
El profesionalismo en el arte de gobernar

*Yehezkel Dror**

I. Profesionalismo en el arte de gobernar como una reforma estatal imperativa

Actualmente los estados enfrentan retos muy exigentes que posiblemente se agudizarán en el futuro previsible. Esto es particularmente cierto en América Latina, donde los esfuerzos por salir de un siglo de reveses exigen innovaciones radicales en las políticas, que lleguen a establecer nuevas trayectorias en la historia, tales como avanzar hacia la integración multiestatal. A fin de que los estados intervengan en tales actividades, debe mejorarse radicalmente la consideración de opciones de políticas forjadoras de condiciones futuras. Esto requiere, entre otros, de profesionalismo en el arte de gobernar, en el sentido de una profunda reflexión política sobre las decisiones críticas como base para las opciones nacionales.

El mejoramiento del profesionalismo en el arte de gobernar es apenas una de

las múltiples reformas que se necesitan urgentemente en América Latina, aparte de aquellas que implican mejores formas de cristalizar la voluntad política democrática, el desarrollo de nuevos cuadros de funcionarios públicos, medidas para librarse de la corrupción endémica, el avance hacia la integración multiestatal ya mencionado y muchas más. No obstante, el profesionalismo en el arte de gobernar es de especial importancia por cuanto constituye la base primordial para decidir sobre otras reformas estatales necesarias. Así, junto con otros elementos esenciales, tales como una dirigencia ilustrada, la mejora del profesionalismo en el arte de gobernar constituye una dimensión fundamental para la reforma del estado en América Latina.

II. Sobre profesionalismo

El concepto de profesionalismo que subyace en el enfoque propuesto implica la capacidad de construir puentes entre el conocimiento abstracto y los

* Profesor de Ciencias Políticas y Catedrático de Administración Pública en la Universidad Hebrea de Jerusalén, así como profesor visitante de Administración Pública en Maastricht.

hechos concretos. El profesionalismo entraña una síntesis entre la teoría y la práctica, con énfasis en la transformación de la ciencia y otras clases de conocimiento sistemático en acción.

A esta esencia que define al profesionalismo en el arte de gobernar deben añadirse cuatro características secundarias: un código de ética profesional; una actitud de "interés clínico" y de "imposibilidad" en medio de la irracionalidad emocional y la feroz lucha por el poder; una buena dosis de escepticismo, con una fuerte suspicacia por "lo obvio" y el sentido común que llega hasta la iconoclasia; y una búsqueda constante de creatividad.

El código de ética profesional debe versar sobre las cuestiones de para quién trabajar, cuándo dejar hacer y dejar pasar, y cómo eludir conflictos de interés. Igualmente está el oneroso problema de cómo relacionarse con los valores, con posibles respuestas que van desde la "promoción" de los valores de quien quiera que uno acepte como "jueces de valores legítimos", al tiempo que ayudar a estos últimos a mejorar su razonamiento de valores.

El profesionalismo en el arte de gobernar requiere de imposibilidad en los

asuntos altamente emotivos y no cimbrarse ante las luchas de poder, de otra manera el profesionalismo se corrompe. Esta es una dura exigencia, más aún en la cultura política de América Latina, pero es esencial.

Asimismo tenemos el requisito de escepticismo, primero en su forma más simple de dudar frente a las soluciones "obvias" y el "sentido común", yendo el profesionalismo en el arte de gobernar más allá de lo que está frente a los ojos, hacia las perspectivas contraintuitivas y de sentido no común. En un sentido más contundente, las facetas escépticas del profesionalismo en el arte de gobernar conducen a la iconoclasia, con disposición a "hablar la verdad al poder", retornando así a la ética profesional.

La búsqueda de la creatividad presenta algunos problemas. La creatividad es más una cuestión de personalidad que de desarrollo de conocimientos. Sin embargo, la necesidad de desarrollar e inventar nuevas opciones de políticas debido a la naturaleza cambiante de muchos espacios y la naturaleza inadecuada de gran número de las alternativas ya provistas, especialmente en América Latina, conjuntamente con el fracaso del "incrementalismo" en la mayoría de los campos de acción, ha-

cen de la creatividad algo indispensable. Por lo tanto, el profesionalismo en el arte de gobernar debe incluir por lo menos la búsqueda de la creatividad, en el sentido de procurar nuevas opciones de políticas y alternarlas, siendo ideales aquellos profesionales creativos. Tal énfasis desplaza gran parte de la planificación convencional, ampliamente practicada en América Latina, subordinándola a la necesidad de desarrollar nuevas opciones de políticas de envergadura, como las que se requirieren urgentemente para emerger de una historia frustrante de decepciones y fracasos.

III. Principios del profesionalismo en el arte de gobernar

A fin de presentar y hacer operativa la idea de profesionalismo en el arte de gobernar como dimensión fundamental para perfeccionar las habilidades estatales, propondremos diecinueve principios con aplicaciones ilustrativas en América Latina, seguidos de algunas observaciones sobre sus implicaciones institucionales. A fin de coincidir con los propósitos introductorios de este artículo, presentaremos los principios en forma concisa, dejando la discusión detallada y las aplicaciones resultantes para otra oportunidad.

(1) Filosofía del discernimiento y acción como fundamento, junto con estudios reflexivos, en lugar de filosofía de la ciencia

La tendencia de la mayoría de los análisis de políticas y planificación a probar y basarse en la filosofía de la ciencia y, en concordancia, en los enfoques positivistas, es en principio errada y los vuelve ineficaces en muchos aspectos de las políticas cruciales. La ciencia persigue la verdad, como lo ha definido ocasionalmente el consenso en diversas disciplinas. Empero, la misión del profesionalismo en el arte de gobernar es diferente aunque correlativa, como es la de mejorar las opciones críticas, en el sentido de llegar a fórmulas mejores de las que se concebirían de otra manera, incluyendo el perfeccionamiento del razonamiento de valores. Esta tarea, al igual que determinados rasgos adicionales como las restricciones de tiempo planteadas por el ritmo en la toma de decisiones, colocan al profesionalismo en el arte de gobernar en el campo de la filosofía del discernimiento, de la filosofía de la acción, así como en el razonamiento práctico, y también hasta cierto punto en la filosofía del pensamiento y los estudios cognoscitivos, pero no en la filosofía de la ciencia.

Dados tales fundamentos, el profesionalismo en el arte de gobernar a menudo asume la forma de principios heurísticos, protocolos cualitativos para la reflexión de políticas de envergadura y directrices para el raciocinio. Trata del razonamiento y la deliberación más que del cálculo, sirviendo la acción de moldear más como metáfora que como algoritmo.

Tales características del profesionalismo en el arte de gobernar presentan graves inconvenientes y peligros, tales como demasiada subjetividad y ausencia de criterios de control de calidad. Sin embargo, cuando se trata de seleccionar entre esta problemática por una parte y la falta de relevancia a las alternativas críticas por la otra, sugerimos proseguir con el profesionalismo en el arte de gobernar basado en la filosofía de la acción y la filosofía del discernimiento.

(2) Ultra racionalidad como base

Las nociones convencionales de racionalidad, como economía subyacente e investigación operativa, así como algunos principios de la psicología del pensamiento, son inadecuadas como fundamento del profesionalismo en el arte de gobernar. Por ejemplo, las mismas pasan por alto la "racionalidad de la irracionalidad", la autoconexión

como modo superior de racionalidad, la utilidad bajo algunas circunstancias de las autoilusiones, etc. Por lo tanto, se requiere de nociones de "ultra racionalidad" más complejas y avanzadas que sirvan de base al profesionalismo en el arte de gobernar.

Estas comprenden la aceptación de distintos modos de razonamiento, pensamiento, imaginación, etc. como "racionales" para variadas facetas del profesionalismo en el arte de gobernar, en lugar de concebir la "lógica" como ente predominante. Por ejemplo, la formación de visiones realistas y el desarrollo de escenarios adversos a ser evitados, como se analizará más adelante, entrañan la creación de "mundos alternos", aproximándose a la definición de los poetas por parte de Aristóteles.

Igualmente está la necesidad de superar la tendencia de muchas teorías económicas y formas similares de pensamiento a asumir la racionalidad de los actores, lo que con frecuencia es excesivamente engañoso.

(3) Foco en grandes opciones

El profesionalismo en el arte de gobernar tal como se presenta en este artículo debe centrarse en directivas globales, multinacionales y nacionales, macro-

políticas, grandes estrategias, paradigmas de políticas de envergadura, etc. Para ponerlo de la manera más ambiciosa: el profesionalismo en el arte de gobernar entraña grandes alternativas dirigidas a repercutir significativamente en el futuro, hasta establecer y cambiar trayectorias a largo plazo.

En el contexto latinoamericano, el proceso de integración ilustra una opción para moldear el futuro, que requiere lo mejor que el profesionalismo en el arte de gobernar pueda ofrecer.

(4) Deliberación sobre la modalidad de "gran política"

En algunas circunstancias la política de gran envergadura preferible es no tener ninguna, y en su lugar proceder, a lo sumo, a cambios de políticas incrementales. Este es el caso cuando las realidades se encuentran en una curva ascendente que, con bastante probabilidad, se espera que continúe. Un caso contrario sería cuando un campo de acción está en agudo declive y se aproxima al desastre, siendo preferibles los riesgos de innovaciones de políticas comprensivas y radicales a la certeza de un fracaso en ausencia de las mismas.

Como una ilustración diferente, aunque relacionada, los esfuerzos de

transformación radical, como en el caso de la URSS, Europa Oriental y la República de Sudáfrica, requieren de modalidades de políticas de envergadura totalmente distintas a las políticas en situaciones más establecidas, aproximándose la reforma al núcleo del profesionalismo en el arte de gobernar requerido.

Tomemos otro ejemplo: Bajo condiciones de turbulencia, como las que prevalecen cuando el profesionalismo en el arte de gobernar es más necesario, una tenue afinación de política es con frecuencia una ilusión, por lo que se requieren políticas más vigorosas. No obstante, las partes de la acción demandan una cuidadosa determinación, en medidas cuantitativas y cualitativas, siendo la masa crítica y las escalas apropiadas de intervención el quid de la situación. La eficacia de la política usualmente es no lineal, requiriéndose distintas cuotas para lograr resultados diversos bajo condiciones múltiples. En algunos casos, sólo los esfuerzos a gran escala conllevan a resultados significativos, mientras que en otros "un poco más" constituye un desperdicio y a veces es contraproducente.

Pensar en términos de conveniencia marginal no lineal, incluyendo las incertidumbres relacionadas, es completamente extraño para gran parte del

pensamiento de política contemporáneo, con algunas excepciones como en los vastos proyectos tecnológicos. De allí la necesidad del profesionalismo en el arte de gobernar en considerar las funciones de producción de políticas como corresponde, como parte de la modalidad de políticas de envergadura. Vinculada, aunque diferente, es la alternativa entre políticas más coordinadas por una parte y la confianza en intervenciones radicales selectivas a fin de lograr los resultados deseados por efectos de choque y fuerzas "locomotoras de cambio" por la otra.

Otra opción de la modalidad versa sobre la asignación de tareas para concebir políticas de envergadura, entre distintas mezclas de más descentralización y desconcentración versus más centralización y concentración, actuando como antípodas polares el modelo puro de un sistema de mercado y el modelo puro de un sistema de mando jerárquico. Aquí, el profesionalismo en el arte de gobernar coincide con los intereses institucionales, como se analizará más adelante.

Al aplicar tentativamente estas consideraciones en América Latina, dos conjeturas preliminares pueden servir para exponer las aplicaciones de este principio y sus implicaciones de largo alcance:

— Una, la historia de América Latina en el presente siglo ha sido mayormente de descontentos y fracasos, en comparación con las esperanzas, aspiraciones y, en muchos países, potenciales reales. Evidentemente, se requiere de políticas de ruptura con intervenciones a gran escala, en lugar de incrementalismo y "más de lo mismo".

— Dos, una gran dosis de toma de decisiones podría ser esencial para mudar trayectorias, siendo incluso el mejor mecanismo de mercado incapaz de producir los cambios requeridos, aun cuando sea útil en otras instancias.

(5) Globalización

La adopción de una perspectiva "global" constituye un imperativo categórico para el profesionalismo en el arte de gobernar en el siglo XXI. Ello requiere de una noción global y por lo menos cierto entendimiento de los procesos globales, como precondition para la opción. A modo de ilustración, la conciencia cabal de los cambios en la geoeconomía global, con la importancia cada vez mayor de las áreas del Este Asiático y un posible descenso del Occidente, son esenciales para establecer trayectorias de largo alcance en América Latina.

(6) Interés en las estructuras e instituciones

Un rasgo fundamental del profesionalismo en el arte de gobernar deberá ser el intenso interés por las estructuras e instituciones, como recursos y bases de políticas y restricciones a éstas, como objetos de políticas, y como entes influidos por políticas aun cuando no estén dirigidas a ellas. El profesionalismo en el arte de gobernar en términos de arquitectura societal es especialmente necesario en América Latina, donde las profundas características societales y culturales requieren de un cambio ostensible a fin de pasar de los reveses históricos al éxito.

La culminación de la consideración de estructura e institución como interés central del profesionalismo en el arte de gobernar se alcanza cuando la verdadera naturaleza del estado está sujeta a deliberación como en la Comunidad Europea. Por cuanto el proceso de integración interestatal, mediante la transferencia de ciertos elementos de soberanía a entidades superestatales, sería esencial en América Latina para escapar de un histórico callejón sin salida, esta dimensión de profesionalismo en el arte de gobernar es especialmente pertinente.

(7) Consideración en términos de auge y caída de naciones, destino de las revoluciones y regímenes, esfuerzos de desarrollo exitosos y fallidos y "Grandes Empresas" similares

El profesionalismo en el arte de gobernar debe emplear como su marco más amplio de reflexión las conjeturas históricas y teóricas respecto al auge y caída de naciones y regímenes, los impactos a largo plazo de las revoluciones, los esfuerzos de desarrollo exitosos y fallidos y el destino de otras "Grandes Empresas".

Este principio expone íntegramente la naturaleza ambiciosa y exigente del profesionalismo en el arte de gobernar. Nuestro conocimiento de las variables que moldean el futuro de las naciones es rudimentario. Se dispone de una interesante bibliografía concerniente a distintos aspectos del tema, sin hablar de las especulaciones de Edward Gibbons y Arnold J. Toynbee, que ameritan un estudio crítico por parte de maestros del profesionalismo en el arte de gobernar. Empero, para ser honestos, el conocimiento en este campo radica en el mejor de los casos en explicaciones parciales, principalmente en conjeturas endeables y frecuentemente en no más que presunciones. No obstante, si no se formulan al menos pre-

guntas conspicuas sobre el destino de las Grandes Empresas y se indaga de alguna manera en las causas de su auge y caída, aun cuando muchas variables sean múltiples, desconocidas, cambiantes, el profesionalismo en el arte de gobernar no tendrá esperanza de ser relevante a los aspectos realmente críticos de América Latina.

En suma, la cuestión de por qué América Latina es en muchos aspectos un fracaso histórico constituye el marco primordial para pensar en el futuro del Continente y debe servir de base para buscar nuevas opciones de políticas. Si bien existe una buena dosis de pensamiento excelente sobre el tema, todavía una parte ostensible de éste sufre de prejuicios ideológicos y otras "irracionalidades motivadas", perspectivas monodisciplinarias y falta de transformabilidad en recomendaciones de políticas de envergadura. Aquí yace quizá el mayor reto al profesionalismo en el arte de gobernar en América Latina, siendo una mayor comprensión de las causas de las fallas históricas y de las posibilidades de dirigirse del estancamiento a la ruptura, la base esencial para reformas del estado verdaderamente efectivas y para la selección de políticas de envergadura orientadas a redefinir trayectorias.

(8) Futuribles y grandes diseños

Además de ayudar a superar el avasallamiento de la alternativa a las presiones actuales y adversidades inminentes y con el propósito de suministrar ámbitos de largo alcance y orientaciones de metas dinámicas para las grandes tomas de decisiones, los futuribles a mayor escala, en el sentido de posibles futuros alternativos y cabales a largo plazo, que llegan hasta los "grandes diseños" y "conceptos paraguas", constituyen una faceta prioritaria del profesionalismo en el arte de gobernar. A menudo, las visiones realistas y las pesadillas también son necesarias para vincular las políticas de gran escala con las decisiones actuales. La construcción de escenarios hacia atrás en el tiempo, desde los futuribles, grandes diseños, etc., hasta el presente, presenta métodos relevantes, diseñados para complementar y contrabalancear la práctica usual de pensar partiendo del aquí y ahora hacia el futuro.

(9) Pensar en la historia sin atarse al pasado

La premisa metahistórica que subyace en el profesionalismo en el arte de gobernar es que el futuro es indeterminado y subdeterminado, más que sobre-determinado por el pasado. Dicho de otro modo, el futuro es producto de la

combinación dinámica y la interacción entre la necesidad, la contingencia, la oportunidad y la opción. Por consiguiente, las actividades humanas, incluyendo el diseño de políticas a gran escala, gozan en principio de grados representativos de libertad con potenciales de impacto significativo en las realidades en evolución, que llegan hasta moldear radicalmente ciertos aspectos del futuro. En esta perspectiva, la misión del profesionalismo en el arte de gobernar consiste en aumentar la capacidad real de la humanidad de influir para el logro de un futuro mejor mediante procesos de selección colectivos.

Con todo, el pasado modela y contiene potenciales evoluciones para el futuro. Más aún, el pasado constituye la materia prima esencial para estudiar y tratar de comprender los procesos sociales y sirve de contexto substancial para interpretar el presente. Si se toma en cuenta la aspiración del profesionalismo en el arte de gobernar, de contribuir a recapturar largos tramos del curso del tiempo, hasta redefinir trayectorias de evolución en el tiempo, entonces el pensar en la historia emergerá claramente como un principio primordial del profesionalismo en el arte de gobernar.

Utilizando la terminología de Anales

de la Escuela de Historia francesa, el profesionalismo en el arte de gobernar enfrenta la contradicción fundamental entre la toma de decisiones ubicada en la era humana, y en la "era política" aún más breve (un término que debería añadirse a las categorías de Braudel), por una parte, y la necesidad de tomar en cuenta grandes periodos de tiempo y ciclos de impacto, junto con el deseo de influir en los fenómenos en la era social, por otra parte. A fin de salvar esta contradicción se hace imprescindible una vez más pensar en la historia, en el sentido de considerar los resultados en términos de profundos procesos de largo alcance, con todas sus incertidumbres y mutaciones.

El pensar en la historia acarrea intrincables aspectos metahistóricos así como metodológicos e implica múltiples peligros y escollos ocultos, tales como el mal uso de la historia, como bien lo argumentara Nietzsche. Sin embargo, no hay esperanza de entender correctamente los acontecimientos contemporáneos y los procesos actuales ni de incidir, como se pretende, en periodos de tiempo más extensos si el profesionalismo en el arte de gobernar se confina a delgadas tajadas de tiempo, como es norma en gran parte del campo de concepción de políticas. El pensar en la historia, por consiguiente, necesariamente merece ser destacado

en el profesionalismo en el arte de gobernar.

No obstante, es preciso prevenir un peligro contrario, en América Latina en especial, como es el de dejarse cautivar por la historia y el pensamiento histórico. La excesiva reflexión sobre el pasado podría llevar a pasar por alto los virajes que en importantes instancias diferencian suficientemente el presente y el futuro del pasado, y puede hacer que uno se aferre nostálgicamente a imágenes del pasado irrelevante para el futuro, tendiendo a reforzar la inercia y el incrementalismo de las políticas de envergadura y produciendo de hecho puntos de vista asaz estrechos en cuanto a la factibilidad de construir futuros muy diferentes del pasado aun cuando se basen en éste.

Así, el pensar en la historia es esencial, pero esto debe combinarse con la ruptura mental con el pasado como meta para una gran política.

(10) Estimados de situaciones amplios, de largo alcance y dinámicos, con especial atención en curvas descendentes, oportunidades pasajeras, contingencias, sorpresas y virajes

Las imágenes mundiales en las cuales se basa el diseño de políticas y otras

acciones estatales condicionan todo su contenido. En consecuencia, el perfeccionamiento de tales imágenes mundiales constituye un paso fundamental para mejorar el diseño de políticas y una tarea primordial para el profesionalismo en el arte de gobernar. Este principio está estrechamente vinculado a muchos otros, como el de considerar largos periodos de tiempo, centrarse en variables de auge y caída, tomar en cuenta complejidades profundas y grandes incertidumbres como se explicará más adelante, y así sucesivamente. Con todo, dicho principio requiere especial atención.

Permitásenos enfatizar el enfoque constructivista aquí propuesto, según el cual los mundos de políticas (nótese el plural) no son ni alegan ser simples reflexiones sobre la realidad, sino que más bien constituyen una creación compleja de nuestras mentes, instituciones y culturas orientada a satisfacer las inquietudes y necesidades del diseño de políticas, al reflejar algunas facetas de las "realidades" pero sobrepasándolas.

Por consiguiente, el perfeccionamiento de las estimaciones como dimensión esencial del profesionalismo en el arte de gobernar comprende dos niveles: lo que podría denominarse "metaestimación", que versa sobre normas, símbo-

los, conceptos, esquemas y teorías a ser aplicados en la realización de estimaciones de la realidad, como se ha argumentado en muchos de los principios propuestos en este artículo; y estimados substanciales de rasgos mundiales fundamentales relacionados con el siglo XXI, sea en términos de características de proceso tales como turbulencia, o en términos de variables dinámicas como demografía, y ciencia y tecnología.

En ambos niveles, los estimados de situaciones predictivos, dinámicos y de largo alcance y, aún más decisivamente, los estimados de la dinámica de situaciones, son prioritarios para el profesionalismo en el arte de gobernar. Se requiere de vastas evaluaciones situacionales que abarquen los principales campos de acción de las políticas; valoraciones de largo alcance que hagan justicia a la era social; y estimados dinámicos que se concentren en los cambios de tendencias, incertidumbres, virajes, alzas y mutaciones, todo ello, como ya se ha señalado, a escala global.

Las curvas descendentes, las ventanas pasajeras de la oportunidad y los campos de acción sorpresa requieren especial atención. Así, la búsqueda de las curvas descendentes merece enfatizarse debido a sus implicaciones de largo alcance para las modalidades apropia-

das del profesionalismo en el arte de gobernar, tales como la necesidad de intervenciones innovadoras a gran escala, en lugar de decisiones incrementales como las que se aplican, entre otras, en América Latina.

La persistencia de las fallas en la seguridad nacional pese a los intensos esfuerzos por superarlas, hace surgir serias dudas sobre la realización de tales adelantos esenciales en la capacidad para hacer estimaciones, a menos que los enfoques de inteligencia y valoración mejoren ostensiblemente, primero a nivel de la metaestimación y luego, con su ayuda, a nivel de la estimación substancial, con una constante interacción entre ambos. Así, para mencionar un defecto fundamental de la metacognición, los nuevos hechos aún si se perciben reciben interpretaciones que se ajustan a circunstancias mundiales acaecidas en el pasado y presuposiciones tácitas. Empero, como el mundo cambia en lugar de que los cambios ocurran en el mundo, para emplear una formulación acuñada por Ortega y Gasset, siendo una porción considerable del cambio turbulenta y "sorprendente", en el sentido de contradecir las expectativas creadas culturalmente, las presuposiciones y las estipulaciones, el perfeccionamiento de las calidades de estimación es complicado y depende, en nuestra opinión, primero que nada

del mejoramiento de las capacidades de metaestimación.

(11) Concentración en opciones críticas dentro de perspectivas coherentes

La idea de la "opción crítica" se ha expresado en su esencia más pura en un proverbio del confuciano Hsün-tsu: "Yang Chu dijo sollozando en la encrucijada: ¿No es aquí donde si uno da medio paso en falso despierta a mil millas fuera del camino correcto?" La idea del profesionalismo en el arte de gobernar es epitomada por la misión de proporcionar asesoramiento profesional para tales opciones, aunque frecuentemente éstas son más diluidas y constituyen una larga y crispada cadena de decisiones en lugar de un acontecimiento de decisión.

Toda nación y entidad comparable, y crecientemente así será en la humanidad del siglo XXI, enfrenta un número limitado de opciones críticas, que presumiblemente tendrán un impacto significativo en el futuro, y que incluyen hasta las fatídicas "encrucijadas de la historia". Al contrario de las tendencias prevalecientes de concentrarse en lo urgente y lo presente más que en lo importante, el profesionalismo en el arte de gobernar intenta identificar las opciones críticas y asignarles gran par-

te de los recursos disponibles para el mejoramiento de políticas, tales como la capacidad intelectual organizada.

La concentración en las opciones críticas debe combinarse con perspectivas coherentes, que consideren decisiones discretas dentro de un punto de vista nacional y supranacional, teniendo cuidado de equiparar el manejo desigual de opciones específicas, aunque críticas, con un enfoque congruente. Esto es tanto más esencial debido a la tendencia presente en el diseño de políticas, de tratar con visión miope decisiones aisladas sin considerar los conjuntos de decisiones como un todo. No obstante, esto no implica una recomendación para intentar comprometerse en la planificación integral, entre otras cosas debido a las incertidumbres y a la preferencia en ciertas ocasiones por intervenciones de choque, también desde una perspectiva coherente de largo alcance (como se ha tratado en los trabajos de Albert O. Hirschman). Pero perspectivas coherentes son esenciales y deben constituir una característica primordial del profesionalismo en el arte de gobernar, en contraposición con las perspectivas de economías de mercado unidimensionales como las presentadas, por ejemplo, por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, las cuales pueden ser

muy peligrosas para las condiciones de América Latina.

(12) Omisión de situaciones adversas junto con buenos logros

El profesionalismo en el arte de gobernar recorre dos líneas en parte distintas y en parte superpuestas y convergentes: reducir la probabilidad de escenarios malos o peores, y alentar la probabilidad de escenarios deseables. Este principio es importante porque: 1) a menudo es más fácil conceptualizar y llegar a un acuerdo sobre situaciones adversas de evitarse, que sobre las "buenas" a aproximar; y 2) visto en términos de la historia de la toma de decisiones, el soslayar ciertas situaciones negativas constituiría un adelanto muy importante.

Reducir la probabilidad de las contingencias adversas implica reconocer su posibilidad y especificarlas, de manera general al menos. Ello depende en gran medida de la creatividad, la cual llega hasta la imaginación poética, como se ha expresado anteriormente. Por ende, en el caso de América Latina, el diseño de contingencias negativas realistas es esencial para perfeccionar el arte de gobernar, incluyendo la proliferación nuclear, la desestabilización política, la permanente corrupción a gran escala, la creciente distri-

bución desigual de la riqueza que resulta en brechas societales, el desempleo galopante. Más aún, con un continente cada vez más rezagado respecto de las dinámicas economías asiáticas y de la Comunidad Europea y frente a unos Estados Unidos en declinación. La concordancia entre algunos futuros negativos y algunas tendencias actuales fundamentales acentúa la necesidad de explicar tales posibilidades y de situar la reducción de las probabilidades de su realización como objetivo principal del profesionalismo en el arte de gobernar, lo cual precisa la introducción de discontinuidades relevantes en algunas trayectorias presentes.

(13) Pensamiento político en términos de interacción con variables y actores dinámicos

El profesionalismo en el arte de gobernar debe considerar aspectos fundamentales en términos de interacción activa con variables y actores muy dinámicos y sensibles, en contraposición con la tendencia usual de descestimar las transmutaciones y reacciones de los sistemas objetivos y contextuales. Al tratar con variables y actores dinámicos, en parte competitivos, y algunas veces perniciosos e intrusos, la mezcla estratégica apropiada entre el preajuste, el postajuste, los esfuerzos para dar forma o al menos influir en

los ambientes y autoaislamiento frente a los entornos deben evaluarse cuidadosamente, al igual que las secuencias de interacción dialécticas y no lineales con las variables y actores dinámicos cooperativos y también no reactivos.

La tendencia de las exportaciones de capital desde América Latina provee una ilustración. Las medidas para mejorar el rendimiento económico, tales como los mercados libres pueden, bajo ciertas circunstancias, incrementar las exportaciones de capital, impidiendo la substancial acumulación de capital y conllevando así a efectos contraproducentes. El percatarse de dichas reacciones a priori permitiría el diseño de políticas preventivas adecuadas, motivando reacciones más deseables a las políticas económicas.

(14) Manejo de complejidades profundas

La complejidad se reconoce precisamente en las teorías políticas cuando requieren de un manejo, como por ejemplo: la ayuda del enfoque de sistemas en sus variedades. No obstante, los estados y el diseño de políticas tienden a ser bastante débiles para el manejo de las complejidades reales. Así, las implicaciones para el diseño de políticas de las nociones más avanzadas de complejidad, tal y como las

ha desarrollado por ejemplo Ilya Prigogine, han sido abordadas de forma inadecuada. Como tampoco ha sido más sencillo aplicar, metafóricamente al menos, las nociones de caos.

Este principio enfrenta una lengua cardinal: no se dispone de ningún concepto íntegro de complejidad que satisfaga las necesidades del profesionalismo en el arte de gobernar. De hecho, la misma noción de complejidad profunda puede en gran parte no ser especificable, al menos con los paquetes conceptuales y la imaginación disponibles hoy día. Aquí podemos toparnos con los límites congénitos del cerebro humano. Con todo, los límites pueden empujarse y mucho puede y debe hacerse para perfeccionar el manejo de incertidumbres profundas. De esta manera, para agregar un punto a las propuestas incluidas en otros principios, una de las especificaciones principales para manejar grandes incertidumbres implica percibir, aceptar y procesar las contradicciones. Al seguir algunas tendencias de la lógica moderna, el profesionalismo en el arte de gobernar debe abarcar y abordar las contradicciones, sea que tomen la forma de procesos dialécticos o ironías de la historia, o de requerimientos políticos contradictorios, o de reflexión sobre las contradicciones en las estimaciones, y muchas más.

Igualmente está la necesidad de aceptar y utilizar la dinámica contraintuitiva, como los "micromotivos y el macrocomportamiento" y vencer la trampa del "sentido común", por ser culturalmente condicionado. Para decirlo contundentemente: el sentido común no es bueno para abordar la complejidad, la cual es a menudo contraintuitiva. En concordancia, las máximas de simplificación del tipo Navaja de Occam no son para adoptarse automáticamente.

Menos exigente es la recomendación de adoptar perspectivas múltiples, considerando aspectos relevantes desde diversos puntos de vista, tanto en términos de teorías y modelos sobresalientes como en términos de tipos de actores. Más difícil de implantar es el requerimiento estándar de aplicar perspectivas disciplinarias múltiples y una variedad de nociones disciplinarias. La más inclusiva de las ideas aquí mencionadas para abordar mejor las complejidades profundas es la necesidad de aplicar una combinación de distintas imágenes, símbolos, principios, marcos, enfoques, orientaciones, métodos, metodologías y herramientas. Los enfoques muy complejos son esenciales para manejar las complejidades profundas.

Dicha idea amerita ser enfatizada y

ampliada: a fin de tratar y poder profundizar frente a una gran complejidad es preciso emplear la imaginación múltiple, modos de pensar, lenguajes y nociones que sobrepasen las perspectivas múltiples e interdisciplinarias. Se requiere de una variedad de lenguajes y símbolos que codifiquen la realidad, modos alternos de conocimiento, distintas formas de pensar, y mucho más.

La mayor indagación en las complejidades puede conllevar, paradójicamente, a reconocer algunas bases de la realidad subyacente que son, en ciertos sentidos, "simples". Esto puede resultar en conclusiones de políticas de amplio espectro. Así, si por un momento echamos un vistazo a partes de Africa, la percepción inapropiada de la idea misma de naciones-estados para las estructuras básicas sociales y culturales africanas podría ser la causa fundamental de grandes fallas, requiriéndose el diseño de estructuras de gobierno alternativas como la mejor manera de salir del estancamiento. Sin ánimo de comparar las situaciones en Africa y Europa, la idea básica y un poco simple de que la nación-estado como institución dominante de gobierno está desactualizada es lo que subyace en la Integración Europea. Una situación análoga podría existir en grandes regiones de América Latina, conllevando quizá la penetración, a través de

muchas capas de complejidad profunda, a la búsqueda de marcos alternativos de gobierno supraestatal, a fin de asumir algunas de las funciones cardinales de los estados.

En consecuencia, el manejo de la complejidad profunda, en parte para la búsqueda de ideas subyacentes fundamentales y relativamente "sencillas", constituye un elemento primordial del principio aquí analizado de profesionalismo en el arte de gobernar, combinando evitar la sobresimplificación con la búsqueda de políticas "conducen a explicaciones" y "cercenadoras de complejidad".

(15) Gran política aleatoria

Frente a la penetrante incertidumbre, parte considerable de la cual se ha edificado en procesos societales y físicos, las decisiones son jugadas en esencia riesgosas. Cuando las incertidumbres comprenden las formas mismas de futuros alternos y la dinámica misma del cambio, como es lo usual, las decisiones se convierten en confusas apuestas con retribuciones irreconocibles y en parte indeterminadas, implicando entre otras cosas la proliferación inevitable de consecuencias inesperadas y con frecuencia no deseadas. Cuando se confrontan decisiones críticas, las naciones no tienen otra alternativa que

"apostar con la historia", como lo demuestra el dilema venezolano de hasta qué punto atar su futuro al petróleo.

Esta perspectiva de grandes políticas aleatorias, basada en una consideración de realidades dinámicas en las que media la probabilística, contingente, caótica e indeterminada, es fundamental para el profesionalismo en el arte de gobernar.

Dicho de otra manera, el profesionalismo en el arte de gobernar se basa en un punto de vista mundial según el cual el futuro está moldeado por cierta combinación dinámica y ultradinámica que en gran parte va más allá de la comprensión, y actualmente es aún más desconocida, entre la necesidad, la contingencia, la oportunidad y la opción. El profesionalismo en el arte de gobernar trata sobre la dimensión de opción, que interactúa con la necesidad y la oportunidad en una variedad de formas, constituyendo siempre en esencia una jugada riesgosa.

Sin embargo, como es intelectualmente obvio, la perspectiva de la política aleatoria tiene implicaciones vastas y muy perturbadoras, tanto es así que se contradice con las necesidades y propensiones psicológicas, políticas y culturales y no puede manejarse adecuadamente mediante la intuición. Como

tema de patologías políticas reales, los rasgos de la política aleatoria son soslayados en el ejercicio de gobierno y falsificados por muchas tradiciones y prácticas de planificación, incluyendo las doctrinas de planificación ampliamente adoptadas en América Latina. A fin de que el profesionalismo en el arte de gobernar maneje adecuadamente las principales incertidumbres se precisan innovaciones metodológicas significativas, más allá del quantum de percibir el futuro como mediado por la necesidad, la contingencia, la oportunidad y la opción. Así, se requiere de una nueva gramática de la incertidumbre y de protocolos heurísticos, expandiendo y cambiando la terminología probabilística a fin de que incluya denominaciones de varias clases de incertidumbre, propensión a la sorpresa, ignorancia e indeterminación, y deberán elaborarse las interrelaciones dentro de dicho conjunto ampliado de conceptos; la semiótica de las necesidades de incertidumbre deberá esclarecerse, para reducir la dependencia de términos ambiguos y minimizar las connotaciones psicológicas contradictorias de la terminología intercambiable; la lógica de la política aleatoria deberá dilucidarse mediante una mejor diferenciación entre las expectativas y los valores de azar; los protocolos para reducir la incertidumbre, basados en el uso combinado de diversos enfoques y mé-

todos de predicción deberán diseñarse sin dejar de lado una explicación de su dependencia con el pasado y los límites subsecuentes; la proyección de predicciones, incertidumbres irreductibles, indeterminación, campos de acción propensos a la oportunidad y la ignorancia, requiere de perfeccionamiento, con especial atención al hecho de comunicar esquemas correctos de incertidumbre a quienes toman las decisiones, a menudo renuentes y subequipados; deberán desarrollarse las doctrinas para manejar contingencias de poca probabilidad y bajo impacto; y la intensa eliminación de errores deberá convertirse en la orden del día, a fin de reducir los muchos prejuicios psicológicos e irracionalidades motivadas culturalmente que caracterizan el trato humano con las incertidumbres.

En todos estos aspectos, la perspectiva de política aleatoria del profesionalismo en el arte de gobernar trae como consecuencia la necesidad de reformas radicales en los cuadros estatales a fin de enfrentar mejor las incertidumbres irreductibles. Baste mencionar la avalancha de tomas de decisiones en América Latina, los cálculos de probabilidad simplistas por parte de la mayoría de los "planificadores" políticos y las barreras culturales políticas al reconocimiento sincero de la naturaleza de "apuesta confusa" de las opciones

críticas con todas sus implicaciones, a fin de demostrar las implicaciones de largo alcance de estos principios para el rediseño de las facetas principales del estado, de manera de convocarlos a tomar parte en una política aleatoria mejorada como esencia del profesionalismo en el arte de gobernar.

16) Razonamiento moral, análisis de valores y búsqueda de metas, en la formación de una visión realista

La inclusión del razonamiento moral, el análisis de valores y la búsqueda de metas en el profesionalismo en el arte de gobernar ilustra un poco más su naturaleza multimodal y multidimensional así como sus imprescindibles bases filosóficas únicas. Ello suscita el fascinante problema de cómo perfeccionar un proceso desde una perspectiva extrema sin interferir con sus bases axiomáticas y axiológicas y con sus justificaciones.

Los diálogos socráticos presentan un ejemplo clásico de las posibilidades de ayudar a los jueces de valores genuinos a dilucidar por sí mismos sus preferencias mediante el "sonsacamiento". Otros principios ya mencionados versan sobre este asunto, tales como las bases de valores de los futuribles y las dimensiones de valores de la política aleatoria. Pero mucho puede y debe

hacerse sin tener que usurpar los roles de los jueces de valores genuinos, como han sido determinados por los valores y las ideologías.

Por ejemplo, el campo para el juicio de valores puede estructurarse mediante la explicación de rangos de intercambio subyacentes, preferencias de tiempo y valores de azar; los valores profesados pueden examinarse con sentido crítico para evaluar su naturaleza de valores reales o de instrumentos que han sido dogmatizados; muchos aspectos de los valores pueden analizarse mediante formas útiles para su comprensión y aplicación; los amplios conjuntos de metas y de valores puede verificarse; las alternativas pueden someterse a una mejor prueba de sensibilidad para evaluar las preferencias, con la delimitación resultante de un juicio de valores esencial; los futuros de metas y valores pueden explorarse; pueden construirse taxonomías de valores que se muevan desde los valores absolutos hasta los criterios de decisión; y mucho más.

Aparte de presentar posibilidades, permítasenos abordar el campo de acción del costo de las metas como un método relativamente bien desarrollado, pero extremadamente subutilizado en la práctica y que requiere de un mayor progreso. Aunque cualitativo en parte,

basado en el pensamiento histórico, saturado de incertidumbre y alentador de la innovación, el profesionalismo en el arte de gobernar debe considerar las relaciones entre los objetivos y los recursos en el sentido más amplio de dichos términos, con especial atención a la necesidad de priorizar en la utilización de recursos escasos. Por consiguiente, el profesionalismo en el arte de gobernar debe asociarse con costos y presupuestos y con el avance hacia nuevas formas de presupuesto multianual orientado al rendimiento. Las inexactitudes de los Sistemas de Planificación-Programación-Presupuesto, Presupuesto Cero e intentos similares denotan dificultades. Empero, a menos que el profesionalismo en el arte de gobernar esté vinculado a las decisiones para asignar recursos, sus oportunidades de influir en el diseño y mejoramiento de políticas a gran escala son bastante reducidas. Por tanto, las reformas presupuestarias bien pueden requerirse para propulsar el profesionalismo en el arte de gobernar, especialmente con relación al trazado de factibilidades, análisis de valores, búsqueda de metas y establecimiento de prioridades.

El tema del análisis de valores de nuevo expone tensiones fundamentales entre el razonamiento político y el profesionalismo en el arte de gobernar. El análisis de valores demanda una expli-

cación de metas y de valores así como una prueba de sensibilidad de opciones de valores, como de hecho lo exigen casi todas las escuelas de ética. Pero la política a menudo requiere que los valores se opaquen y encubran y las sensibilidades se disimulen, a fin de reducir el conflicto y facilitar la constitución y el mantenimiento de coaliciones. Igualmente, el perfeccionamiento en el juicio de valores y en la búsqueda de metas exige establecer prioridades, lo cual es un anatema para gran parte de los políticos.

El profesionalismo en el arte de gobernar, como ya se ha indicado, va más allá de procurar una mayor eficacia, en el sentido de percatarse mejor de los valores dados, adentrándose en el dominio de la búsqueda de metas. Si bien respeta la prerrogativa de los jueces de valores genuinos en la selección de los principales valores substanciales, el profesionalismo en el arte de gobernar aspira a hacer aportes esenciales a la búsqueda de metas, tales como considerar los futuros de valores como hecho potencial, desarrollar nuevas opciones de valores y estimular la innovación de metas por parte de los jueces de valores genuinos.

Una manera perspicaz de participar en la búsqueda de metas, conjuntamente con otros principios del profesionalis-

mo en el arte de gobernar tales como el desarrollo de futuribles y grandes diseños, y la aplicación de diversos métodos de análisis de valores, es la formación de visiones realistas para su selección por los jueces de valores genuinos y, probablemente, por el ciudadano en general como lo propuso Jouvenel en 1967, y con su participación. Las visiones realistas de extremos abiertos constituyen ámbitos esenciales de políticas de envergadura, especialmente en las sociedades que atraviesan por una autotransformación activa. En consecuencia, la participación en su formación es otra tarea primordial del profesionalismo en el arte de gobernar relacionada con el análisis de valores.

Las culturas e idiomas políticos de América Latina presentan algunos inconvenientes especiales para las facetas de análisis de valores del profesionalismo en el arte de gobernar, debido a los hábitos retóricos y el pensamiento legalista, los cuales obstruyen el razonamiento de valores substancial y detallado. Las brechas obvias entre los valores declarados y el comportamiento real se añaden a las dificultades, lo que demanda un manejo serio de las virtudes y vicios de los políticos como una dimensión recíproca, aunque totalmente distinta, de las reformas estatales necesarias.

(17) Política sofisticada, pero segregada

Las relaciones del profesionalismo en el arte de gobernar con la política "normal" suscitan problemas morales, personales y profesionales asaz molestos. Moralmente implican códigos apropiados de conducta profesional y, en particular, la cuestión de a quién servir y cuándo dejar hacer y dejar pasar, como se destacó anteriormente. Personalmente, comprenden graves frustraciones, como lo destacara Goethe, cuando los profesionales en el arte de gobernar se preguntan con frecuencia por qué no persiguen el poder político que los facultará, así lo creen, a poner en práctica buenos consejos relativos a políticas de envergadura, en vez de desperdiciarlos con clientes obtusos. Profesionalmente, la cuestión es hasta qué punto y de qué manera asumir las realidades políticas, metas y valores como consideraciones cardinales dentro del profesionalismo en el arte de gobernar.

Dejando de lado los aspectos moral y personal, permítasenos explorar aquí algunos problemas del manejo de la política dentro del profesionalismo en el arte de gobernar, por medio del ofrecimiento de cuatro proposiciones fundamentales:

Uno, las realidades políticas deben tomarse como una restricción, pero no de manera estrecha o rígida. En parte al menos, el profesionalismo en el arte de gobernar debe concebir la capacidad de estadista como la destreza de hacer lo necesariamente posible, en contraposición con el adagio de percibir la política como el arte de lo posible de manera conservadora.

Dos, el profesionalismo en el arte de gobernar debe comprender la política desde su propia posición, incluyendo las muchas contradicciones entre las necesidades políticas y el razonamiento, por una parte, y la perspectiva básica mundial y la misión del profesionalismo en el arte de gobernar por la otra. Algunas de estas contradicciones han sido señaladas anteriormente, como las que existen entre el esclarecimiento de valores versus la ambigüedad de metas; y los costos políticos de la iconoclasia. Podrían añadirse otras, tales como el deseo de muchas y nuevas opciones para el perfeccionamiento del diseño de grandes políticas versus la usual conveniencia política del incrementalismo. Las implicaciones del esquema de poder, de situar unidades del profesionalismo en el arte de gobernar cerca de los altos funcionarios que toman las decisiones se une el cuadro como componente importante. Estos y otros costos políticos deben to-

marse en cuenta dentro del profesionalismo en el arte de gobernar al tiempo que deben hacerse esfuerzos para reducirlos, por ejemplo, mediante el diseño de alternativas preferibles, conjunción de políticas, etc. Así mismo, el profesionalismo en el arte de gobernar debe dar aportes para expandir las vías políticas, tales como las reformas políticas; estar dispuesto, además, a confrontar sus costos políticos al explicar los perjuicios de rendirse ante las conveniencias políticas y, con las debidas limitaciones, a edificar su propia credibilidad.

Tres, el profesionalismo en el arte de gobernar debe evitar ocuparse puramente del asesoramiento político, dirigido a la obtención de poder, la reedificación de poder y mantenimiento de poder. De igual manera, si bien los usos y abusos políticos del profesionalismo en el arte de gobernar requieren de explicación y defensa, él no debe servir de justificación para la participación de sus profesionales en el debate político, más allá de los confines de su competencia.

Cuatro, resumiendo los puntos anteriores y ampliándolos: el profesionalismo en el arte de gobernar debe ser políticamente sofisticado, pero mantenerse segregado (aunque no aislado) de la política. La sofisticación implica com-

prender a cabalidad las realidades de la política, incluyendo sus bases más recónditas, dentro de un marco dinámico que haga justicia a su capacidad de cambio, sus bases culturales, su dinámica, así como su dependencia de rasgos accidentales, de individuos que toman las decisiones de alto nivel y de acontecimientos exógenos impredecibles. No obstante, tal sofisticación política debe combinarse con la segregación de la política, en el sentido de respetar la frontera entre el asesoramiento político y el profesionalismo en el arte de gobernar. Los dirigentes tienen derecho a ambas clases de ayuda y el profesionalismo en el arte de gobernar debe entender la naturaleza, fundamento e importancia de la primera, pero las dos deben mantenerse aparte.

Aquí cabe mencionar una dificultad semántica del idioma castellano, la cual tiene una base e implicaciones muy reales: a saber, la ausencia de términos claramente distintos para "policy" (N. de T.: curso definido o método de acción que se selecciona a partir de varias alternativas y a la luz de condiciones dadas para guiar y determinar las decisiones presentes y futuras; un plan integral de alto nivel que abarca los objetivos generales y los procedimientos aceptables especialmente de un órgano gubernamental. Websters New Collegiate Dictionary, 1981) en

contraposición con "politics" (N. de T.: arte o ciencia de gobernar, idem). La distinción conceptual explícita entre estas dos, aunque están estrechamente relacionadas y se superponen frecuentemente en la realidad, es determinante para perfeccionar el diseño de políticas en América Latina, sea con la ayuda del profesionalismo en el arte de gobernar como se ha propuesto aquí, o por otra vía. (N. de T.: con miras a diferenciar la política como método de acción de la política como ciencia, se ha optado por traducir la primera en caso genitivo y en número plural mediante la cláusula "preposición + sustantivo-plural", así: de políticas; y en ciertas ocasiones en caso nominativo y número plural: políticas).

(18) Interfase productiva con la especulación sobre políticas como proceso societal difuso

Completamente diferente en su razón de ser es el principio de perfeccionar la interfase productiva con la especulación sobre políticas que se da como proceso societal, intelectual, cultural y político difuso. Ciertos principios fundamentales del profesionalismo en el arte de gobernar, como la iconoclasia y la innovación, no analizados en su totalidad en este artículo, dependen de amplios procesos sociales, donde las

sociedades libres y las democracias disfrutaban de una ventaja precisa. Esto se aplica a muchas dimensiones adicionales del profesionalismo en el arte de gobernar.

Las alternativas erráticas, las premisas contrafácticas, la contemplación hermenéutica, la invención de valores, la crítica social, las teorías puras, las invenciones sociales y productos similares de diversos estratos societales, tales como los intelectuales flotantes y académicos universitarios así como políticos, ideólogos, inventores varios y también la creatividad popular, constituyen insumos esenciales para el profesionalismo en el arte de gobernar. Lejos de ser hostil con ellos, el profesionalismo en el arte de gobernar busca discernimientos, ideas y enfoques a través de la sociedad, al tiempo que preserva su identidad y misión específica como componente profesional distintivo de las habilidades societales para abordar problemas.

(19) Orientación introductoria a la política

Si bien descartamos una percepción orientada al debate de las políticas en el profesionalismo en el arte de gobernar, deben enfrentarse los inconvenientes de traducir estudios complejos a formas accesibles para los individuos

ocupados y a menudo no profesionales que toman las decisiones, y de introducirlos en el diseño de políticas a gran escala sin simplificarlos en forma desmedida. En este sentido, la orientación introductoria constituye un principio primordial del profesionalismo en el arte de gobernar, dirigida no a vender conclusiones apelando a los intereses y a las emociones, sino a darles a los individuos que toman las decisiones la oportunidad de beneficiarse del profesionalismo en el arte de gobernar al entenderlo correctamente al igual que sus implicaciones. De hecho, se necesita más: debe motivarse a los altos funcionarios que toman las decisiones a basar sus opciones en el conocimiento profesional hasta donde sea aplicable, mediante una educación adecuada, incentivos y estructuras institucionales, como línea principal de la reforma del estado dirigida a perfeccionar la interfase entre el conocimiento y el poder.

Un requerimiento prioritario del profesionalismo en el arte de gobernar es tener acceso a los principales individuos que toman las decisiones y a aquellos que actúan como sus custodios y forjadores de opiniones. Si asumimos que el acceso existe, el problema principal será cómo presentar la compleja reflexión de políticas de envergadura de manera que se ajuste a las capacidades de procesamiento de información y a

los intereses de los altos funcionarios que toman las decisiones, con miras a exponer el quid del estudio del profesionalismo en el arte de gobernar, bajar a la toma de decisiones de su pedestal y contribuir a perfeccionar el razonamiento de grandes políticas como un todo.

Resulta imposible presentar los innumerables estudios sobre el profesionalismo en el arte de gobernar, incluyendo por ejemplo las exploraciones de complejidades profundas y el trazado de incertidumbres variadas, en un simple lenguaje en prosa, breves artículos convencionales y atractivas charlas informativas, sin caer en peligrosas sobresimplificaciones e inclusive, falsificaciones. Los documentos de planificación usuales presentados en múltiples tomos no tienen oportunidad de ser comprendidos y absorbidos por quienes realmente toman las decisiones. En su lugar, se requiere de novedosos métodos multidimensionales de presentación del profesionalismo en el arte de gobernar que utilicen cabalmente los potenciales de las modernas tecnologías de exhibición y empleen gráficos dinámicos que contribuyan a la reflexión, la comprensión y el discernimiento.

La escasez de estructuras adecuadas de información y presentación en las mu-

chas oficinas de los presidentes latinoamericanos estudiadas, con un escape hacia la "informática" inútil, evidencia la cantidad de innovaciones necesarias para engastar el profesionalismo en el arte de gobernar en el diseño real de políticas.

Así, los novedosos sistemas soportes de decisión que se corresponden con las necesidades del diseño de políticas a gran escala (lo que hemos denominado DSSR = Decision Support Systems for Rulers) son esenciales para perfeccionar la interfase entre el profesionalismo en el arte de gobernar y los altos funcionarios que toman las decisiones. Sin embargo, se precisan cambios más fundamentales para vencer la hostilidad generalizada a los sofisticados insumos del profesionalismo en el arte de gobernar que invade gran parte de, aunque ciertamente no toda, la política de alto nivel en América Latina, la cual está profundamente arraigada en hábitos culturales y discursivos.

Se llega a un límite en el potencial del profesionalismo en el arte de gobernar como enfoque para mejorar el diseño de políticas a gran escala cuando se perfecciona sin cambios conexos en otros componentes claves del estado, incluyendo las calificaciones de los altos funcionarios que toman las decisiones y las características de la cultura

política. De esta manera, la excesiva dependencia de la legislación como medio de cambiar la realidad debe superarse a fin de que el profesionalismo en el arte de gobernar logre repercusiones verdaderamente útiles. Pero esto lleva a dominios que sobrepasan el alcance de este artículo.

IV. Implicaciones institucionales

Los principios expuestos revelan fehacientemente algunas implicaciones institucionales fundamentales. Permítasenos limitarnos a señalar brevemente cuatro de ellas que a nuestro entender se ajustan a las urgentes necesidades de América Latina:

1. La idea del "profesionalismo en el arte de gobernar" deberá explorarse y desarrollarse como sustitutiva de las diversas formas de "planificación" practicadas tradicionalmente en América Latina (aunque el término "profesionalismo en el arte de gobernar" no es determinante, los juegos idiomáticos deben someterse a consideraciones pragmáticas).

2. Deberá proporcionarse un entrenamiento de excelencia en profesionalismo en el arte de gobernar, en el sentido propuesto. La creación de una Uni-

versidad Latinoamericana de Políticas Avanzadas, junto con cursos intensivos de entrenamiento, podría ser un paso conveniente para proveer los profesionales en el arte de gobernar que tanto se necesitan (como se evidenció en el Curso de Alta Dirección convocado por ILDIS en Caracas).

3. Deberán institucionalizarse unidades de profesionalismo en el arte de gobernar en los centros gubernamentales, tanto bajo la forma de unidades de staff profesional de políticas en los despachos presidenciales como en la de Organizaciones de Investigación y Desarrollo de Políticas ("Think Tanks") que aborden las opciones nacionales críticas.

4. Los políticos electos también deberían pasar por un aprendizaje relativo al profesionalismo en el arte de gobernar, por ejemplo en institutos superiores de políticas regionales y nacionales, para que pudieran beneficiarse de un conocimiento relevante.

Pero se requiere de mucho más para permitir que el avanzado profesionalismo en el arte de gobernar realice un aporte verdaderamente importante a América Latina. Debe vincularse con otras reformas principales del estado, incluyendo estructuras, personal, procesos y cultura. Además, la creación

de instituciones latinoamericanas supraestatales integradoras es, a nuestro entender, urgente y necesaria. Pero ello conduce a otro tema aún más ambicioso, que esperamos tratar en otra oportunidad.

Fuente

Reforma y Democracia. Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). No. 1, junio 1994.