

¿GERENCIAMIENTO PÚBLICO?

Luisa Rohr

Durante tres años, Luisa Rohr fue Directora Nacional de Formación Superior, teniendo a su cargo la responsabilidad de definir las políticas de formación para los gerentes del Estado argentino. A fines de 1993, escribió un ensayo abordando lo que ella llamó "Camino Crítico para un Sistema de Formación". Hoy, ya alejada de esa función, revisó y corrigió ese artículo para su publicación en **Complejidad**.

A usted la/o llaman para crear una propuesta de formación en el sector público.

Lo más probable es que le digan, esto así no va más, el Estado es ineficiente, la "línea" burocrática no responde, nadie quiere trabajar, la verdadera transformación de las instituciones estatales pasa por los burócratas...

Y usted se quedará pensando...

Y si usted conoce mucho al aparato estatal, o lo conoce poco, intuye lo que puede ser o sabe... bueno, si sabe, es decir, si cree saber, está perdida/o.

Pero empezamos de nuevo.

A usted lo convocan para proponer un programa de formación gerencial que promueva un cambio en las estructuras estatales.

Le propongo recorrer juntos lo que sería bueno no hacer:

No busque manuales gerenciales.

No busque en libros de hace cinco años.

No desespere.

Piense.

Escuche.

Mire, vea.

Sienta.

¿Qué siente?

Tal vez lo primero que sienta es que usted es una persona.

Quienes van a ser formados, también.

¿Cómo es usted? ¿Es de mediana edad? ¿Es mujer u hombre? ¿Qué experiencia de vida tiene? ¿Cuántos fracasos ha superado? ¿Cuántas heridas cicatrizadas? ¿Cuántas sin cicatrizar?

Es altamente probable que las personas a ser formadas para cambiar lo que usted piensa que hay que cambiar, o que le dijeron que hay que cambiar, hayan tenido alguna de las experiencias vividas por usted.

Sí. La clave del comienzo son las personas, los clientes según las teorías del management moderno. Pero... ¿cómo son esos clientes? ¿Qué piensan, qué sienten? ¿Qué esperan? ¿Desean ser "formados"?

Y es muy probable que si usted comienza de este modo a programar una propuesta de formación,

se vea invadido por una preocupante sensación de responsabilidad. Se trata, nada menos, de interactuar selectiva y específicamente con personas adultas que tienen a su cargo el manejo de cuestiones que hacen al bienestar de nuestra sociedad.

Sin embargo, creo que es el mejor de todos los comienzos.

Determinar el perfil del "cliente" de un programa de gerentes públicos es casi tan difícil hoy como determinar el perfil del "agente de cambio" para las instituciones del futuro. Pero existe una alta probabilidad de que se trate de una persona entre los 30 y los 55 años, educada en una escuela o universidad estatal o privada que usted conozca, que haya estado a favor o en contra de algunos de los procesos políticos extremos que sufrió nuestro país, que tenga alguna pena de amor, que tenga una compleja relación con sus hijos, que haya sufrido más de una frustración laboral o profesional y que, tal vez, tenga alguna vocación artística y creativa bien guardada en un rincón de su infancia... por no decir alma.

¿Y de qué hablan todos los manuales de management moderno? De la necesidad de desarrollar la creatividad para imaginar lo nuevo. La imaginación, dice Octavio Paz, *"es la fantasía curada por la crítica"*. ¿Y qué podemos *imaginar* del perfil del agente de cambio, es decir, supuestamente, de la persona que -tras una experiencia "formativa"- es capaz de ser sujeto y no objeto del cambio? ¿Y cambio para qué? ¿Para trabajar dónde y en qué contexto?

Es más que probable que las organizaciones del futuro aún no existan, que uno no haya tenido ninguna experiencia vivencial al respecto y que sólo, en el mejor de los casos, haya leído algún texto donde se esbozan las características deseables de tales organizaciones.

De tal modo que el primero que debe tener una aptitud creativa, es decir, imaginativa, es aquel a quien se le solicita el diseño de un programa de formación gerencial para el cambio.

Y allí comienzan los obstáculos. Porque nadie cree hoy nada que no esté sustentado en el propio comportamiento. "Hay que hacer lo que yo no

hago" es precisamente el tipo de formulación teórica que despierta desconfianza y desinterés cuando no sensación de vacuidad y desesperanza.

Se trata, en última instancia, de toma de decisiones en contexto de incertidumbre, no sólo en lo que se refiere al perfil anterior y posterior -condicionantes de los contenidos curriculares-, sino de los "modelos" sociales y culturales de futuro, que hoy, siete años antes de fin de siglo, sólo aparecen signíficamente esbozados.

Tales decisiones requieren, entre otros condimentos que trataremos de discernir, una cierta dosis de coraje a secas y de coraje moral y social que, al decir de Rollo May¹ evocando a J. P. Sartre, es la capacidad de avanzar *a pesar* de la desesperación. Intrínseca al coraje es su cualidad paradójica de relación dialéctica entre la convicción y la duda, con lo que evitamos identificar al coraje como mero avance.

Y es precisamente la combinación de convicción y duda, la que nos puede guiar en el proceso de elaboración de un programa formativo para el cambio.

¿CÓMO DEFINIR EL "PARA QUÉ" DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN?

El para qué de un programa formativo es en primera instancia una cuestión de valores. Usualmente el *para qué* viene predefinido explícita o implícitamente por el contexto político más o menos amplio, donde las exigencias relativas a una mayor eficiencia, eficacia y productividad de la organización expresan los desafíos de la sociedad en el devenir histórico.

Uno puede, en tal caso, contentarse con esa meta. Si ella es suficiente como "motor" para la creatividad, adelante. Si no lo es, tal vez pueda ser útil imaginar una formación para que las personas puedan desarrollar la tarea con alegría -como experiencia existencial- la que aleja de nosotros la sombra del desaliento.

Que la eficiencia resulte un instrumento, un medio, un fin o una consecuencia depende de la valoración que se le dé al trabajo en relación a la vida. Recordemos, sin embargo, que en el mundo de hoy el trabajo ocupa casi dos tercios del tiempo de vida de un adulto. La cuestión de la alegría en las organizaciones laborales, entonces, no es -en nuestro criterio- ni ingenua ni irrelevante. La decisión al respecto teñirá seguramente la propuesta de formación.



¿CÓMO DEFINIR "EL QUÉ" DEL PROGRAMA?

El contenido de un programa de formación en gerenciamiento público en tiempos de crisis o de "cambio del cambio", en momentos de quiebre de los modelos científico-tecnológicos conocidos es - como mínimo- incierto, si miramos para atrás... también lo es si miramos hacia el futuro.

Es decir, es incierto hacia atrás porque no conforma. Sobre todo si pretendemos encontrar el contenido en algún manual de instrucciones o textos de formación de "buenos gerentes" o en fórmulas tales como "desarrolle los talentos gerenciales".

En general, tales textos nos dicen cuáles son los talentos, cualidades o condiciones que se consideran necesarios para realizar una actividad gerencial, casi siempre, desvinculados de contexto. Es decir, asépticos en cuanto a diferenciaciones culturales, de género, de formación (o deformación) profesional, y lo que es aún más grave, independiente

de los modelos organizacionales en los que ese gerente deberá actuar.

De modo que un gran talento gerencial es definido en abstracto, o en algunos casos, en relación a culturas particulares, mayoritariamente anglosajonas, de donde han surgido la mayor parte de las teorías del management.

Y aun cuando se pudieran admitir como habilidades gerenciales aquellas indicadas por los textos, poco o nada se dice acerca de los criterios y procesos ordenadores de las actividades de formación que promuevan la adquisición y desarrollo de tales condiciones, en particular si nos atenemos al gerenciamiento dentro del sector público.

Ello lleva, casi automáticamente, a buscar en múltiples experiencias de capacitación del sector privado, y el panorama no es demasiado alentador. Aún cuando la preocupación por la capacitación gerencial tiene un camino recorrido en la actividad empresarial, también enfrenta hoy una crisis conceptual de envergadura. En tal sentido, entonces, el camino recorrido sirve en tanto que experiencia pasada, pero no como modelo a proyectar para el futuro.

Una vez que se llega a este punto, se potencian las modalidades de respuestas posibles frente a una multiplicidad de tiempos que alimentan lo ambiguo y desconocido², y ante esto uno puede:

- Refugiarse en el pasado, en busca de seguridad;
- Abroquelarse en el presente, inventando certezas;
- O abrirse al futuro asumiendo el "riesgo".

Y si es uno mismo quien debe decidir, lo primero que descubrimos, a menudo con pesar, es que es uno quien debe cambiar. Cambiar, ¿por qué? Por la supervivencia.

Para visualizar también más claramente a qué me refiero, les propongo repasar los factores que conforman el marco decisional para un programa de formación en gerenciamiento público. Pero antes de ello, una digresión.

¿Qué significó, para mí, iniciar un cambio? En primera instancia, como persona de sexo femenino, decidí apoyarme, esta vez *totalmente* en mi intuición. La intuición, esa facultad inasible, desvalorizada por mí misma -sin contar a los otros- durante todos estos años de búsqueda de certezas racionales, siempre fue desalentada como criterio instrumental para las decisiones laborales y reservada -casi en exclusividad- a las relaciones de amor o amistad... y aun en esos casos, no siempre.

La intuición me llevó a confiar en que la clave de la definición acerca del "qué" del gerenciamiento público residía en el *proceso de construcción*. Si lo que estaba en crisis era el modelo científico-

tecnológico (así lo dictaminan todos, pero además uno *sabe* que es así) también debían ser obsoletos los criterios y modalidades utilizados para elaborar programas pedagógicos formativos.

Consciente de mi propio bagaje teórico y de vida, pero menos consciente en ese momento de las limitaciones y trabas que ese bagaje contenía, inicié el camino hacia la definición del "qué", con ayuda unos pocos "aliados".

También la elección de los "aliados" significó un cambio para mí, por que no nos hicimos "aliados" por compartir teorías del management o por tener una concepción firme respecto de *cómo debían ser los gerentes*, sino porque intuí que compartíamos, aún sin poderlo verbalizar plenamente, la idea de que formar una persona para el cambio gerencial era algo así como formar para la vida. En última instancia, no fue una alianza en función de las ideas, sino de los valores críticamente compartidos.

Ya en ese momento, entonces, pensé que si mi intuición acerca de la importancia del proceso en la construcción del conocimiento era errada, ese mismo proceso nos lo iba a demostrar. El riesgo del fracaso, y del no cumplimiento en término de la tarea, fue asumido plenamente.

Tras esta digresión, y volviendo al contexto decisional, me parece útil mencionar algunos elementos presentes en diciembre de 1992, cuando comenzamos este proceso:

- Reforma del Estado Nacional. Privatización de servicios públicos.
- Estabilidad económica.
- Reforma administrativa. Sistema de carrera profesional en el Estado Nacional.
- Descentralización a provincias, e incipientemente a los municipios.
- Propuestas de integración regional (Mercosur y Nafta).
- Transformación en Rusia y estados del Este.
- Fragmentación, regionalismos y nacionalismos.
- Crisis económica en los Estados Unidos, triunfo de Clinton.
- Crisis de escalas en las organizaciones económicas transnacionales.
- Crisis político-ética en Italia, y en menor dimensión en Francia y Japón.
- Problema ecológico en agenda internacional (ECO '92)
- El Cambio Climático Global (CCG).
- Agudización de problemas sociales, aumento de la desocupación en el mundo de mayor consumo relativo, pobreza y marginación crecientes en todo el planeta.

- Crisis de los fundamentos sociológicos, políticos y científicos de la Modernidad racionalista.
- Nuevos paradigmas científicos en las llamadas ciencias duras y profundos despistes en las llamadas ciencias sociales.
- Crisis de las ideologías, o de los modelos contruidos a partir de las ideologías marxista y capitalista.
- Primeros esbozos de cambios conceptuales en los roles tradicionales del Estado y sociedad.
- Primeras apariciones masivas de textos de management y liderazgo en librerías no especializadas.
- La educación como eje de la transformación personal y social en un contexto de mutación planetaria.

En momentos en que la *Federal Executive Office* de Washington tenía sus propuestas de formación en revisión, nosotros debíamos elaborar la nuestra. Por otra parte, recuerdo hoy la visita del Director del Programa Gerencial del INAP de España a comienzos de noviembre del '92. Recuerdo haber intercambiado algunas ideas, con la sensación de estar pensando en voz alta, con convicción pero sin certeza. Coincidimos en general, pero como ocurre en esas situaciones, no le di demasiado trascendencia... hasta que al despedirse, caminó sobre sus pasos y me dijo:

- *"Oye, dentro de un par de meses te agarrará una crisis de responsabilidad de aquéllas, pero sigue adelante, yo ya llevo un año con esta visión y si me preguntas a mí, siento que estamos en el buen camino"*. La crisis que me vaticinó ocurrió efectivamente y no pude menos que agradecer en secreto estas palabras, en momentos de angustiante soledad introspectiva.

DE CÓMO EL "QUÉ" NO PUEDE DESVINCULARSE DEL "QUIÉN"

¿Cómo ordenar y evaluar los desafíos que esos datos de la realidad mundial, regional y local nos estaban planteando? ¿Procedíamos bien?

Munidos de un poco de humanismo básico -en particular hacia nosotros mismos- y de un entusiasmo cauteloso, comenzamos lo que en mi criterio constituye una de las fortalezas de un programa de formación: la búsqueda de un cuerpo docente convencido.

Antes de caer en la trampa de elaborar una currícula de laboratorio, preferimos iniciar un proceso que demandó aproximadamente dos meses.

Invitamos a docentes, especialistas, profesores, pensadores de distintas disciplinas, a dialogar con nosotros. Recuerdo esta etapa con profunda gratitud y alegría. Encuentros inesperados, algunas desilusiones, y en general una entrega desintere-

sada y generosa de muchas personas verdaderamente involucradas en la *necesidad de cambiar*.

Así, a partir de esas entrevistas personales, a menudo muy extensas pudimos compartir dudas y percepciones, aprender, abrirnos a miradas distintas... y jugar con nuestros aciertos y errores.

Una de mis primeras revisiones profundas fue en relación al *poder*. Como Directora Nacional debí decidir muy pronto entre el *poder* y el *poder hacer*. La construcción de una organización que contuviera los gérmenes de lo que se iba a proponer en el Programa de Formación en Alta Gerencia Pública se me presentó como ineludible. Y eso sólo era posible si yo revisaba mis concepciones y conductas en relación al *Poder*, la *Autoridad*, el *Liderazgo* y el *Protagonismo*. Pero esa es otra historia.

Palabras nuevas, conceptos nuevos, resignificaciones de palabras conocidas, tímidos ensayos de ideas nacies, fueron adquiriendo precisión y dándonos la sintonía fina para encontrar a nuestros compañeros de ruta. La duda, la aceptación de nuestra *ignorancia* -es decir, de comenzar a saber lo que ignorábamos- la percepción de lo global incidiendo en nuestras decisiones, la teoría del caos, el efecto "mariposa", la crisis de escalas de los espacios decisionales....

Llegó al fin el momento en que, en un acto de arrojo, escribí durante doce horas seguidas el *"contenido general del programa"*. No sin antes haber discutido hasta el cansancio con alguno de mis colaboradores si la *Reforma del Estado* iba antes o después de los *Nuevos Escenarios Internacionales*. Nada menos que si lo global antes o lo particular antes. Sea como fuera, ganó él. Antes, lo global. Al fin y al cabo, es correcto, somos una sociedad deductiva, pensé. En verdad, no era nada menos que una mirada inteligente sobre el proceso que nosotros mismos estábamos viviendo, y que mi propia inercia profesional no me permitía percibir.³

Conservo aún ese primer borrador, síntesis paupérrima de lo que había podido retener de los fascinantes diálogos con personas de las más variadas disciplinas.

Pero el proceso siguió. Por fortuna. Le facilitamos el "texto" a sus legítimos propietarios.

- *"¿Es esto lo que querés enseñar"?*, dijeron unos.

- *"Sí... bueno, más o menos"*, contestaron algunos, entre risueños y recelos.

- *"¿Lo querés ajustar, mejorar, cambiar? Adelante"*, señalaron otros.

Así, en el proceso de construcción curricular mancomunada fuimos acercándonos en ideas, descubriendo valores coincidentes y encontrando

las palabras que reflejaban mejor una percepción compartida del proceso formativo.

En ese proceso también surgió el aspecto visual que acompañaría -ahora significativamente- nuestra visión.

El contenido curricular fue adquiriendo una identidad vinculada a quien lo transmitiría. En la mayor parte del programa evitamos, así, una de las modalidades que quienes hemos ejercido el rol docente alguna vez hemos lamentado: vernos adelante de un programa obsoleto que tratábamos de cumplir en lo formal, forzando sus contenidos para adaptarlos a nuestros propios aprendizajes y esquema intelectual.

Contenido y personalidad docente comenzaron a cobrar vida como una entidad inseparable, aun en aquellos casos en que como nociones de filosofía para la decisión crítica, la diversidad de orientación de los docentes se evaluó como factor de seguridad contra la consolidación de dogmatismos ideológicos.

De este proceso de construcción curricular transdisciplinario surgieron algunas certezas a las cuales "aferrarse" (transitoriamente):

- Las metodologías pedagógicas grupales e interactivas son más apropiadas para el aprendizaje. Los adultos aprendemos como los chicos: jugando.
- No es sencillo, ni para los docentes ni para los cursantes, desligarse de las exposiciones o de las demandas de respuestas contundentes. Es, en todo caso, un proceso de aprendizaje mutuo.
- El perfil docente requerido debiera combinar la experiencia práctica, una formación académica en revisión y la predisposición a escuchar al cursante, porque éste... *sabe*.
- Nos parece conveniente que los "expertos" del sector público y del sector privado se sienten a dialogar entre sí e intercambiar opiniones ya que pueden descubrirse coincidencias que se desconocen y diferencias que se ignoran.
- Lo perfecto aún no existe, por fortuna. Si se comete errores, son generalmente reparables.
- El riesgo y la responsabilidad deben ser asumidos a conciencia: a falta de modelos organizacionales, sólo nos queda confiar en la potencialidad de la creatividad humana. Los gerentes serán, en cierto modo, los sujetos de cambio, a su manera particular y única, en cada unidad organizativa.

EL GERENTE COMO DESTINATARIO DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE FORMACIÓN

La decisión de considerar a las personas que en el Estado trabajan para la sociedad como destinatarios de la política pública de formación tiene consecuencias de envergadura.

Nada obsta a que se adopte una visión distinta: se puede definir que los organismos nacionales, provinciales o municipales son la unidad receptora, objeto de la política, también que lo son la comunidad circundante o la sociedad en su conjunto.

No obstante, es necesario, quizás, un llamado de atención frente a la tentación de alejarnos de la persona, del individuo y de abrazar abstracciones un tanto forzadas. *"La intensidad de los sentimientos está en proporción inversa a la distancia"*, recuerdo haber escuchado decir a un compañero de facultad en los años '60, cuando las indignas imágenes de los niños de Biafra aparecían ante nosotros. Y eso que estábamos viviendo la era de las utopías totalizadoras!!!

Cuánto más nos debemos proteger nosotros mismos, ahora, cuando la amenaza de un individualismo desgarrador y paralizante puede llevarnos fácilmente a descuidar lo próximo bajo la apariencia de cuidar lo lejano.

Si colocamos a cada uno de los cursantes o gerentes en el centro de la escena, todos los aspectos sustantivos e instrumentales se ordenan casi por sí mismos. A modo de ejemplificación, podemos enunciar algunos:

- Necesidad de un cronograma relativamente predecible para cursantes y docentes.
- Conformación de grupos que constituyan un ámbito de pertenencia sinérgico y reticular, a partir de la diversidad profesional, de género y de origen institucional.
- Material de lectura de calidad, breve para que pueda ser efectivamente consultado (los cursantes son, en general, personas que están en la toma de decisiones e implementación de políticas bajo presión).
- Atención personalizada y respetuosa.
- Adaptación de los tiempos docentes a los "tiempos" de grupo, aun cuando ello se complica si crece el sistema.

Como un posible en el desarrollo del sistema, es conveniente ir preparando un área de orientación académica que pueda asesorar o guiar hacia cursos de profundización. Este área deberá ir "aprendiendo a escuchar al cliente", pero también estar al tanto de los procesos de cambio y su impacto en la toma de decisiones, incorporando las demandas para lograr una adecuada interacción con el saber desarrollado dentro de la organización formativa.

Este aspecto del sistema será seguramente de crecimiento lento pero cualitativo: no es sencillo

aprender a reconocer una demanda y distinguirla de un reproche o una crítica, no es sencillo, tampoco, diferenciar una angustia profesional o el desaliento laboral de una legítima inquietud por adquirir habilidades que aumente las oportunidades de carrera.

Pero estoy convencida que allí se encuentra el germen de una tarea central para los próximos años: preparar a las personas para una gran movilidad en los "puestos" laborales, cambios de roles y de ocupaciones a lo largo de la vida profesional.

EVALUACIÓN Y CAMBIO CURRICULAR PERMANENTE

Evaluación... ¿Qué quiero decir con evaluación? ¿Del conocimiento adquirido por los cursantes? Es casi inevitable que la cuestión de cómo evaluar al cursante le surja como inquietud. A nuestra organización le ocurrió. Y nuestra intuición nos decía que era imposible, inconveniente, contraproducente...

¿Desde qué lugar, con qué derecho podíamos evaluar la mayor o menor creatividad de una persona? ¿Cómo podíamos juzgar la famosa "resistencia al cambio" que todos nosotros sentimos? ¿Cómo evaluar, en un laboratorio, las aptitudes gerenciales?

Un Sistema de Formación Gerencial con miras a nuevos valores organizacionales, a modelos distintos de comunicación, a reconstruir la valoración del trabajo y de la percepción como la actividad creadora del hombre en los espacios decisionales, no debía evaluar al receptor sino, más exactamente, ser evaluado por el receptor.

Es la organización formativa y su cuerpo docente quienes deben ser evaluados. Al menos, así lo decidimos nosotros, en esta primera etapa. Y dimos comienzo al sistema de evaluación de satisfacción del cursante. Currícula, cualidades docentes y el sistema en general pasan por el juicio de los cursantes en documentación escrita,⁴ además de talleres interactivos de evaluación.

Es casi innecesario señalar que el éxito y la utilidad real de un sistema de evaluación es su procesamiento en tiempo real, su carácter público y su transparencia... más aún si el resultado es negativo. Errores y logros conceptuales y personales deberán ser puestos a disposición de todos los interesados: cursantes, profesionales, autoridades y futuros destinatarios.

Si se dan las condiciones, lo ideal sería realizar una devolución pública y personal, por escrito, de aquello que ha sucedido en el proceso formativo, conteniendo:

- Lo que uno desea modificar pero no puede, ya sea por limitaciones de coyuntura o estructurales.

- Lo que uno acepta y se compromete a cambiar.
- Lo que uno no accede a modificar, y las razones para ello: puede haber motivos pedagógicos o de agenda pública con entidad suficiente para sostener esos motivos; una opción que toda institución gubernamental tiene el derecho y la responsabilidad de sostener, siempre que esté convencida de ello.

Y así, para el año siguiente, ya no se estará tan solo. El nuevo diseño curricular, los ajustes y cambios no serán automáticamente contruidos a partir de las opiniones de los cursantes, pero habrá tantas miradas adicionales como personas que hayan prestado su voluntaria colaboración a la tan necesaria y compleja tarea de formación para el gerenciamiento público solidario.

¿Y QUÉ DECIR DE LA ORGANIZACIÓN QUE SOSTIENE A UN PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL?

Debería tender a conformar un modelo interactivo semejante a una red de facilitación de la gestión. Es lo que hace de todo este conjunto un sistema abierto. Sin adentro ni afuera. Donde no hay quienes saben y quienes aprenden. Como siento que no es tiempo aún de relatar nuestra experiencia, pues aún sufrimos nuestras propias tendencias entrópicas, y para no abusar de la paciencia del lector de este ensayo, prefiero sintetizar nuestra visión con una poesía de Roberto Juarroz:⁵

*"Y algo más todavía:
inaugurar la transparencia
es abolir un lado y el otro
y encontrar por fin el centro,
y es poder no seguir,
porque ya no es preciso,
porque una cosa deja de ser interferencia
porque el más allá y el más acá se han
unido.
Inaugurar la transparencia
es hallarte en tu sitio".*

A MODO DE CONCLUSIÓN PROVISIONAL

Un programa de formación gerencial en estos tiempos implica la búsqueda de un cambio cultural. No es tarea sencilla. Dice Daniel Bell:

"Si la ciencia es la búsqueda de la unidad de la naturaleza, la religión⁶ es la búsqueda de la unidad cultural. La cultura es un dominio diferente de la naturaleza. Si una es reduccionista, la otra es emergente, a través de la conciencia. Está más interesado en el conocedor que en lo conocido. La cultura busca sentido

sobre la base del propósito. No puede ser indiferente a los imperativos de la naturaleza (por ejemplo, la muerte de lo individual para la necesaria continuación de la fuerza de las especies), porque es una respuesta consciente de los hombres a los predicamentos existenciales que surgen de la interacción del hombre con la naturaleza, y con los otros. La propia búsqueda de sentidos que trasciendan la propia vida lleva a la cultura a encontrar sentidos compartidos respecto de las condiciones humanas de otras culturas, y de buscar alguna unidad, no en un sentido ecuménico o teológico, pero en la unicidad del predicamento humano. El camino de la cultura nos conduce a algo más allá, un más allá que la cultura moderna ha trivializado".⁷

Lo que unifica la visión del mundo desde, por ejemplo, un colectivo de Buenos Aires y simultáneamente desde los datos en tiempo real de un satélite, es la creatividad y el coraje de un hombre. Siglos de Racionalismo nos han querido convencer de lo contrario. El Hombre no es ni un número ni una estadística. La Modernidad se ha mostrado incapaz de resolver los dilemas éticos entre la moral y la historia, al querer conquistar un futuro sin la participación de la diversidad humana.

No se trata, intuyo, de rechazar los logros de la Modernidad sino de ejercer un singular coraje para escuchar el consejo de Juan de Mairena⁸ y decidirse a "... repensar lo pensado, a desaber lo sabido y a dudar de nuestra propia duda, que es el único modo de empezar a creer en algo".

Siento, por lo pronto que éste puede ser un camino en la búsqueda de desprenderse de pertenencias o refugios ya inadecuados y avanzar hacia una libre y mayor selectividad de múltiples pertenencias que permitan una mejor expresión de nuestra interioridad.◦

¹ Rollo May, *The Courage to Create*, Bantam Books, 1975, pp. 3 y ss..

² La existencia de superposición de tres tiempos en nuestro continente, el pre-moderno, el moderno y el postmoderno, y las alternativas de respuestas individuales y sociales son materia analizadas por Raúl D. Motta en *El significado de la "Postmodernidad" y el "Fin de la Historia" en el contexto de la planetarización mundial*, Postgrado de la Facultad de Psicología, UBA, 1993.

³ Tal vez, lo que sucede con el "antes" o el "después" es que se desvanecen como el adentro y el afuera del Estado, por el impacto de las reconfiguraciones fronterizas del mundo y la emergencia del "espacio informático".

⁴ Esta instancia de evaluación, implica el procesamiento de aproximadamente 140.000 datos -por año- de los cuales se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo.

⁵ Roberto Juarroz, *Novena Poesía Vertical, Décima Poesía Vertical*, No. 37.

⁶ Entendemos esta expresión en su sentido más amplio de *relegare*, o sea, de volver a ligar lo que se dispersa y recrear lo que se gasta.

⁷ Daniel Bell, "The Return of the Sacred?", en *The Winding Passage*, 1991, p. 352. La traducción es nuestra.

⁸ Personaje de Antonio Machado, quien propone una ética del pensamiento y una estética de la vida y la enseñanza. Así dice: "*Toda mezquina abogacía de sí mismo queda prohibida en nuestra escuela. Porque la zona más rica de nuestras almas, desde luego la mas extensa, es aquélla que suele estar vedada al conocimiento por nuestro amor propio*". Antonio Machado, *Juan de Mairena: sentencias, donaires, apuntes y recuerdos de un profesor apócrifo, 1936*, Clásicos Castalia, Madrid, 1971.