

## **Crear escenarios de propósitos múltiples como prácticas embrionarias de transformación social**

*Héctor Atilio Poggiese<sup>1</sup>*

Abordar el tema “creación e invención en momentos de crisis”, estimula la reflexión sobre las teorías, los métodos y las prácticas que enmarcan las iniciativas de participación social en las decisiones. El significado de creación nos remite a la acción de instituir, fundar o establecer algo nuevo y, también, a la de producir algo de la nada. Ya el significado de invención nos ubica en la acción de hallar o descubrir una cosa nueva.

Por ser esta una época de veloces cambios y de globalización es también un período signado por el libre albedrío, un desafío a pensar y actuar sin cortapisas ni dogmas. Así podríamos ser y –tal vez– estaríamos obligados a ser creadores y descubridores al mismo tiempo: estableciendo nuevas prácticas, realizando hallazgos, imaginando escenarios.

En las redes PPGA estamos convencidos que creación e invención son el puente entre el presente y el futuro. Por eso nos rebelamos contra la tendencia a realizar sólo una lectura del presente y quedar atrapados en la resignación de imposibilidad que nos provee el entramado de la coyuntura. Lo que está sucediendo ahora, por lo menos en sus rasgos esenciales, es la materialización de ciertos pensamientos y acciones del pasado. Las luchas presentes, el debate del hoy tendrá repercusión en el futuro; algunas de las ideas puestas en juego ahora se materializarán más adelante, serán de alguna forma parte de la realidad que aun no llegó.

Así como ahora, mirando con retrospectiva hacia el pasado, analizamos esos procesos

---

<sup>1</sup> Abogado y Master en Administración Pública (Fundação Getúlio Vargas- RJ), Coordinador del Área PPGA/ FLACSO, integrante de las redes PPGA- e-mail: – [hpoggiese@psi.uba.ar](mailto:hpoggiese@psi.uba.ar)

que fueron sucediendo, de aquí a 10, 20 años alguien se preguntará, y también en retrospectiva ¿qué hicieron, que ensayaron, como llegamos a esto?. Con esto queremos decir que es necesario instalar una idea prospectiva de la gestión, por sobre la crisis del presente.

¿Qué tipo de organización constituimos como Redes PPGA que nos facilita y nos permite estos abordajes?

No somos una ONG o cualquier otro tipo de organización que sea caracterizada como de la Sociedad Civil, aunque participan de nuestro sistema diversas ONGs, organizaciones de vecinos y comunitarias de diferentes tipos.

Tampoco somos una organización gubernamental, aunque participan de nuestro sistema diferentes niveles gubernamentales y funcionarios y técnicos estatales.

Como redes PPGA somos un sistema que vincula proyectos y prácticas socio- gubernamentales de cogestión, un tejido socio-institucional activo que se constituye en torno a una práctica metodológica, a un específico modo de abordar y tratar la gestión socio urbana.

Hace 10 o 15 años la idea prospectiva sobre la gestión de políticas urbanas era otra. A mediados de la década de los 80 asistíamos a situación histórica delineada por algunos procesos y tendencias bien marcados. Los países del Cono Sur estaban saliendo de una época de dictaduras militares, atravesaban el proceso de apertura democrática. Había expectativas de reconstitución de los estados nacionales y de nuevos mecanismos para la formulación de las políticas públicas. La crisis del llamado “estado de bienestar” se ocultaba tras la recuperación de los derechos políticos y de la institucionalización republicana. Aun cuando la perspectiva era de un mundo orientado por el neoliberalismo económico hacia la globalización capitalista la circunstancia de una democracia reconquistada era un aliciente para hipotéticos postulados de transformación.

Nos preguntamos entonces como iría a ser el futuro de la región y nos respondimos que existían algunas probabilidades de un futuro con un estado transformado en la formulación de sus políticas y con un aumento de la participación popular en esos procesos de gestión. Esto

es, que el desarrollo político de una continuidad democrática estable podía configurar un modelo de sociedad más participativo, con una tendencia marcada hacia una cogestión de los asuntos públicos, todavía desconocida, entre estado y sociedad.

Nos preguntamos también, al mismo tiempo, como encarar los temas problemáticos de la vida en las ciudades y, en lo que respecta a nuestro papel el campo de la planificación, cómo intentar una superación de las formas hasta entonces conocidas, que constituían la “tradicición” instalada en las estructuras gubernamentales: planificación centralizada, función institucionalizada en la administración pública, el plan libro, el quehacer tecnocrático.

Así, compelidos por una concepción de asumir el presente con una acción innovadora, implicando en simultáneo un modo de aproximar el futuro, nos propusimos iniciar prácticas de modificación de los mecanismos de planificación y de gestión de las políticas públicas, con predominio en las políticas socio-urbanas. Era necesario promover una articulación práctica diferenciada entre actores diversos, privilegiando las relaciones estado sociedad. Nos impusimos entonces la promoción de escenarios participativos formalizados en la formulación de políticas públicas; esto significaba una primera superación de los mecanismos usuales del modelo decisional predominante, caracterizado por el informalismo clientelístico-lobbista con que el sistema político acostumbraba a tratar con el sector popular.

Pensamos entonces en un modelo de gestión de las políticas públicas, abierto, adecuado a la participación social en la decisión sin desmedro de las calidades y racionalidades técnico-políticas de las que no se puede prescindir. Para eso ideamos, tal vez inventamos, los “escenarios formalizados de planificación-gestión participativa”. Bien, esos escenarios, que constituirían una práctica del presente, no existían, no venían dados, por lo tanto había que construirlos, acostumbrar a los distintos actores, hacerlos evidentes como una práctica socio-política decisional en procesos concretos.

De hecho, cada vez que escenario de ese tipo se instalaba, estábamos en presencia de una planificación-gestión compartida, cogestiva, asociada. Había quienes, entonces, nos decían “es muy temprano para eso”, queriendo avisarnos respecto a que nuestras prácticas serían prematuras, nacían fuera de tiempo. Ese cuidado de

algunos críticos que definían a esas prácticas como “adelantadas” en el tiempo, llegaba en ciertos casos a manifiestas preocupaciones controladoras, porque resultaban “inoportunas”: de un cierto modo incomodaban al modelo decisional presuntamente hegemónico.

Se trataba entonces de instalar una práctica social decisional innovadora, con un sentido integral. De hecho anticipamos prácticas sobre un modo de gestión que siendo insignificante en la realidad en curso, tenía probabilidades de ser parte de un futuro.

Como consecuencia de esos ensayos prácticos sobre problemas concretos enmarcados en un modo de gestión de corresponsabilidad entre estado y sociedad es que hoy –en medio de una crisis donde son escasas las respuestas- disponemos de experiencias y reglas cogestivas elaboradas y experimentadas en políticas y proyectos reales. Es por eso que contamos con prácticas de Gestión Asociada que no son de laboratorio, que inciden en la gestión urbana democrática, donde actores autónomos pueden decidir en conjunto y con consenso, sin subordinación entre ellos, sobre la base de reglas cuya elaboración es también resultado de consensos. Durante estos últimos 10 a 15 años hemos denominado “escenarios formalizados de planificación gestión” a esas prácticas socio- institucionales que facilitaban la realización de ensayos de cogestión.

Pero la dimensión y profundidad inusitadas de la crisis aceleró los procesos político-sociales, el futuro llegó antes de lo esperado y el ensayo anticipatorio dio lugar a una actuación decidida en la creación y multiplicación actual de políticas públicas participativas y democratizantes.

Cierto futuro, una parte del futuro, se ha adelantado. La crisis precipitó sobre el presente, con la materialidad de fenómenos emergentes, varias alternativas de escenarios futuros. Me viene a la memoria un texto de Borges, aquel cuento donde Uqbar, un país inventado por escritores ocultos, de varias generaciones, era recogido en las enciclopedias. Lo ficcional creando e inventando la realidad, “la realidad pareciéndose a la ficción”. En nuestro caso la utopía-ficción, o mejor, el escenario utopístico -al decir de Wallerstein- que se nos hace, de repente, realidad.

Encontraremos una muestra de esto en la Argentina emergente de la rebelión popular ciudadana de 19 y 20 de diciembre de 2001,

cuya realidad actual hace evidente ahora, en tensa simultaneidad, los modelos de gestión participativa que enseguida sintetizaré.

- prácticas de autogestión social, originadas en la reacción popular ante la exclusión social y la crisis económica y frente al descrédito en que cayeron el sistema de los partidos políticos y los gobiernos y, por carácter transitivo, el estado, en cuanto a mecanismos capaces de solucionar los urgentes problemas. El movimiento de las asambleas populares o vecinales y el movimiento de empresas recuperadas son expresiones de este modelo. Las “asambleas”, orientando buena parte de su accionar a la provisión de servicios urbanos y sociales (alimentación, salud, micro emprendimientos, etc.) y las otras experiencias enclavadas en mantener o reactivar fábricas y otras empresas productivas por sus propios trabajadores. Los piqueteros, movimiento que agrupa a los desocupados y cuyo principal medio de lucha es el corte de rutas y avenidas, también organizan emprendimientos autogestivos de producción de alimentos y servicios educativos en sus barrios, en general prescindiendo de cualquier relación con el estado o con los programas gubernamentales.

-prácticas autogestivas con consulta y prácticas que tienden a la cogestión, originadas en acciones de los gobiernos que se proponen revertir ese descrédito de la sociedad, proponiendo resolver los problemas con mecanismos de consulta a la población y, en algunos casos, formalizando un espacio cogestionado entre el gobierno local y los vecinos como, por ejemplo, el plan del presupuesto participativo iniciado en 2002 por el GCBA.

-prácticas cogestivas, experiencias de Gestión Asociada preexistentes, en particular los proyectos de las Redes PPGA, que desde años atrás se desarrollan en la forma que ya expliqué antes y que configuran actores colectivos mixtos socio-gubernamentales, como por ejemplo el Plan de Manejo de Parque Avellaneda con su Mesa de Trabajo y Consenso, sin duda el más significativo entre otros proyectos de Gestión Asociada. Estos escenarios cogestivos tienen una virtud adicional, que es la de facilitar el vínculo entre actores de los otros dos modelos, que no siempre incluyen uno en el otro. La cogestión encuentra sostén en que algunas prácticas autogestivas en las asambleas aceptan acciones cooperantes (una autogestión que tiende a la cooperación) y que algunas prácticas estatales no corporativas y extra mercado, tienden, aun con restricciones, hacia una gestión asociada

Debemos reconocer que, si desde una mirada prospectiva general, esos tres modelos pudieran pensarse como alternativos, en el sentido de aun siendo simultáneos, alguno de ellos fuese de mayor expansión y dominio con respecto a los otros y como resultado de eso tuviéramos modelos de gestión de las ciudades, de perfil participativo, que en un caso predominaría el modelo social autónomo, en otro caso el modelo estatal-gubernamental-político renovado y con apertura a la participación social, y en un tercer caso predominaría un modelo cogestivo sostenido en un cambio renovador simultáneo del estado y la sociedad.

En estos momentos, en Argentina, esos tres modelos juegan en simultaneidad, en una situación de relativa tensión aunque sin ser alternativos. Tal vez se descubre que en ciertos aspectos pueden complementarse o encajarse, y que pueden necesitarse uno al otro. Descubrimos aquí un campo abierto a la creación y a la invención.

Se esperaría que, ante este cuadro de situación, el Estado asuma una triple forma de respuesta a la crisis asumiendo:

1. políticas abiertas, consultadas y participativas
2. políticas de asociación cogestiva
3. políticas de franco apoyo a la autogestión social

¿Podemos estar satisfechos con lo que hacemos para el presente? ¿Si lo que nos habíamos propuesto se hace ahora, ya, una realidad tangible, debemos darnos por satisfechos?. La circunstancia que los escenarios formalizados de planificación gestión empiecen a ser conocidos, aceptados, promovidos, reproducidos ¿es suficiente?

En este punto conviene de nuevo revisar la cuestión del presente, ¿cual es la coyuntura?, y la relación presente-futuro, ¿cómo hacemos para que el modo de acción actual signifique algo para el futuro?

Los escenarios formalizados de planificación gestión son parte del presente, pero sólo en parte reducida por una promoción conciente, intencionada. Su necesidad ha devenido mucho más por la aceleración de la crisis y no podemos dejar de señalar que esa aceleración y las condiciones en que nos encontramos para enfrentarla, es consecuencia de no haber ampliado la participación popular. En ese sentido es

paradojal: se apela, en la urgencia, a la participación, en medio de una emergencia a la que se llegó por falta de una concepción participativa de la democracia. El presente contiene una exigencia superior, hacer rápido lo que para ser necesita tiempo de asimilación y consolidación porque significa un cambio de cultura política y de prácticas de relacionamiento.

Creemos que el concepto de escenario formalizado de planificación gestión, como síntesis de práctica presente anticipatoria de futuro, está necesitando una reformulación, una definición actualizada acorde con la etapa que ahora atravesamos

Vemos que al practicarse e instalarse han cobrado vida como escenarios de propósitos múltiples, que contienen pero exceden la planificación gestión y se proponen conocer, trabajar, decidir, ser. El concepto de “multipropósito” lo extraemos de las grandes obras hidroeléctricas: las represas persiguen múltiples propósitos: regular el agua, producir energía, interconectar riberas, ser atravesadas por transportes, etc.

El futuro es crear ahora escenarios de propósitos múltiples como prácticas embrionarias de transformación social donde además de producir participativamente una planificación, se definen políticas en torno a valores, se diseñan estrategias de orden e impacto social general, se es eficaz, se crean nuevos conocimientos, se produce un nuevo “saber-hacer”, se configuran nuevos actores colectivos, se amplía la democracia.

Estaríamos así en presencia de verdaderos “embriones” de transformación social. Nuestros escenarios de múltiples propósitos, como una compleja estrategia de resolución de problemas actúan en el presente articulando sectores, disciplinas y niveles sociales, extendiendo la comunidad de pares y creando nuevas formas de conocimiento-acción.

Practicando ahora su relacionamiento en redes y su diseminación –una siembra de embriones de transformación social- estaríamos ensayando una sociedad diferente, integrada, una nueva sociabilidad, un nuevo sistema de relaciones sociales.

Desde las ciencias sociales, desde las organizaciones sociales, desde las acciones políticas transversales debería producirse una convergencia para construir escenarios de orden multipropósito, embriones de transformación social.