

XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la  
Administración Pública

Lima, Perú, noviembre de 2015<sup>1</sup>

*Nuevos liderazgos para la apertura de los gobiernos:  
de los liderazgos ego-céntricos a liderazgos socio-céntricos*

Autor: Lic. Luis Guillermo Babino

---

<sup>1</sup>El autor agradece especialmente la colaboración en la elaboración del documento a Magalí Velasco, Priscila Yungaicela, Ezequiel Sutil, y a todo el Equipo de la Fundación CiGov. Y los valiosos aportes del Lic. Esteban Lijalad y la Lic. Luciana Carpinacci.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
GOBERNAR EN UN ENTORNO DE COMPLEJIDAD .....	4
Tendencia 1: Globalización .....	5
Tendencia 2: Realidad multiactoral .....	6
Tendencia 3: Velocidad e intensidad de los cambios .....	6
Tendencia 4: Cambio permanente .....	7
POLÍTICA Y TECNOLOGÍA .....	7
GOBIERNO ABIERTO Y CAMBIO DE ENTORNO .....	8
GOBIERNO ABIERTO ¿EL FIN DE LAS BUROCRACIAS? .....	10
UN CAMBIO EN LA FORMA DE HACER POLITICA .....	11
LA INTELIGENCIA GUBERNATIVA .....	12
UN ANÁLISIS DE CASOS .....	15
Gubernautas BID .....	15
#INTERBAROMETRO CIGOB .....	16
REFLEXIONES FINALES .....	17
BIBLIOGRAFÍA .....	19
RESEÑA BIOGRÁFICA .....	20
RESUMEN .....	20

*“Rediseñar una institución es rediseñar sus prácticas de trabajo y, para rediseñar las prácticas de trabajo es necesario transformar la cultura institucional”*  
Carlos Matus (2008 pp.193)

## INTRODUCCIÓN

En el marco del XIX Congreso Internacional del CLAD realizado durante el mes de noviembre del año 2014, en la ciudad de Quito, Ecuador, fui invitado a participar en el Conversatorio sobre Gobierno Abierto junto a otros especialistas en el tema. En su nota de agradecimiento, el Secretario General del CLAD, Don Gregorio Montero, expresaba: *"Desde la Secretaría General estamos convencidos de la necesidad de seguir en el camino de la mejora continua de nuestros Congresos Internacionales y creemos que la modalidad de los conversatorios es una herramienta valiosa para transitar por ese camino, siempre y cuando seamos capaces de establecer objetivos claros y darle consistencia y seguimiento a las propuestas presentadas. Por ello, en las próximas semanas estarán recibiendo la relatoría del Conversatorio y los siguientes puntos a desarrollar en ese sentido. Como sabrán, se trató de una actividad pionera en el CLAD y estamos honrados de haber comenzado por este tema y con este grupo de especialistas. Sin embargo, hay aspectos por mejorar y esperamos contar con ustedes para que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios y recomendaciones para futuras ediciones"*.

En dicha ocasión, el intercambio de opiniones sobre los avances y alcances del Gobierno Abierto fue muy valioso. Por lo tanto, para volcar mis impresiones sobre el presente y futuro del movimiento del Gobierno Abierto en nuestra región, me pareció oportuno partir de lo allí conversado y, en particular, de la reflexión realizada por Rafael Valenzuela, quien dijo que *"los desafíos para la instalación de los principios del gobierno abierto son similares a tratar de instalar un software del siglo XXI a un hardware del siglo XIX"*.

En este sentido, frente a un contexto de creciente complejidad donde los gobiernos no encuentran respuestas para recorrer los nuevos caminos y dar solución a viejos problemas, tenemos una oportunidad de mejorar la relación de los gobernantes con sus gobernados. Aprovechar esa oportunidad no pasa, al decir del filósofo vasco Daniel Innerarity (2011), por tratar de reparar las fallas del viejo sistema sino que el desafío está en su rediseño.

Cuando pensamos en reconfigurar los gobiernos al nuevo entorno, no lo hacemos pensando en actualizar las viejas instituciones y las viejas prácticas, como los consejos económicos y sociales, o las instituciones de ayuda mutua, o de seguridad social, ni los esquemas regulatorios centralizados. Instituciones creadas para dar respuesta a la realidad del siglo pasado. El siglo XXI protagoniza una nueva configuración de lo social, a partir de la presencia de una red de interconexiones basada en las nuevas tecnologías, que acorta distancias físicas y personales. La Red permite que miles de millones de personas accedan diariamente a sus contactos, se informen de acuerdo a sus intereses y motivaciones, accedan a plataformas educativas, comparen y aprendan.

La vieja sociedad que pretendíamos homogénea da paso a *comunidades* relacionadas por intereses comunes. Algunas de esas comunidades están interesadas en el control de los

presupuestos públicos, en ofrecer alternativas de inversión pública o preocupadas por temas que los afectan como la seguridad, el uso de los espacios públicos, denuncias por excesos privados o públicos, propuestas, sugerencias, quejas, demandas, encuestas, foros de discusión, blogs, redes sociales, periódicos online, radios y televisiones gestionadas en la Web. Todas estas herramientas funcionando en paralelo e intercomunicándose generan una trama de poder social aun no debidamente dimensionada.

En este marco, el Estado moderno tiene la oportunidad histórica de incorporarse a la Red, como un actor más, importante pero jerárquicamente poco diferenciado del resto de los actores. Como un actor «semisoberano» (Innerarity, 2006). La idea de Gobierno Abierto es, en este contexto, un gobierno deseoso de aprender, un gobierno que no viene a dar cátedra sino a captar esa fuerza social puesta en marcha, a fin de canalizarla creativamente. Un Gobierno de consulta, de colaboración, de Co-Gobierno, de coordinación.

Uno de los desafíos que enfrenta el movimiento que impulsa el Gobierno Abierto es el de sostener un proceso de adaptación de una organización "cerrada" como es el Estado, con una estructura con propósitos definidos, conocidos por todos sus miembros y regulada por normas, que se debe relacionar con una sociedad, que es una estructura abierta, compleja, en donde es imposible la completa coincidencia sobre propósitos, prioridades y urgencias.

El dilema de este siglo no es cómo lograr un imposible, como es el estructurar una sociedad. Sino cómo abrir el Estado para relacionarse con una "sociedad abierta".

Y siguiendo la idea de abrir los gobiernos, el desafío inminente que se da por la misma lógica del Estado, es que este muestra "horroris conflicto", es decir, toda su armazón normativa es un intento de evitar el conflicto: entre Gobierno y burócratas, entre Estado y ciudadanos.

Sin embargo, los conflictos entre grupos de una sociedad, así como dentro de cada grupo, el choque de valores e intereses, la tensión entre lo que es y lo que algunos grupos piensan que debe ser, el conflicto entre intereses creados y nuevos grupos que exigen participar en el poder generan vitalidad. (Cosser, 1970)

La posibilidad de acortar la brecha que se presenta entre una sociedad cada día más informada y más interconectada, con capacidad de expresar sus preferencias y disconformidades y un Estado con baja capacidad de innovar en sus prácticas y diseños organizativos es un gran desafío que, en el panel que integro, se aborda desde tres dimensiones: la construcción de ciudadanía para favorecer los mecanismos de participación y la rendición de cuentas; los rediseños del aparato público y sus sistemas de gestión, para posibilitar a las oficinas de gobierno y gestión de políticas sostener sus propuestas y adaptarse a los cambios de entorno y, por último, la dimensión que abordaremos en este documento: las capacidades que demanda este contexto a los líderes del sistema político para sostener los desafíos que implica abrir los gobiernos.

## **GOBERNAR EN UN ENTORNO DE COMPLEJIDAD**

La aceleración y el cambio son signos de nuestro tiempo, que desafían la capacidad de las estructuras gubernamentales, exigiendo la innovación en los métodos y acciones de quienes tienen la responsabilidad de transformar la realidad de sus sociedades.

En los últimos 20 años, el mundo ha vivido un aumento asombroso de la productividad en el sector de bienes y servicios. Como resultado de la innovación tecnológica, procesos de producción extremadamente complejos se descompusieron en micro-procesos más simples, cuya realización pudo trasladarse a los países en desarrollo con menores costos laborales y, por ende, mejorando la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La mejora en los sistemas de control permitió la descentralización operativa sin poner en riesgo los niveles de “gobierno” sobre la producción (Fundación CiGob, 2010).

En los últimos años, los avances tecnológicos están impactando también en el área de los servicios, dando lugar a nuevas formas de producción en las áreas de salud y educación. Tal es el caso del e-learning y de las cirugías a distancia. Gracias a la tecnología, estos servicios hoy pueden ser provistos hacia todo el mundo desde zonas con ventajas comparativas, reinventando las nociones tradicionales en la provisión de servicios.

Estos avances en las denominadas TICs han permitido a la población mundial una mejora inédita en su calidad de vida y también tuvieron un impacto notable en la incorporación al consumo de importantes sectores de la población mundial que estaban marginados de los beneficios del crecimiento en palabras de Ian Goldin (2009). *“Los últimos 40 años han sido tiempos extraordinarios. La esperanza de vida ha aumentado alrededor de 25 años. Llevamos desde la edad de piedra para lograrlo. Han aumentado los ingresos para la mayor parte de la población mundial, a pesar de que la población ha aumentado en alrededor de dos mil millones en este periodo”*

El sector gobierno también incorporó desarrollos tecnológicos para fortalecer sus procesos de producción. Tal es el caso de los sistemas de administración de datos en tiempo real. Gracias a estos proyectos de informatización, los Estados, en la actualidad, cuentan con mucha información almacenada en sus bases. Pero la inteligencia para procesar esa información y capitalizarla en decisiones estratégicas no avanzó en forma comparable. Los resultados de los gobiernos no se vieron beneficiados sustantivamente por esos desarrollos, y el desafío de mejorar la calidad de la respuesta a la ciudadanía sigue pendiente.

Algunas tendencias (Babino, 2014) que evidencian este cambio del entorno:

### **Tendencia 1: Globalización**

En los últimos años, la tecnología de la información aplicada a las comunicaciones ha dado un salto cualitativo. Asistimos a un fenómeno global de “sociedad conectada”. Desde los pocos cientos de miles de usuarios en 1995 a los casi 2000 millones de la actualidad, las discusiones sobre la “brecha digital” comienzan a resolverse. Aunque lejos aún de una cobertura del 100% Internet es mucho más accesible ahora y lo será aún más si se toma en cuenta la creciente participación de la conectividad móvil.

En este contexto, los gobiernos se enfrentan a una situación compleja. Compleja porque el mundo se comunica, toma decisiones y se mueve a velocidades crecientes. Hay más de 3 mil millones de usuarios de Internet (Fuente: Internet World Stats, 2014), más de 6.800 millones de líneas de celulares (Fuente: Union Int. Telecoms, 2014) y más de 3.300 millones de pasajeros que circulan por el mundo en avión (Fuente: IATA, 2014), lo que pone en jaque

las políticas gubernamentales, algunas de manera muy positiva. Por ejemplo, es cada vez más complejo censurar las opiniones ciudadanas, ya que las redes sociales se encargan de romper esa censura. Pero gobernantes acostumbrados a “hablar” más que “escuchar” (El gobernante latinoamericano, 2015) no entienden la situación y no desarrollan herramientas que le permitan escuchar lo que pasa en la “blogosfera”. Es cierto que hoy no todos se pueden expresar, pero es un fenómeno creciente e imparable, por un lado, y, por otro, las personas más activas en la sociedad y con más poder de influir ya participan de las nuevas formas de comunicación. (Castells, 2011)

## **Tendencia 2: Realidad multiactoral**

El mundo es cada vez más complejo porque existen múltiples actores sociales que juegan con diverso poder y efectividad, incidiendo en el terreno de las políticas públicas. Tal es el caso de las organizaciones no gubernamentales, los movimientos sociales y otras representaciones de la sociedad que defienden un interés frente a gobiernos que deben resolver el intercambio de problemas que significa arbitrar intereses en pugna.

En las actuales condiciones societales ningún actor social es lo demasiado dominante para imponer a los demás una determinada línea de comportamiento, o para transferir los costos de la solución de problemas sociales hacia otros actores y obtener ganancias exclusivas. Además, ningún actor público o privado tiene la información y el conocimiento requerido para resolver por sí mismo problemas complejos, dinámicos y diversificados, ni tiene el mirador suficiente para dominar unilateralmente. (Kooiman, 2004).

Moises Naim (2014) señala que los grandes poderes tradicionales sienten impotencia frente a la aparición de nuevos actores. Se sienten, dice, como Gulliver atado al suelo por miles de liliputenses que le impiden moverse. El poder de estos nuevos actores reside en su capacidad de vetar, contrarrestar, combatir y limitar el margen de maniobra de los grandes actores, y tienen la ventaja de que al ser más pequeños son más ágiles, además de que su estructura es menos rígida que la de los grandes poderes.

## **Tendencia 3: Velocidad e intensidad de los cambios**

Todo ocurre a una velocidad mayor que años atrás. Sin ir más lejos, la radio, con su primera transmisión en 1901, tardó 38 años en llegar a 50 millones de radioescuchas; esa misma cifra, 50 millones de usuarios, fue alcanzada en 13 años ya en 1926 por la televisión. En el 2001 apareció el iPod y tardó 4 años en llegar a 50 millones de usuarios. Internet tardó 3 años en llegar a 50 millones de usuarios. Facebook creada en 2004 tardó 1 año en llegar a 50 millones de usuarios y Twitter a partir del 2006 solo tardó 7 meses y medio.

La aceleración del ritmo de los acontecimientos por impulso de la revolución tecnológica aplicada a las comunicaciones es, también, un fenómeno de esta nueva época. Basta con dar algunos datos de lo que sucede en Internet en un minuto: 4 millones de búsquedas en Google, 72 horas de video se suben a YouTube, se emiten 277 mil tweets, 204 millones de mails son enviados, 2.4 millones de posts son compartidos en Facebook. Datos impresionantes de un mundo vertiginoso comparado con la velocidad de toma de decisiones en el mundo de la gestión gubernamental.

Mientras la complejidad e intensidad de los problemas sociales crece a paso acelerado, la capacidad personal e institucional de gobierno está cada vez más distante de ese desafío (Matus, 2007). Lo mismo sostiene Innerarity (2011) cuando dice "es llamativo que en el mismo mundo convivan la innovación en los ámbitos financieros, tecnológicos, científicos y culturales con una política inercial y marginalizada".

#### **Tendencia 4: Cambio permanente**

La cuarta tendencia que caracteriza la complejidad tiene que ver con el cambio permanente. Los nacidos a mitad del Siglo XX teníamos la creencia que nuestra vida era más corta que la vida de las instituciones. Los nacidos en el Siglo XXI viven un mundo más inestable. En general, las personas viven más que las instituciones. Hasta hace poco tiempo Kodak era sinónimo de fotografía, hoy Kodak no existe más. No se pudo adaptar. Pensando en las nuevas tecnologías, Hotmail era el correo más moderno y de punta, hoy Hotmail le ha dejado el lugar a Gmail; fundada en 1994, Yahoo se supo ubicar como el buscador líder entre los usuarios de Internet hasta la aparición de Google en el año 1998; en la mensajería instantánea lideró ICQ iniciada en 1996, para darle luego paso al Messenger en 1999. Las necesidades se mantienen, pero las tecnologías cambian permanentemente, así como las soluciones que se adoptan para satisfacerlas.

Este es el desafío de los gobiernos y los gobernantes, es el desafío que enfrenta la política, adaptarse a las nuevas condiciones del entorno o prepararse para perder, de forma creciente, su poder de influencia sobre el vector de cambio social a manos de otros actores con mayor aptitud de entender la época.

### **POLÍTICA Y TECNOLOGÍA**

Entendemos que se necesita una mediación entre los intereses particulares de los ciudadanos y las decisiones que afectan a toda una sociedad y que ese rol le corresponde a la política. Pero también entendemos que, como toda institución, se debe adaptar a las nuevas condiciones del entorno si no quiere perder ese papel en manos de otros actores sociales. Y este es un problema de la política que "acoge con tranquilidad los malos presagios acerca de su futuro como si disfrutara de una inmunidad teórica y práctica" (Innerarity, 2011)

La era de Globalización presenta complejidades para "viejos problemas". En este contexto, el conocimiento vale más que los bienes físicos; la creatividad y la innovación tecnológica son el motor del desarrollo y del aumento en la productividad de las economías; los medios de transmisión de la información actúan como aceleradores de cambio; la información está en poder de muchos, sin embargo, en este marco de complejidad, el actor político debe preservar su rol estratégico de dotar de una visión de futuro a sus sociedades, esto es, *construir-validar-ejecutar* un proyecto social para el colectivo que conduce, en forma colaborativa con los actores sociales. El desafío que enfrenta la política en este camino es estar en capacidad para tomar decisiones oportunas que incidan en el rumbo de los acontecimientos en pos de un proyecto.



Para ello, las estructuras de apoyo de la Alta Dirección de Gobierno<sup>2</sup>, enfrentan el desafío de re-pensarse frente a este nuevo contexto de complejidad. Los diseños institucionales y de toma de decisiones que sirvieron para gobernar en el siglo XIX son hoy obsoletos, parafraseando al Profesor Ackoff (1988), “nuestras decisiones llegan siempre tarde a la cita con la realidad”.

Uno de los factores que se suele destacar en las estrategias de reforma actuales como eje para fortalecer la toma de decisiones políticas es el aprovechamiento de la tecnología para la construcción y el procesamiento de información. En este sentido, la globalización presenta, por ejemplo, una oportunidad inédita de promover la participación de los actores sociales a través del uso de nuevas herramientas tecnológicas de bajo costo, que promuevan canales de expresión de las demandas de múltiples organizaciones de la sociedad civil.

Es posible utilizar la tecnología como un recurso accesible y económico para generar herramientas que permitan dar un “salto de calidad” a nuestras prácticas. La utilización de estas herramientas puede transformar el vínculo de la autoridad estatal con la sociedad, sólo en la medida que los gobiernos cuenten con métodos potentes de procesamiento de esas demandas y de la información que ellas generan. Caso contrario, estos instrumentos generarán una falsa ilusión de participación en la ciudadanía y, con el tiempo, decepción.

La clave para poner la tecnología al servicio de la toma de decisiones es fortalecer la capacidad de procesamiento de las estructuras de soporte de los gobernantes para utilizarlas al servicio de una mejor respuesta, algunos ejes para pensar esta cuestión:

El conocimiento ya no está adentro sino “afuera” de la organización estatal – es preciso rediseñar los mecanismos de “escucha” de los gobiernos; diseñar dispositivos de procesamiento de información de múltiples fuentes y soportes para la toma de decisiones. No es más “el líder y la masa” – los liderazgos del futuro serán aquellos que puedan crear nuevos liderazgos

La acción de gobierno se realiza en un proceso de continuo cambio, no podemos pensar en sistemas de planificación que lleven más tiempo que la estabilidad del problema que enfrentamos. Tampoco podemos pensar en sistemas de evaluación de las políticas públicas que lleven tiempos para ratificar o rectificar los rumbos que dejen afuera a generaciones enteras.

Este contexto de complejidad exige nuevos abordajes y nuevas prácticas de trabajo por parte de los líderes políticos, conformando un nuevo paradigma para la acción de gobierno. (Fundación CiGob, 2010)

## **GOBIERNO ABIERTO Y CAMBIO DE ENTORNO<sup>3</sup>**

Las referencias al concepto de Gobierno Abierto (Open Government) lo sitúan en Inglaterra durante los años 70, y toman la famosa serie Si, Señor Ministro para documentarlo. Sin embargo, hay referencias que este concepto aparece mucho antes. Concretamente, el

---

<sup>2</sup>Denominamos así a las máximas autoridades gubernamentales de un Estado.

<sup>3</sup><http://www.opengovpartnership.org/es>



término Open Government aparece ya recogido en 1957 por W. Parks[1] en la revista The George Washington Law Review (GWLR) de la Universidad George Washington (EEUU). En este número el autor publica su artículo titulado "The Open Government Principle: Applying the Right to Know Under the Constitution" tratando el tema de la libertad de información, en relación con la rendición de cuentas.

Más allá de ubicar el origen del concepto existe un amplio consenso que el término Gobierno Abierto se popularizó con el "Memorándum de Transparencia y Gobierno Abierto" del Presidente de Estados Unidos, Barack Obama. Este documento, dictado el 21 de enero de 2009, traza las bases para el fortalecimiento institucional de la democracia y la eficiencia y eficacia del gobierno. Con este fin, Obama estableció, como línea programática, los principios fundamentales: el gobierno debe ser transparente, participativo y de colaboración, coincidiendo explícitamente con los del Gobierno Abierto. Con la Transparencia, dice, se promueve la rendición de cuentas y proporciona información a los ciudadanos acerca de lo que su gobierno está haciendo; con la Participación, afirma, se aumenta la eficacia del Gobierno y mejora la calidad de sus decisiones; y con la Colaboración, los ciudadanos se involucran activamente en la labor de su Gobierno.

Este Memorándum debía ser operativizado por el Director de Tecnología y el Director de la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB). Con este fin, el 8 de diciembre de 2009 fue emitida una "Directiva de Gobierno Abierto", la cual insta a los departamentos y organismos a adoptar las siguientes medidas: publicar información del gobierno en línea y en formatos abiertos, para aumentar la rendición de cuentas, promover la participación de la opinión pública y crear oportunidades económicas; mejorar la calidad de la información del Gobierno, en el sentido de su utilidad, integridad y objetividad, siendo precisa, clara, completa y fiable; crear e institucionalizar una cultura de Gobierno Abierto, integrando a la Administración los valores de la transparencia, participación y la colaboración; crear un marco normativo propicio, libre de trámites ineficaces y obstáculos a la apertura.

El término Gobierno Abierto se termina de consolidar con La Alianza para el Gobierno Abierto lanzada en 2011 para proveer una plataforma internacional para reformadores domésticos comprometidos a que sus gobiernos rindan cuentas, sean más abiertos y mejoraren su capacidad de respuesta hacia sus ciudadanos. El 20 de setiembre de 2011 se formaliza en la Asamblea General de las Naciones Unidas la creación del Open Government Partnership por iniciativa de Brasil y EE.UU., con la colaboración de Indonesia, México, Noruega, Filipinas, Sudáfrica y el Reino Unido. Este grupo de ocho fundadores adhirieron a la Declaración sobre Gobierno Abierto. Desde entonces la OGP ha pasado de 8 países participantes hasta contar con más de 64 países.

Como se puede observar, los principios del Gobierno Abierto, más allá de sus orígenes, tiende a tomar una gran velocidad en los últimos 5 años: 2009 memorándum de Obama, 2011 creación de la OGP, y en pocos años sus integrantes pasan de menos de 10 miembros a casi 64 países que se comprometen a concretar sus compromisos en planes de acción.

Una de las razones de la velocidad de expansión del concepto de gobierno abierto tiene que ver con la razón de su aparición. La necesidad de encontrar respuestas a la creciente complejidad que representan los contextos y entornos donde se dan los procesos gubernamentales, producto de la velocidad de los cambios sociales como resultado del impacto en nuestra vida cotidiana de las nuevas tecnologías.

Si esta es la causa, entonces, cuál es la consecuencia: la consecuencia es la creciente deslegitimación de los intermediarios sociales producto del creciente paso del poder a las personas y la falta de adaptación de los poderes tradicionales: partidos políticos, sindicatos, iglesia, entre otros, a este nuevo entorno.

La búsqueda de respuestas a los desafíos que implican los cambios de entorno no es nueva. En la década de los noventa el mundo asistía a una crisis de lo que se denominó el Estado del Bienestar. En este sentido se criticó mucho la incorporación en los países de la región de las recetas que venían de lo que se conoció como el Consenso de Washington, durante la última década del siglo XX.

Como resultado de la crisis del Estado del Bienestar, que en nuestra región operó con profundos desequilibrios económicos y en simultáneo con una fenomenal crisis de la deuda, se impuso una agenda que quien fue su arquitecto, el economista inglés John Williamson, recuerda: *“para asegurar que todos abordaran un conjunto de temas en común, redacté un documento de referencia, en donde enumeré 10 reformas de política económica que casi todos en Washington consideraban necesario emprender en América Latina”*. A tal respecto, afirma: *“cuando denominé al programa de reformas Consenso de Washington, no imaginé que estaba acuñando una expresión que pasaría a ser el grito de batalla de los debates ideológicos por más de una década y que aún continúan”* (Casilda, 2005).

A fines de los noventa y principios del siglo XXI esta experiencia reformadora estaba desacreditada. Sin embargo, pocos dudaban en sus comienzos en la necesidad de enfrentar procesos de modernización de las administraciones públicas. Existe una opinión generalizada que esos cambios fueron adoptados como recetas uniformes aplicadas a realidades diversas y donde los principios de equidad y cuidado con los sectores más vulnerables de la población no fueron debidamente considerados en todo el proceso de reforma. Estos son los riesgos que enfrenta el movimiento del Gobierno Abierto. Volver a repetir recetas sin la debida adaptación a la realidad de la región.

## **GOBIERNO ABIERTO ¿EL FIN DE LAS BUROCRACIAS?**

Se pueden diseñar organizaciones con escasos nodos de interacción con el ambiente externo para así poder “controlar” con facilidad los flujos, en la esperanza de impedir así el cambio impredecible. Eso se llama burocracia.

Salir de un Gobierno Cerrado y pasar a un Gobierno Abierto no es un simple problema de “grado” sino un *cambio de paradigma*. El paradigma clásico es el que Max Weber describió en *Economía y Sociedad* (1964). El Estado democrático es inseparable de la burocracia, ya que ésta funciona como una máquina imprescindible, previsible, racional, guiada por normas explícitas pero, a su vez, “dueña” del territorio de la Administración Pública, una herramienta que exige ser reconocida por los políticos electos como esencial para el cumplimiento de cualquier plan de gobierno. Lo que este autor también identificó fueron los vicios de esta estructura rígida, a la que denominó “Jaula de Hierro” y la solución que el autor encuentra a este dilema es que la cabeza de la burocracia sea política.

Ese Gobierno Cerrado está diseñado para que la burocracia no sea alterada o afectada por presiones o demandas de la sociedad, expresadas directamente o canalizadas por los

políticos electos. Al decir de Daniel Innerarity (2015): "La burocracia nos protege de la frivolidad de los políticos y los políticos nos protegen de la incapacidad de innovación de las burocracias".

“La cuestión es siempre ésta: *¿quién domina* el aparato burocrático existente? Y siempre esa dominación tiene ciertas limitaciones para el *no* profesional: el consejero profesional impone las más de las veces a la larga su voluntad al ministro no profesional. La necesidad de una administración más permanente, rigurosa, intensiva y *calculable*.” (Weber,1964). Esto da cuenta de la tensión intrínseca entre técnica y política. Lo que se juega con la apertura del Gobierno es, entonces, la definición de “quien domina el aparato burocrático existente.”

Y la pregunta es si el interés de mantener cerrada la organización estatal -interés compartido en parte por algunos políticos y mayoritariamente por la burocracia estatal- puede sostenerse ante un contexto de demandas y acciones sociales cada vez más efectivas, en especial mediante el uso de las tecnologías de la comunicación (internet, redes sociales, smartphones, etc.).

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

## UN CAMBIO EN LA FORMA DE HACER POLITICA

La legitimidad en el juego político viene de la capacidad de determinado grupo de conducir al colectivo social hacia un destino percibido como positivo por ese colectivo. En el juego político no existe un solo grupo, existen diferentes grupos que pugnan por ejercer el poder de conducción. Estos grupos se enfrentan y uno de ellos se legitima en un momento temporal, en la medida que tiene la capacidad de conducir al colectivo social por entornos que afectan y condicionan su trayectoria.

En este sentido el Profesor Carlos Matus señalaba la existencia de tres estilos de hacer política: el estilo Chimpancé, el estilo Macchiavello y el estilo Gandhi (Matus, 2007). Cada uno responde a entornos diferentes y esos entornos demandan capacidades diferentes.

El estilo Chimpancé: domina juegos tribales simples, sistema de producción primarios con una fuerte relación con la naturaleza, sin irrupción de herramientas ni armas complejas para la guerra. En este entorno, la legitimidad de conducción del grupo viene de la FUERZA, la capacidad de utilizar la violencia física para imponer su liderazgo para conducir.

El estilo Macchiavello: vinculado a sociedades con entramados menos simples, sistemas de producción más especializados, sistemas de armamentos de gran poder destructivo; la fuerza física personal ya no es el factor distintivo para ejercer con la legitimidad el proceso de conducción de los grupos sociales. Aparece entonces la idea del PROYECTO, la capacidad de un grupo de imponer su visión sobre los destinos de la sociedad que quiere conducir. Los liderazgos se sostienen y legitimaban en su capacidad de sostener un proyecto valorado y apreciado por los ciudadanos. El origen de ejercicio del poder venía en un principio por herencia de familia, poder originado por Dios o más recientemente por el voto popular.

La aparición de Internet, la de entramados sociales complejos, la irrupción de nuevos actores y la velocidad e intensidad de los cambios sociales insertan al juego político en un entorno crecientemente complejo y fuertemente cambiante. Este cambio de entorno requiere y demanda un cambio en el estilo de hacer política. Matus lo llamaba el estilo Gandhi. Hoy circula con fuerza un viejo nuevo término denominado GOBIERNO ABIERTO.

Si bien es cierto que en el ejercicio de gobierno se necesitan combinaciones de FUERZA y contar con buenos PROYECTOS, hoy estos criterios de legitimidad no alcanzan por sí solos. El nuevo entorno con su complejidad y velocidad define un nuevo sistema de legitimación del juego político. Un proyecto ético-político sólo es sustentable en el tiempo en la medida que logre consenso y aceptación de los otros actores.

Por esto GOBIERNO ABIERTO adquiere sentido en la medida que se lo entienda inmerso en un nuevo sistema de legitimación del juego político. En este sentido tres ejes para el ejercicio de la política: transparencia, participación y colaboración.

¿Por qué un gobierno transparente y con apertura de datos? Porque un gobierno que oculta o distorsiona la información no le puede pedir a la sociedad en los momentos de crisis que le tengan confianza. La confianza se gana en cada acto de gobierno.

¿Por qué fomentar la participación ciudadana? Porque un gobierno que se encierra en los procesos de toma de decisión no puede esperar que sus errores sean comprendidos ni sus aciertos potenciados por los que no fueron invitados a participar en el proceso de producción de las políticas públicas.

¿Por qué fomentar la colaboración? Porque un gobierno inteligente aprovecha el conocimiento distribuido en la sociedad para potenciar sus respuestas a los problemas que enfrenta.

¿Por qué entonces Gobierno Abierto? Porque es una posibilidad para la clase dirigente de tener nuevas respuestas a la creciente complejidad de los problemas que debemos enfrentar como sociedad. Sociedades divididas pierden mucha potencialidad para dar respuestas.

## LA INTELIGENCIA GUBERNATIVA

Hablar de Gobierno Abierto es hablar de una nueva forma de hacer política, expresa una demanda de nuevo estilo de liderazgos, al decir de Daniel Innerarity se requiere pasar de "liderazgos ego-céntricos" a "liderazgos socio-céntricos" (Daniel Innerarity, 2006), que impacten en un nuevo estilo de hacer y pensar la acción política.

En este sentido nos remitimos a la teoría de las Inteligencias Múltiples desarrollada por el psicólogo Howard Gardner (1983) como contrapeso al paradigma de una inteligencia única. Gardner propuso que la vida humana requiere del desarrollo de varios tipos de inteligencia. Gardner no entra en contradicción con la definición científica de la inteligencia, como la «*capacidad de solucionar problemas o elaborar bienes valiosos*». Sino que avanza señalando que existen varias esferas donde nuestra inteligencia es enfrentada a la resolución de problemas.

La investigación de Howard Gardner identifica 8 tipos de inteligencia distintas:

**Inteligencia lingüística:** La capacidad de dominar el lenguaje y poder comunicarnos con los demás. La inteligencia lingüística no solo hace referencia a la habilidad para la comunicación oral, sino a otras formas de comunicarse como la escritura, la gestualidad, etc. Quienes mejor dominan esta capacidad de comunicar tienen una inteligencia lingüística superior. Profesiones en las cuales destaca este tipo de inteligencia podrían ser políticos, escritores, poetas, periodistas, entre otros.

**Inteligencia lógico-matemática:** Durante décadas, la inteligencia lógico-matemática fue considerada como "la inteligencia" y se empleaba como baremo para detectar cuán inteligente era una persona. Como su propio nombre indica, este tipo de inteligencia se vincula a la capacidad para el razonamiento lógico y la resolución de problemas matemáticos. Los científicos, economistas, académicos, ingenieros y matemáticos suelen destacarse en esta clase de inteligencia.

**Inteligencia espacial:** La habilidad para poder observar el mundo y los objetos desde diferentes perspectivas está relacionada con este tipo de inteligencia, en la que destacan los ajedrecistas y los profesionales de las artes visuales. Las personas que destacan en este tipo de inteligencia suelen tener capacidades que les permiten idear imágenes mentales, dibujar y detectar detalles, además de un sentido personal por la estética. En esta inteligencia encontramos pintores, fotógrafos, diseñadores, publicistas, arquitectos, creativos.

**Inteligencia musical:** La música es un arte universal. Todas las culturas tienen algún tipo de música, más o menos elaborada, lo cual lleva a Gardner y sus colaboradores a entender que existe una inteligencia musical latente en todas las personas. Algunas zonas del cerebro ejecutan funciones vinculadas con la interpretación y composición de música. Como cualquier otro tipo de inteligencia, puede entrenarse y perfeccionarse.

**Inteligencia corporal y cinestésica:** Las habilidades corporales y motrices que se requieren para manejar herramientas o para expresar ciertas emociones representan un aspecto esencial en el desarrollo de todas las culturas de la historia. La habilidad para usar herramientas es considerada inteligencia corporal cinestésica. Por otra parte, hay capacidades más intuitivas como el uso de la inteligencia corporal para expresar sentimientos mediante el cuerpo. Son especialmente brillantes en este tipo de inteligencia bailarines, actores, deportistas, hasta cirujanos y creadores plásticos, pues todos ellos tienen que emplear de manera racional sus habilidades físicas.

**Inteligencia intrapersonal:** La inteligencia intrapersonal refiere a aquella inteligencia que nos faculta para comprender y controlar el ámbito interno de uno mismo. Las personas que destacan en la inteligencia intrapersonal son capaces de acceder a sus sentimientos y emociones y reflexionar sobre éstos. Esta inteligencia también les permite ahondar en su introspección y entender las razones por las cuales uno es de la manera que es.

**Inteligencia interpersonal:** La inteligencia interpersonal nos faculta para poder advertir cosas de las otras personas más allá de lo que nuestros sentidos logran captar. Se trata de una inteligencia que permite interpretar las palabras o gestos, o los objetivos y metas de cada discurso. La inteligencia interpersonal evalúa la capacidad para empatizar con las

demás personas. Es una inteligencia muy valiosa para las personas que trabajan con grupos numerosos. Su habilidad para detectar y entender las circunstancias y problemas de los demás resulta más sencillo si se posee (y se desarrolla) la inteligencia interpersonal. Profesores, psicólogos, terapeutas, abogados y pedagogos son perfiles que suelen puntuar muy alto en este tipo de inteligencia descrita en la Teoría de las Inteligencias Múltiples.

**Inteligencia naturalista:** La inteligencia naturalista permite detectar, diferenciar y categorizar los aspectos vinculados a la naturaleza, como por ejemplo las especies animales y vegetales o fenómenos relacionados con el clima, la geografía o los fenómenos de la naturaleza.

Trajimos este punto y lo profundizamos porque, aunque no parezca pertinente, considero que la diferenciación y conceptualización más profunda de estas categorías van a ser útiles para incorporar un nuevo concepto, el de inteligencia.

Los líderes que quieran sostener los principios del gobierno como respuesta a las nuevas condiciones de entorno y no como una moda, deberán desarrollar las capacidades que englobamos en lo que denominamos la Inteligencia Gubernativa, entendida como las habilidades para resolver problemas que requiere la acción de gobierno en el nuevo entorno de complejidad:

**Inteligencia empática.** Expresa la capacidad de sentir el dolor del otro: no se puede gobernar de manera sustentable sin tener la capacidad de sentir el dolor de las personas que están bajo nuestro gobierno. Esa posibilidad de sentir el dolor del otro se debe convertir en el motor del cambio social. La inteligencia empática también debe ser un regulador de la velocidad del cambio, porque toda decisión de gobierno implica un intercambio de problemas, las decisiones de gobierno favorecen a unos y perjudican a otros. En este sentido los gobernantes no pueden ir más rápido de lo que resista el cuerpo social ni tan lento que nada cambie.

**Inteligencia metódica.** Expresa la capacidad de los dirigentes de procesar con método y rigurosidad los problemas que enfrentan. En general, se aprecia una falta de método para enfrentar los problemas públicos, problemas que por su naturaleza no responden al método científico. En la gestión social no podemos experimentar, porque las condiciones que se dan en tales experimentos no son reproducibles. Por otro lado, los problemas sociales son problemas cuasi estructurados que no tienen posibilidades y probabilidades de ocurrencia, lo que requiere métodos especialmente diseñados para enfrentarlos. La gestión de gobierno está invadida de soluciones, no de métodos para encontrar las mejores respuestas, porque en la gestión social, en general no existen soluciones, lo que es bueno para unos es malo para otros.

**Inteligencia respetuosa.** Expresa la capacidad de reconocer en el otro a alguien que piensa distinto pero que no por ello es un enemigo. Es en el respeto que podemos valorar los aportes de los otros actores. El mundo que nos toca vivir es un mundo multiactorial en donde la inteligencia colectiva es más potente que la inteligencia individual. Solo podemos poner en relación a los distintos actores para construir un juego colaborativo en la medida que respetemos las diferencias y la diversidad.

**Inteligencia integradora.** Expresa la capacidad de procesar crecientes volúmenes de información provenientes de distintas fuentes, para poder tomar decisiones a la misma velocidad que los eventos las exigen y desarrollar herramientas que permitan explotar esos crecientes volúmenes de información, porque hoy el desafío no es contar con información sino saber utilizarla en tiempo real.

**Inteligencia innovadora.** Expresa la capacidad de repensar cómo enfrentamos los problemas, no centrados exclusivamente en mejorar las soluciones actuales con tecnologías sino en tener capacidad de entender y satisfacer las necesidades mediante nuevos caminos y diseños.

**Inteligencia comunicativa.** Expresa la condición de poder transmitir mensajes claros que se transformen en compromisos de hacer y, sobre todo, de escuchar a los otros actores. En este sentido, cada día es más claro que no puede existir gestión gubernamental sin un relato que la sostenga, como así tampoco puede existir un relato gubernamental sustentable en el tiempo sin un proceso de gestión que la valide.

**Inteligencia resiliente.** Entendida como la habilidad para resurgir de la adversidad y adaptarse a los cambios de entorno de una manera significativa y positiva. Hoy, el cambio es una de las características distintivas de nuestra época. Por eso, la capacidad de procesar los cambios como una oportunidad de mejora y no solo como un ataque a nuestra situación de confort permite salir de situaciones de cambios traumáticos como sociedades más fuertes y mejor adaptadas a las nuevas condiciones del entorno.

## UN ANÁLISIS DE CASOS

Tomando la tesis de Ludwig Wittgenstein que sostiene que "Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo" y considerando que la instalación de los principios del Gobierno Abierto no implica, a mi entender, un desafío tecnológico sino un desafío en el cambio de las prácticas de hacer política, nos pareció oportuno tomar dos estudios recientes sobre qué relevancia tienen las palabras vinculadas a los principios del Gobierno Abierto en las conversaciones de los líderes políticos. O lo que es lo mismo, si las palabras clave que rigen al Gobierno Abierto no están incorporadas al lenguaje de los gobernantes ¿podrá sostenerse en las acciones de gobierno? Parece difícil.

### Gobernauta BID ( <http://gubernauta.org/> )

El Estudio "Perfil del Gobernauta Latinoamericano" desarrollado por el BID, es un estudio mixto (cuantitativo y cualitativo) entre cuyos objetivos está el describir el perfil de los gobernantes locales latinoamericanos en redes sociales. El estudio se basó en el análisis de más de 74.000 tuits y 15.000 posts de Facebook (obteniendo un total aproximado de 1.400.000 documentos capturados), 41 encuestas a actores relevantes (alcaldes, secretarios, community managers, etc.) y las páginas web personales de los alcaldes y las páginas institucionales de las 61 alcaldías (municipios o prefeituras) latinoamericanas que tienen más de un millón de habitantes.

Algunas conclusiones del trabajo relacionado con los ejes del Gobierno Abierto en las conversaciones de los gobernantes pueden resultar sorprendentes: indican que el uso de



estas nociones en Twitter es prácticamente nulo. Del total de tuits producidos por los Alcaldes 1,2% contiene temas vinculados a Transparencia, 1,1% a Participación y 0,6% a Gobierno Abierto en forma general. Del total de tuits producidos por las Alcaldías 0,7% refiere a nociones de Transparencia, 1% refiere a Participación y solamente el 0,5% refiere a Gobierno Abierto.

"Las nociones de Transparencia, Participación y Gobierno Abierto, como elementos que sin duda alguna representan buenas prácticas deseables en la gestión, tienen una proporción estadística insignificante en los contenidos tuiteados. De ninguna manera ello debe confundirse o asociarse con opacidad o autismo en las gestiones. La preocupación más bien radica en que estos temas no aparecen como oferta pública en la agenda de interacción de alcaldes o ciudades en la comunicación/interacción que ofrece a la ciudadanía" señala el estudio.

Respecto a la conversación de la ciudadanía en las redes, relativo a la noción de "gobierno abierto", "transparencia" y "participación" hay una clara simetría entre los 3 temas analizados, ocupando cada tema cerca de un tercio cada uno. En los países de habla hispana el 7,11% de los tuits en que los ciudadanos interactúan con todas las cuentas de Twitter de los municipios tienen alguna palabra que refiere a los conceptos de Participación, Transparencia y Gobierno Abierto. Es de destacar que a los Alcaldes se les refiere en una gran mayoría a temas de Transparencia (67%). Es sobre ellos, personalmente, sobre quién recaen los reclamos, sugerencias o interacciones en general sobre transparencia. Mientras que a las cuentas institucionales (dominantes o subordinadas) se les escribe prácticamente sobre las tres nociones por igual.

### **#INTERBAROMETRO CIGOB (<http://cigob.org.ar/#labs> )**

Preocupada por encontrar dispositivos que sirvieran para mejorar los procesos de gestión política, la Fundación Cigob ([www.cigob.org.ar](http://www.cigob.org.ar)), en el marco de su misión, firmó un acuerdo de colaboración con la firma Autoritas Consulting ([www.autoritas.net](http://www.autoritas.net)) para la explotación de la herramienta COSMOS, a los efectos de realizar un estudio sistemático de las conversaciones sobre la vida política argentina que circulan libremente por Internet.

El Interbarómetro nace como un aporte de la Fundación Cigob para la comprensión de las preocupaciones y expectativas de la sociedad argentina. El mismo se basa en la Big Data, y desde septiembre de 2012 a la fecha procesa más de veintisiete millones de documentos tomados de múltiples canales del universo de Internet.

Los documentos que conforman el informe son capturados en función de que mencionen alguno de los 27 políticos considerados más relevantes del juego nacional. Las palabras de búsqueda definidas son las formas habituales con las que se denominan en Internet a los actores políticos seleccionados y son la base sobre la cual se construye la información que se analiza.

Los documentos obtenidos son clasificados según un dimensionamiento estratégico definido por el equipo de la Fundación CiGob, convirtiendo el dato en bruto en información de valor, cruzando categorías, identificando actores clave, analizando la tonalidad de la conversación,

viendo su evolución en el tiempo, y estudiando las particularidades de cada canal de conversación.

Durante el mes de junio el proyecto fue dimensionado para capturar conversaciones con relación a Gobierno Abierto. Los resultados son pobres, no difieren mucho de los registrados en el proyecto Gobernauta, muestran que del total de los 3.051.365 de los documentos registrados en el mes de junio, solamente un 0,31% del total de la conversación gira en torno a palabras asociadas a transparencia, 0,24% a colaboración, 0,11% a participación.

## REFLEXIONES FINALES

Nos pareció oportuno cerrar el presente documento no con conclusiones sino con algunas reflexiones o consideraciones sobre el movimiento denominado Gobierno Abierto y la posibilidad que sea una respuesta para la adaptación de los gobiernos de la región a las nuevas condiciones del entorno.

Sostener y adoptar los principios que sustentan el movimiento del Gobierno Abierto es una oportunidad para la región. Un gobierno transparente es un gobierno que se gana la confianza de la sociedad. Un gobierno que fomenta la participación es un gobierno que legitima sus políticas. Un gobierno que fomenta la colaboración es un gobierno que mejora la calidad de sus respuestas.

Pero queremos llamar la atención en la necesidad que la adopción de los principios del Gobierno Abierto debe tener en cuenta lo que Matus (2008) denomina como “cambio cultural de las organizaciones”. Es decir, que cambiar las organizaciones es cambiar a los hombres, en sus conocimientos, en sus valores y en sus prácticas. Reformar o revolucionar el aparato público es un cambio cultural de grandes proporciones. Exige combinar valores, entrenamiento sobre nuevos conocimientos y prácticas de trabajo contradictorias con el pasado.

Porque cambiar las formas organizativas sin cambiar la cultura institucional es un esfuerzo sólo capaz de eliminar trabas legales, pero incapaz de mejorar la capacidad de gobernar, en tanto transformar la realidad. Las trabas desaparecen de las normas y las formas, pero continúan implantadas en la mente de los líderes, es decir, en la cultura institucional.

La capacidad de gestión de un gobierno o de cualquier liderazgo depende muy fuertemente del capital organizativo y, a su vez, el capital organizativo está intensamente condicionado por el capital humano. El capital organizativo es un acervo de prácticas de trabajo arraigadas en la cultura organizativa (Matus, 2008). Pero el sólo cambio de las reglas y los organigramas no muda las prácticas de trabajo de las organizaciones y pueden quedar desaprovechadas las nuevas prácticas.

La cultura institucional aprovecha o desperdicia ese espacio para el cambio mudando las prácticas de trabajo porque no se trata de copiar o adoptar modas que solo cambien las formas organizativas sin cambiar la cultura institucional y sus liderazgos. Dos experiencias así lo señalan.

Durante la última década del siglo XX la región vivió un movimiento que se conoció como "El

Consenso de Washington". Fue un intento modernizador de las administraciones públicas y de reconfiguración del rol del Estado, como respuesta al agotamiento de lo que se conoció como el "Estado del Bienestar" y para potenciar el desarrollo económico y social de AL. Existe una opinión generalizada que esos cambios fueron adoptados como recetas uniformes aplicadas a realidades diversas y donde los principios de equidad y cuidado de los sectores más vulnerables de la población no fue debidamente considerado en todo el proceso de reforma.

La primera década de nuestro siglo y hasta la fecha, se dio un proceso impulsado por el fracaso de las denominadas "políticas neoliberales" y la importante e histórica recomposición de los términos de intercambio de los productos de nuestra región. Un movimiento caracterizado por la visibilización y reconocimiento de derechos de los sectores más postergados y de diferentes minorías que integran el colectivo social. Sin embargo, muchos de estos movimientos se dieron sin el debido cuidado del cambio de la cultura institucional, quedando en manos de liderazgos "egocéntricos" poco vinculados a los principios del Gobierno Abierto.

Algunas consideraciones sobre los avances logrados durante los últimos años a partir de la lectura de los datos de Latinobarómetro (2015):

- ✓ si tomamos la serie en la mitad de la década de los noventa y la mitad de la primera década del siglo XXI, vemos que en el año 1995 el 38% de la población consideraba que estaba progresando, mientras que en el año 2005 era el 31%
- ✓ si tomamos este dato en el año 2000 la proporción de la población de la región que consideraba que estaba progresando había bajado al 27% mientras que a fines de la primera década del siglo XXI, año 2010, había pasado al 39%
- ✓ si el dato que tomamos es la imagen del progreso del país (promedio en AL) 1995: 38%, 2005: 31%; mientras si comparamos el año 2000: 27% contra el año 2010: 38%
- ✓ si comparamos la percepción sobre la situación económica del país tomando mitad de la década de los 90 contra mitad de la década de principio del siglo esta apenas se modificó, mientras que si tomamos finales de década la percepción se triplicó

Tomamos algunos de estos datos para señalar que los resultados en términos de percepción ciudadana de la implantación de las denominadas "políticas neoliberales", a mediados de la década de los noventa, no difería sustancialmente en términos de satisfacción de las percepciones que se evidenciaban a mitad de la primera década del siglo XXI. La mejora sustancial se aprecia si tomamos el final del ciclo de estas políticas con el final de la primera década de este siglo. Tardamos diez años en recuperarnos, como región, del fracaso de las políticas implementadas durante los noventa.

La cuestión en este punto es preguntarse si el final del ciclo de mejora de los términos de intercambio traerá aparejado el comienzo de una crisis en la región o es el comienzo de una oportunidad de construir nuevos liderazgos y sostener los logros alcanzados.

Los liderazgos que predominaron durante los 90 buscaron la mejora de la productividad de la economía sin el debido cuidado en los impactos que sobre la sociedad tendría dicho proceso modernizador. Los liderazgos predominantes en la primera década de este siglo visibilizaron y sostuvieron el cuidado de los derechos sociales sin la construcción y cuidado de las

instituciones que velan por la sustentabilidad de estas políticas.

El desafío de la región es la construcción de nuevos liderazgos capaces de instalar los principios que sostienen al Gobierno Abierto integrando los cambios de las formas organizativas y de la cultura institucional. Principios que entendemos que solo se pueden sostener en la emergencia de nuevos liderazgos. Liderazgos basados en ejemplo y no en el discurso. Liderazgos que creen líderes y no seguidores. Liderazgos que respeten las diferencias y no que las anulen. Liderazgos que generen confianza social, liderazgos con inteligencia gubernativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Matus, Carlos (2007) "Teoría del Juego Social, Colección Planificación y Políticas Públicas". Ediciones de la UNLa, Buenos Aires.

Matus, Carlos (2008). "Los tres cinturones de gobierno", reeditado por la Universidad Nacional de La Matanza, la Fundación CiGob y la Fundación Altadir, Buenos Aires.

Matus, Carlos (2009). "El líder sin Estado Mayor", reeditado por la Universidad Nacional de La Matanza, la Fundación CiGob y la Fundación Altadir, Buenos Aires.

Innerarity, Daniel. (2011) "Qué es eso de la Gobernanza" en Tiempo de paz, N°. 100, págs. 228-23.

Innerarity Daniel (2006) "El poder cooperativo: otra forma de gobernar" en CuadernoS de Liderazgo nº2 Sesión académica ESADE, Barcelona

Babino, Luis (2014), "Gobierno Abierto en Argentina: avances en el cumplimiento al Plan de Acción", documento presentado en el XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, República del Ecuador, 11 al 14 de noviembre de 2014.

FUNDACION DESARROLLO DE CIENCIAS Y MÉTODOS DE GOBIERNO (CiGob) (2010), "El cambio de paradigma: una herramienta para pensar el gobierno futuro", Área de Investigación y Desarrollo de CiGob, Buenos Aires.

Kooiman, Jan. (2004) "Gobernar en Gobernanza". Título original "Governing as Governance". Traducción a cargo de Agustí Cerrillo Martínez Revista Instituciones y Desarrollo N° 16 págs. 171-194. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d'Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España.

Russell, Ackoff. (1988) "Un concepto de planeación de empresa." Editorial Limusa. 1 ed.

Gardner, Howard. (1983) "Inteligencias múltiples" ISBN: 84-493-1806-8 Paidós.

Weber, Max (1964) "Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva", trad. J. Medina Echavarría, ed. J. Winckelmann, FCE, México.

Goldin, Ian (2009) Video en Ted.com - "La globalización se está haciendo más compleja. Y este cambio se está haciendo más rápido. El futuro será más impredecible".

Aristegui, Carmen entrevista a Manuel Castells (2011): "El poder de las redes sociales" (Parte I, II). en CNN+ México, 18/04/11.

Casilda, Ramon (2005) documento de trabajo "América Latina: Del Consenso de Washington a la Agenda del Desarrollo de Barcelona, Real Insitituto el Cano.

## RESEÑA BIOGRÁFICA

Lic. Luis Guillermo Babino - Especialista en Planificación Estratégica y Administración Financiera Gubernamental. Licenciado en Economía (UBA), con estudios de posgrado en temas vinculados a energía y gestión de políticas públicas. Especializado en planificación estratégica gubernamental y desarrollo e implementación de sistemas de alta dirección y administración financiera gubernamental. Fue Subsecretario de Gestión Pública de la Nación Argentina y Coordinador General del Programa para la Modernización del Estado. Fue Secretario Ejecutivo de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera (ASAP), Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BIRF) en proyectos de Reforma de la Administración Financiera Pública y Modernización del Estado en América Latina y el Caribe, en el país desarrolla tareas de asistencia técnica en el ámbito nacional, provincial y municipal. Actualmente, preside la Fundación CiGob. Es docente del Master en Políticas Públicas de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Publicó diversos artículos y dicta conferencias y seminarios en todo el mundo en el campo de su especialidad. Actualmente es el Presidente de la Fundación CiGob situada en Bolívar N°650, San Telmo. (C1066AAN)- CABA- (54-11) 4343-2021- info@cigob.org.ar – fax 4342-0069 – www.cigob.org.ar

## RESUMEN

La acción de gobierno se ejerce en un marco de creciente complejidad. La aceleración y el cambio son signos de nuestro tiempo que desafían los actuales diseños del aparato público, demandando la innovación en los métodos de toma de decisión de quienes tienen la responsabilidad de conducir el destino de sus sociedades. Frente a este entorno de complejidad los gobiernos intentan nuevas respuestas, una de ellas es el Gobierno Abierto.

Este movimiento representa una oportunidad para la dirigencia de tener nuevas estrategias de intervención que posibilitan respuestas más eficaces. La posibilidad de acortar la brecha que se presenta entre una sociedad cada día más informada y más interconectada, con capacidad de expresar sus preferencias y disconformidades, y un Estado con baja capacidad de innovar en sus prácticas y diseños organizativos es un gran desafío.

En este panel se aborda el tema desde tres dimensiones: la construcción de ciudadanía, los rediseños del aparato público y sus sistemas de gestión y las capacidades que demanda este contexto a los líderes del sistema político para sostener los desafíos que implica abrir los gobiernos.

Es esta ponencia en particular abordamos la dimensión política en el desafío de instalar los principios del Gobierno Abierto en las sociedades actuales. Cuáles son las capacidades de estos nuevos liderazgos, sus características y los principales desafíos a los que se enfrentan.

GOBIERNO ABIERTO – COMPLEJIDAD – GLOBALIZACION – INTERNET – LIDERAZGO – GESTION PUBLICA – POLÍTICA – SOCIEDAD – INTELIGENCIA – BUROCRACIA