutadas sin variación en un entorno estable; pero desde el momento en que se establece una modificación de las condiciones exteriores el programa se bloquea. En cambio, la estrategia elabora un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la

situación, las probabilidades, las improbabilidades. El escenario puede y debe ser modificado según las informaciones recogidas, los azares, contratiempos u oportunidades encontradas en el curso del camino. Podemos dentro de nuestras estrategias, utilizar secuencias cortas programadas, pero para todo aquello que se efectúe en un entorno inestable e incierto se impone la estrategia; ésta debe privilegiar tanto la prudencia como la audacia y si es posible las dos a la vez. La estrategia puede y debe efectuar compromisos con frecuencia. ¿Hasta dónde? No hay respuesta general para esta pregunta, es más, hay un riesgo que puede ser el de la intransigencia que conduce a la derrota o el de la transigencia que conduce a la abdicación. Es en la estrategia que siempre se plantea, de manera singular en función del contexto y en virtud de su propio desarrollo, el problema de la dialógica entre fines y medios” (Morín, 1999, pág. 49).

El sistema político puede negar esta realidad en que la complejidad y la incertidumbre dominan el entorno de sus decisiones o aprovechar la oportunidad histórica de incorporarse a la Red, como un actor más importante pero jerárquicamente poco diferenciado del resto de los actores. Como un actor “semisoberano” (Innerarity, 2006). Al decir de Matus (2007), todos los actores tienen poder de juego, pero solo triunfará el proyecto de aquel actor con mayor capacidad de entender el juego y de ejecutarlo basado en una potente gestión estratégica.

En este sentido, no se trata de reparar lo que funciona mal. El cambio en curso es tan significativo que la palabra clave no es reparar sino reconfigurar el papel del Estado y los partidos políticos para sostener su capacidad de representación en un entorno de complejidad e incertidumbre cada vez mayores.

B. La crisis de representación: los partidos políticos y los políticos

Se observa una creciente ola de deslegitimación de la actividad política: la Primavera Árabe en el mundo árabe, el movimiento de los indignados en España y el movimiento *Occupy Wall Street* en los Estados Unidos atestiguan la creciente incapacidad de los gobiernos de conducir los procesos públicos en un entorno cada vez más complejo e incierto. Ese entorno está marcado por la globalización, la velocidad y la intensidad de los cambios y la aparición de nuevos actores, muchos de ellos sin capacidad para imponer sus proyectos pero sí para impedir los de los actores tradicionales.

En América Latina, este descontento con los gobiernos se vio retrasado por una década de bonanza sostenida por precios de intercambio muy favorables con el resto del mundo. Hay que retroceder más de 100 años para encontrar otro momento en que los productos de la

región tuvieran valores tan positivos frente a los bienes de importación. Esto trajo aparejada una época de crecimiento y bonanza. En la región surgieron procesos políticos de signo populista, que contrastaban con los gobiernos que en los años noventa sostenían, por lo menos desde un discurso tecnocrático, las ventajas de los equilibrios fiscales.

Pero los tiempos cambian. La contracción del comercio mundial pone un freno al crecimiento a “tasas chinas” y a la situación de bonanza. Los gobiernos de corte populista no pueden mantener sus promesas de una mejora continua gracias a una nueva manera de hacer política. Sus políticas, que tenían poco de novedad, se apoyaban en la expansión del gasto, pero cuando los vientos favorables cambian, ese tipo de políticas públicas no se sostienen.

Se asiste en estos días a la crisis de los denominados gobiernos progresistas del Brasil y Chile: los índices de aceptación de sus presidentes son los más bajos en mucho tiempo. El ex-Presidente del Brasil, el otrora poderoso histórico líder del Partido de los Trabajadores (PT), Luis Inácio Lula da Silva, será próximamente juzgado por su supuesta participación en el escándalo de Petrobras.

En la Argentina, luego de 12 años de gobierno, el Frente para la Victoria, la denominación con la que el Partido Justicialista se presentó a la contienda electoral por la presidencia de la República, perdió las elecciones y dio paso a un gobierno catalogado como conservador, pero que se distinguía por asentarse en un partido creado en el siglo XXI, el PRO. Según el sociólogo Eduardo Fidanza, un nuevo partido, pequeño, eficiente y mediático está arrebatando el poder a uno de los partidos históricos de masas más fuertes del mundo.

Mientras, en el Estado Plurinacional de Bolivia, el partido de gobierno perdió en febrero de 2016 un referéndum clave para poder permanecer en el poder.

Se trata de signos de un cambio de época, del agotamiento de una forma de hacer política basada en una concepción egocéntrica del poder y de la incapacidad de adaptarse al nuevo entorno.

C. El cambio: un problema que no solo afecta a la política

El problema del cambio de entorno y la falta de adaptación, caracterizado por la irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) —que dan más poder a las personas a la hora de tomar decisiones—, no solo afecta al sistema político, sino que afecta con mayor o menor intensidad a todos los intermediarios sociales.

Empresas históricamente poderosas desaparecen y sucumben a manos de otras más pequeñas, cuya principal virtud es haber entendido el impacto de las TIC en la vida cotidiana.

Existen varios ejemplos del cambio de época y sus repercusiones en los modelos de negocios. En un extremo, el modelo se adapta a las nuevas tecnologías: es el caso del mundo de la música, conmocionado por la aparición del Apple Store. Hasta ese momento, las compañías discográficas definían el contenido de los álbumes que vendían. Un álbum podía tener canciones que gustaban a una persona pero no a otra y canciones que no le gustaban a nadie, pero los compradores tenían que adquirir el álbum impuesto por la compañía discográfica y no uno basado en sus preferencias. La aparición de la empresa Apple y su plataforma Apple Store cambió las reglas del juego, pues ahora se puede seleccionar y comprar la canción que se prefiere independientemente del álbum. Este último no desapareció pero se ampliaron las opciones de los compradores. Luego irrumpió Spotify con una nueva alternativa, pagar un abono por escuchar canciones sin tener que comprarlas.

Kodak es una de las empresas que no pudieron o no supieron adaptarse a las nuevas necesidades. Las personas antes sacaban fotos solo para tenerlas como recuerdo. Ahora, con las TIC, buscan satisfacer otras necesidades: compartirlas con amigos, subirlas a las redes sociales y hacerlo sin demora. Esto refleja la inmediatez del mundo en que vivimos. Kodak no se adaptó a la difusión de los celulares, no entendió las nuevas necesidades y en enero de 2012 se acogió a la ley de quiebras.

Por otra parte, las TIC fomentan y potencian el aprovechamiento de la inteligencia colectiva. Wikipedia, con sus más de 20 millones de artículos en 282 idiomas y dialectos que han sido redactados conjuntamente por voluntarios de todo el mundo, es un ejemplo de ello. Iniciada en enero de 2001 es actualmente la mayor y más popular obra de consulta en Internet.

La creación de Linux es uno de los principales ejemplos en el ámbito del desarrollo de *software* libre. El núcleo Linux fue concebido en 1991 por el entonces estudiante de informática finlandés Linus Torvalds. Linux consiguió rápidamente desarrolladores y usuarios que adoptaron códigos de otros proyectos de *software* libre para su uso en nuevas distribuciones. El núcleo Linux ha recibido contribuciones de miles de programadores de todo el mundo.

Otro caso que ilustra los problemas de adaptación de los viejos intermediarios sociales es el de las empresas de taxis que satisfacían la necesidad de una mayor confianza en la utilización de este servicio. Ya no se trataba de tomar un taxi en la calle, las nuevas empresas cubrían con su marca la necesidad de tener confianza en el servicio. En la actualidad,

aplicaciones como EasyTaxi ponen en cuestión a las empresas que intermediaban entre el usuario y el taxista. Esta aplicación permite llamar a un taxi, conocer sus datos, saber su recorrido mediante el GPS y estimar si la demora que declara el taxista para atender el pedido es confiable. Lo mismo ocurre con las agencias de viajes que deben competir con los portales de viajes como Booking y Tripadvisor, entre otros.

En todos los casos mencionados, las TIC posibilitaron un mayor control de los ciudadanos sobre las decisiones. Sin embargo, no se desconoce que el uso de las TIC también tiene la contracara de la información personal que se entrega a los grandes buscadores de Internet, punto que da origen a muchos y valiosos debates.

¿Pueden los gobiernos desatender esta nueva realidad? ¿Pueden sostener las viejas prácticas de no escuchar las demandas de los ciudadanos? ¿No corren el riesgo de ser sustituidos por nuevos intermediarios sociales? La respuesta a esta última pregunta es sí, ya que una visión unidireccional de la relación con los ciudadanos pone en serio riesgo su papel. A esta visión se opone la idea del Estado relacional, que busca articular la interacción social. Los aspectos intangibles, como la información y la comunicación, son centrales para movilizar recursos públicos y privados destinados a enfrentar los problemas sociales. La interacción con múltiples actores es central en esta visión: se debe estar preparado para informar a la sociedad, pero también para escucharla.

La política, los políticos y las burocracias estatales tienen una gran oportunidad para redefinir su papel adaptándose a esta nueva realidad. Las TIC y las redes sociales pueden ser un motor para la creciente deslegitimación de la política o un potente aliado para fortalecer a los políticos y a los partidos políticos como intermediarios sociales eficaces.

D. Los desafíos para el sistema político

Frente a este estado de situación irrumpe la idea de gobierno abierto, que se asienta sobre los ejes de transparencia, participación y colaboración.

- i) **Transparencia:** un gobierno que oculta o distorsiona información no puede pedir a la sociedad que le tenga confianza en los momentos de crisis. Se debe entender la transparencia como un recurso político para sostener la legitimidad de los gobernantes en momentos de crisis.
- ii) **Participación:** en una realidad crecientemente multiactoral, no se puede seguir haciendo política desde un despacho. Al formular políticas públicas los gobiernos deben tener en cuenta a los

actores involucrados, tratar de trabajar en conjunto, comunicar con ellos y escucharlos. Eso dará sostenibilidad al proceso de producción de políticas públicas.

- iii) Colaboración: no hay un conocimiento individual mayor que el conocimiento colectivo. Por eso se deben sostener procesos colaborativos para la resolución de los problemas sociales.

Para lograr una implementación efectiva de los principios del gobierno abierto se deben tener en cuenta las nuevas condiciones del entorno que influyen en los desafíos que enfrentan los gobiernos: la velocidad y la intensidad de los cambios sociales, la irrupción de múltiples actores (algunos con poder de hacer y otros más débiles pero con poder de impedir que se haga), una creciente globalización que restringe la autonomía de los poderes nacionales, el poder cada vez mayor que las TIC ponen en manos de los ciudadanos para incidir de diversas maneras y la creciente segmentación de las demandas sociales que obliga a los gobiernos a vincularse con múltiples públicos con intereses y expectativas diferentes. Cuando se piensa cuáles son las capacidades necesarias para gobernar en este entorno, se identifican tres grandes desafíos:

El primer desafío tiene que ver con las capacidades personales de los líderes para entender el cambio de época y poder intervenir. No se trata de un problema de inteligencia personal, sino de una incapacidad más profunda, la de entender el cambio de entorno en el campo de juego político, caracterizado por los límites y la incertidumbre.

La política es un arte, pero no hay arte sin ciencia (Matus, 2007). La condición de artista es innata, algunos la tienen y otros no. Pero la obra artística solo se logra sumando al arte innato una dosis importante de ciencia y método (Maslow, 1991). En el caso del deporte, no hay duda de que Lionel Messi nació con condiciones innatas, muy difíciles de encontrar en otros jugadores de fútbol. Sin embargo, Messi se entrena y responde al plan del entrenador porque la competencia se ha puesto demasiado compleja para apoyarse únicamente en las condiciones con las que nació. La resistencia, velocidad, repentización y comprensión del juego del equipo solo se logran entrenándose todos los días; lo mismo pasa con las demás disciplinas artísticas. Basta ver el Guernica, la obra de Pablo Picasso expuesta en el museo Reina Sofía, para entender toda la técnica y el trabajo aplicados en bocetos antes de llegar a la obra terminada.

El primer desafío entonces es contar con dirigentes que tengan la inteligencia necesaria para enfrentar este nuevo contexto, entendiendo por inteligencia la capacidad de resolver problemas y, en este caso, la capacidad necesaria para resolver problemas de gobierno.

Ahora bien, presuponiendo que los líderes tienen una idea clara del entorno donde se desarrolla su acción y la capacidad y el método para gestionar los problemas públicos, necesitan equipos y sistemas que permitan llevar adelante el proyecto político.

La gestión de gobierno no es personal, implica movilizar al aparato público para conseguir los resultados esperados de las políticas públicas. Este es el segundo desafío: las herramientas para gestionar el aparato público no están preparadas para enfrentar la velocidad que requieren la toma de decisiones y las respuestas que demandan los ciudadanos. Están pensadas para una época en que los cambios ocurrían lentamente en comparación con el ritmo vertiginoso de nuestros días.

La velocidad del cambio es impresionante y se encuentra en continua aceleración. Los avances en campos como la electrónica, la astrofísica, la bioingeniería y la medicina, entre otros, tienen y tendrán un gran impacto en nuestras vidas. Algunas de estas transformaciones exigirán un cambio de mentalidad importante (primer desafío).

Los procesos de cambio, que antes sucedían en más de una generación, ahora se producen en tan solo 15 años. Los teléfonos móviles inteligentes tardaron en reemplazar a sus predecesores la mitad del tiempo que tardó la banda ancha en reemplazar a la conexión telefónica. A esta velocidad de cambio, dentro de 15 años podría no existir la televisión por cable y todo el consumo multimedia podría ser a la carta.

Se habla mucho de la impresión en 3D, pero esta no es nada en comparación con los avances que han permitido a los científicos “imprimir” átomo a átomo, dando lugar a materiales con propiedades especiales, como el grafeno o los nanotubos de carbono. El reto para los próximos 15 años consiste en encontrar las aplicaciones adecuadas, algo que en algunos aspectos es más difícil que realizar un descubrimiento innovador.

La mayor parte de la gente y los dirigentes no se imaginan las repercusiones del uso generalizado de los vehículos autónomos. Al hablar de un coche autónomo, la mayoría se imagina en un coche similar al que tiene ahora y haciendo los mismos recorridos que hacen hoy en día, con la única diferencia de que no tendrán que conducir. Sin embargo según Dresner y Stone (2008), la llegada de los coches autónomos lo cambiará todo: cambiará el valor de los bienes inmuebles, las zonas en las que tiende a vivir la gente, los tipos de viajes, las necesidades de aparcamiento en las zonas urbanas y el valor que se le da a viajar en coche propio o compartido. Incluso podrían acabar por reemplazar a los humanos en numerosos puestos de trabajo (taxistas, camioneros o conductores de autobús).

Como indicador de la velocidad y la intensidad con que se suceden los hechos en la actualidad, basta dar algunos datos de lo que ocurre en Internet en un minuto: se realizan 4 millones de búsquedas en Google, se

suben 72 horas de video a YouTube, se envían 277.000 tuits y 204 millones de correos electrónicos y se comparten 2,4 millones de mensajes en Facebook (Domo.com, 2016).

Con respecto al segundo desafío, no se puede seguir pensando que el sistema político, los políticos y los gobernantes puedan ejercer con eficiencia su papel de intermediarios en las demandas y necesidades sociales en un contexto de permanente cambio, apoyados en un aparato público que atrasa por lo menos cinco décadas. Los obsoletos sistemas de compras y contrataciones tardan meses en adquirir los insumos necesarios para enfrentar una emergencia, el diseño del servicio civil no reconoce la diversidad de competencias que requieren los gestores públicos y la organización pública está construida de forma jerárquica y homogénea para enfrentar una sociedad horizontal y diversa.

El pasaje de estructuras gubernamentales rígidas a estructuras abiertas no es un simple problema de “grado” sino un cambio de paradigma. El paradigma clásico es el descrito por Max Weber (1964). El Estado democrático es inseparable de la burocracia, pues esta funciona como una máquina imprescindible, previsible, racional, guiada por normas explícitas pero a su vez “dueña” del territorio de la administración pública, una herramienta que exige ser reconocida por los políticos electos como esencial para el cumplimiento de cualquier plan de gobierno.

El aparato público está diseñado para que la burocracia no se vea alterada o afectada por presiones o demandas de la sociedad, expresadas directamente o canalizadas por los políticos electos. Al decir de Daniel Innerarity (2015), “la burocracia nos protege de la frivolidad de los políticos y los políticos nos protegen de la incapacidad de innovación de las burocracias”. La cuestión es siempre esta: ¿quién domina el aparato burocrático existente? A la larga, la mayoría de las veces el consejero profesional impone su voluntad al ministro no profesional. Esto da cuenta de la tensión intrínseca entre técnica y política. Lo que se juega con la apertura del gobierno es entonces la definición de “quien domina el aparato burocrático existente”.

Y la pregunta es si el interés de mantener cerrada la organización estatal —compartido en parte por algunos políticos y mayoritariamente por la burocracia estatal— puede sostenerse en un contexto de demandas y acciones sociales cada vez más efectivas, en especial mediante el uso de las tecnologías de las comunicaciones (Internet, redes sociales y teléfonos inteligentes, entre otros).

La respuesta a esa pregunta quizás reside en otra pregunta: ¿por qué es necesario mantener este aparato burocrático? ¿Tendrá razón Weber sobre la necesidad de dominar este aparato o quizás la respuesta sea modificar el aparato, transformarlo en otro?

No es una pregunta retórica. Se observan procesos modernizadores del aparato público centrados en mejoras tecnológicas, que hacen más eficiente lo que no se debería hacer, sin pensar en innovar en las prácticas para adecuarlas al nuevo contexto. ¿Tiene sentido la búsqueda de un servicio civil más eficiente o es mejor repensarlo? La burocracia estatal, protegida para que no se convirtiera en botín de guerra de los partidos políticos que accedían al poder, ha concentrado tanto poder que es fuertemente refractaria a cualquier cambio complejo, no obstante el juego social esté dominado por el cambio.

¿Tiene sentido solo informatizar los viejos sistemas de compras o se debe innovar para que múltiples oferentes puedan acceder a las compras del Estado? De esa manera se cambiaría la vieja práctica de adjudicar por precio sin considerar la calidad de los servicios que se ofrecen. Además de que no garantiza servicios de calidad, se presta a situaciones y prácticas poco transparentes cuando los decisores públicos toman atajos.

¿Puede el movimiento de gobierno abierto adoptar los principios de transparencia, colaboración y participación sin un cambio en la estructura burocrática, las reglas y los sistemas que dominan las prácticas del aparato público?

El tercer desafío tiene que ver con la participación ciudadana, entendida como la posibilidad de abrir los gobiernos a establecer nuevas relaciones con la sociedad, teniendo en cuenta que la sociedad se relaciona por los problemas que preocupan a cada ciudadano y no por los problemas que preocupan a los gobernantes. Es necesario implementar mecanismos de participación ciudadana que faciliten la participación en los asuntos y problemas cotidianos. Si se vive en una sociedad diversa y segmentada por sus propias preocupaciones e intereses no se puede pensar en mecanismos de participación masivos. Para eso están los procesos electorales que agregan preferencias en pocas alternativas y que intentan dar cuenta de insatisfacciones sobre el rumbo general en los países.

E. ¿Por qué la política se apropiaría de los principios de gobierno abierto?

La idea romántica de que los ciudadanos cambian a sus gobiernos no es cierta. Visto el estado de la gestión política y social en nuestra región, pedir a una parte importante de la población vulnerable y postergada que, además de tratar de subsistir, participe activamente en el cambio de sus gobiernos es una demanda excesiva. Por otra parte, pedir a quienes están satisfechos que no incidan para llevar agua a su molino sería una ingenuidad.

El movimiento de gobierno abierto solo podrá imponerse si logra que su “cliente” natural, la política, lo adopte como práctica en su juego político. ¿Por qué algunos políticos se apropiarían de ideas que no son propias de la práctica actual del sistema político?

Los principales beneficiarios de los principios de gobierno abierto son aquellos políticos que, estando fuera de la política tradicional, encuentran un nuevo camino para conectarse con la sociedad y para que la política recupere su papel de liderazgo social en la definición y construcción del proceso de producción de las políticas públicas.

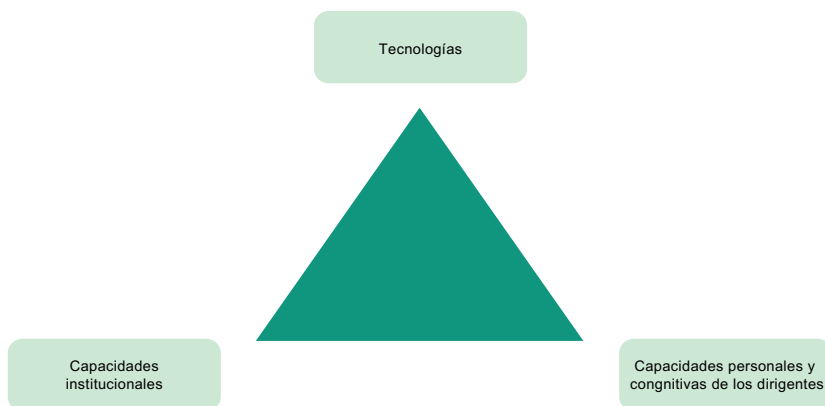
Los nuevos partidos tienen menos resistencias que vencer. Es lo que pasa en España con Podemos o Ciudadanos, en la Argentina con Cambiemos y en Costa Rica con el partido local Curribatat Siglo XXI.

Todos estos partidos se fundaron en el siglo XXI, mientras que a los viejos partidos les cuesta más permitir que el cambio afecte su práctica tradicional.

F. El triángulo de capacidades para sostener el gobierno abierto

Para ejemplificar las dificultades del proceso de adopción de los principios de gobierno abierto, se consideró oportuno construir el triángulo de capacidades para sostener el gobierno abierto, compuesto por las tecnologías, las capacidades institucionales y las capacidades personales y cognitivas de los dirigentes (véase el diagrama XV.1).

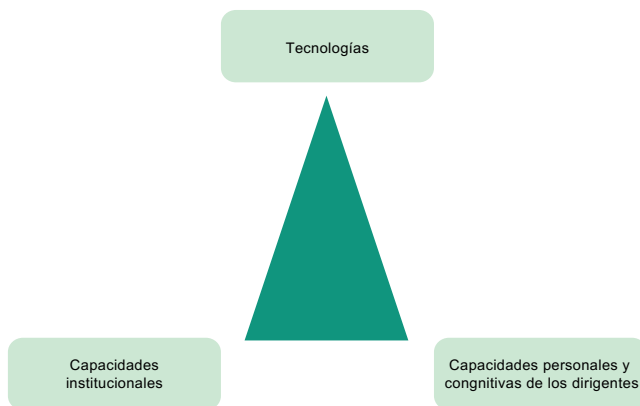
Diagrama XV.1
Triángulo de capacidades para sostener el gobierno abierto



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las experiencias, se aprecia que este triángulo, que debería expresar un equilibrio o tender a un equilibrio tomando la forma típica del triángulo equilátero, hoy se expresa en un triángulo isósceles (véase el diagrama XV.2): el vértice superior, que representa la aplicación de las nuevas tecnologías, se encuentra mucho más desarrollado que las capacidades institucionales del aparato público y las capacidades personales y cognitivas de los dirigentes.

Diagrama XV.2
Estado actual del triángulo de capacidades para sostener el gobierno abierto



Fuente: Elaboración propia.

De no avanzar con decisión en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y las capacidades personales y cognitivas de los dirigentes que quieren llevar adelante los principios de gobierno abierto, este proceso tendrá fuertes restricciones en el corto plazo y seguramente defraudará las expectativas puestas en sus logros para acercar la política y los gobiernos a la sociedad.

G. La inteligencia gubernativa

De las tres capacidades necesarias para avanzar en el movimiento de gobierno abierto, la condición necesaria aunque no suficiente tiene que ver con las capacidades de los dirigentes. Hablar de gobierno abierto es hablar de una nueva forma de hacer política y expresa una demanda de nuevo estilo de liderazgo. Según Daniel Innerarity (2006), se requiere pasar de “liderazgos egocéntricos” a “liderazgos sociocéntricos”, que abran paso a un nuevo estilo de hacer y pensar la acción política.

En la teoría de las inteligencias múltiples, desarrollada por el psicólogo Howard Gardner (1983) como contrapeso al paradigma de una inteligencia única, se propone que la vida humana requiere del desarrollo de varios tipos de inteligencia. Gardner no entra en contradicción con la definición científica de inteligencia como la “capacidad de solucionar problemas o elaborar bienes valiosos”, sino que avanza señalando que existen varias esferas en las que nuestra inteligencia se enfrenta a la resolución de problemas distintos.

En la investigación de Howard Gardner se distinguen ocho tipos de inteligencia:

- i) Inteligencia lingüística: la capacidad de dominar el lenguaje y poder comunicarnos con los demás. Entre las profesiones en las cuales destaca este tipo de inteligencia se encuentran los políticos, escritores, poetas y periodistas.
- ii) Inteligencia lógico-matemática: durante décadas fue considerada como “la inteligencia” y empleada como medida para determinar cuán inteligente era una persona. Suelen destacarse en esta clase de inteligencia los científicos, economistas, académicos, ingenieros y matemáticos.
- iii) Inteligencia espacial o visual: se relaciona con la habilidad para observar el mundo y los objetos desde diferentes perspectivas. En este tipo de inteligencia destacan los ajedrecistas y los profesionales de las artes visuales, incluidos pintores, fotógrafos, diseñadores, publicistas y arquitectos.
- iv) Inteligencia musical: dado que la música es un arte universal —todas las culturas tienen algún tipo de música, más o menos elaborada— Gardner y sus colaboradores entienden que existe una inteligencia musical latente en todas las personas. Como cualquier otro tipo de inteligencia puede entrenarse y perfeccionarse.
- v) Inteligencia corporal y cinestésica: corresponde a la habilidad para usar herramientas. La inteligencia corporal puede usarse para expresar sentimientos mediante el cuerpo, como en el caso de bailarines, actores, deportistas y hasta cirujanos y creadores plásticos.
- vi) Inteligencia intrapersonal: refiere a aquella inteligencia que permite comprender y controlar el ámbito interno de uno mismo. Las personas que destacan en la inteligencia intrapersonal son capaces de acceder a sus sentimientos y emociones y reflexionar sobre estos.

- vii) **Inteligencia interpersonal:** se trata de una inteligencia que permite interpretar las palabras y los gestos, los objetivos y las metas de cada discurso. Se destacan en su uso profesores, psicólogos, terapeutas, abogados y pedagogos.
- viii) **Inteligencia naturalista:** permite detectar, diferenciar y categorizar los aspectos vinculados a la naturaleza, como por ejemplo las especies animales y vegetales o los fenómenos relacionados con el clima y la geografía, entre otros.

A partir de este desarrollo de Gardner se pone en consideración el concepto de inteligencia gubernativa. Los líderes que quieran desempeñar con éxito su papel como intermediarios de las demandas ciudadanas, en un entorno complejo e incierto, deberán fortalecer las siete capacidades que se enumeran a continuación y que se engloban en lo que se denominará inteligencia gubernativa:

- i) **Inteligencia empática.** Expresa la capacidad de sentir el dolor del otro: no se puede gobernar de manera sostenible sin tener la capacidad de sentir el dolor de las personas gobernadas. Esa posibilidad de sentir el dolor del otro se debe convertir en el motor del cambio social. La inteligencia empática también debe ser un regulador de la velocidad del cambio porque toda decisión de gobierno supone un intercambio de problemas: las decisiones de gobierno favorecen a unos y perjudican a otros. En este sentido, los gobernantes no pueden ir más rápido de lo que resista el cuerpo social ni tan lento que nada cambie.
- ii) **Inteligencia metódica.** Expresa la capacidad de los dirigentes de procesar con método y rigurosidad los problemas sociales que enfrentan. No se trata del método científico que enseñan las universidades en su campo de especialidad y que corresponde a la formación disciplinar. Tampoco se trata de trasladar métodos exitosos en el campo privado, las personas exitosas en este campo suelen ser poco exitosas en el campo público. En general, la gestión de gobierno no permite soluciones "limpias", lo que es bueno para unos puede ser considerado malo para otros. Cuando se habla de método, entonces, se habla de método para gobernar, de pensamiento transdisciplinario.
- iii) **Inteligencia respetuosa.** Expresa la capacidad de reconocer en el otro a alguien que piensa distinto pero que no por ello es un enemigo. Es en el respeto que se pueden valorar los aportes de los otros actores. El mundo actual es un mundo multiactoral donde la inteligencia colectiva es más potente que la inteligencia

individual. Solo se puede poner en relación a los distintos actores para construir un juego colaborativo en la medida en que se respeten las diferencias y la diversidad.

- iv) Inteligencia integradora. Expresa la capacidad de procesar volúmenes cada vez mayores de información proveniente de distintas fuentes para poder tomar decisiones a la velocidad exigida por los eventos y desarrollar herramientas que permitan explotar esos crecientes volúmenes de información, porque hoy el desafío no es contar con información sino saber utilizarla en tiempo real.
- v) Inteligencia innovadora. Expresa la capacidad de repensar la manera en que se enfrentan los problemas, sin centrarse exclusivamente en mejorar las soluciones actuales con tecnologías sino en la capacidad de entender y satisfacer las necesidades mediante nuevos caminos y diseños.
- vi) Inteligencia comunicativa. Expresa la capacidad de transmitir mensajes claros que se transformen en compromisos de hacer y, sobre todo, de escuchar a los otros actores. En este sentido, cada día es más claro que no puede existir gestión gubernamental sin un relato que la sostenga, como tampoco puede existir un relato gubernamental sostenible en el tiempo sin un proceso de gestión que lo valide.
- vii) Inteligencia resiliente. Entendida como la habilidad para resurgir de la adversidad y adaptarse a los cambios de entorno de una manera significativa y positiva. El cambio es una de las características distintivas de nuestra época. Por eso, la capacidad de procesar los cambios como una oportunidad de mejora y no solo como un ataque a nuestra situación de confort, permite salir de situaciones de cambio traumáticas como sociedades más fuertes y mejor adaptadas a las nuevas condiciones del entorno.

H. Conclusiones

Los principios del gobierno abierto —transparencia, colaboración y participación— solo podrán fortalecer a la dirigencia política para que se convierta en un actor clave, aunque no único, en el proceso de producción de políticas públicas, en la medida en que se adopten nuevas formas de liderazgo.

Se necesitan líderes que entiendan que la adopción de estos principios solo podrá ser sostenible en el marco de una intervención sistémica, que abarque el fortalecimiento de las condiciones personales

de los nuevos líderes, la reconfiguración del aparato público —pensado como un sistema abierto, como un nodo de una red público-privada de producción social— y un sistema educativo que produzca ciudadanos con espíritu crítico y compromiso con su entorno, capaces de demandar pero también de hacerse cargo de su responsabilidad social.

Bibliografía

- Babino, L. G. (2015), “Nuevos liderazgos para la apertura de los gobiernos: de los liderazgos egocéntricos a liderazgos sociocéntricos”, XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, 10 a 13 de noviembre.
- Domo.com (2016), “Data Never Sleeps 2.0”, marzo [en línea] <https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-2>.
- Dresner, K. y P. Stoneearn/data-never-sleeps-2o [en línea] ado y de la Administración Pública, *Journal of Artificial Intelligence Research*, *Journal of Arti*.
- Fidanza, E. (2016), “La elites tienen la llave de la transformación”, *La Nación*, 12 de marzo [en línea] <http://www.lanacion.com.ar/1879059-la-elites-tienen-la-llave-de-la-transformacion>.
- Gardner, H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books.
- Innerarity, D. (2006), “El poder cooperativo: otra forma de gobernar”, *Cuadernos de Liderazgo*, N° 2, Barcelona.
- _____(2015), Conferencia “Gobernar en el siglo XXI”, Universidad de La Rioja, España.
- Maslow, A. (1991), *Motivación y personalidad*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Matus, C. (2007), *Teoría del juego social*, Colección Planificación y Políticas Públicas, Buenos Aires, Ediciones de la UNLa.
- Morín, E. (1999), *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Madrid, Santillana/UNESCO [en línea] <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001177/117740so.pdf>.
- Weber, M. (1964), *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.