

## PLURALISMO EPISTÉMICO Y PLURALISMO POLÍTICO: LA GESTIÓN DE LA REPÚBLICA

### EPISTEMIC AND POLITICAL PLURALISM: RUNNING A REPUBLIC

Ricardo Enrique Schmukler

#### Resumen

En los últimos años, la noción de gestión pública ha desplazado a la de administración pública en la ponderación colectiva de la eficacia y la eficiencia gubernamental y administrativa. El presente trabajo discute este concepto, entendiéndolo como unidad de la teoría y la práctica en el ejercicio de los poderes y derechos públicos. Se argumenta acerca de la congruencia entre las formas del pluralismo que proponen las teorías constructivas y discursivas, tanto en el orden del conocimiento como en el de la organización. Así, se sostiene que, trascendiendo los límites del entendimiento convencional, el pluralismo epistémico y el pluralismo político resultan manifestaciones de un mismo operar, en distintos campos de la experiencia, como formas del pensamiento y la acción congruentes con los valores socialmente dispuestos para regir una sana administración de la república.

Palabras claves: Pluralismo; República; Gestión.

#### Abstract

In recent years, the notion of public management has displaced the traditional concept of public administration in the social concern about governmental efficiency and effectiveness. This paper focusses on this new concept, under the notion of unity of theory and practice in the exercise of public powers and rights. It discusses the congruence between forms of pluralism proposed by constructive and discursive, both in the order of knowledge and organization. So, it is sustained, transcending the limits of the conventional thinking, political and epistemic pluralism can be understood as expressions of an identical operational dynamism, in different fields of experience, as forms of thought and action consistent with the social values adopted to rule a healthy administration of the republic.

Key words: Pluralism; Republic; Management.

**Ricardo Enrique Schmukler**  
[rschmukler@hotmail.com](mailto:rschmukler@hotmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas.  
 Universidad de Buenos Aires.  
 Argentina.



## Conceptos de cosa pública

Somos capaces de aprender a conducir un automóvil y demostrarlo en la práctica. Esta capacidad puede estar acompañada de un profundo conocimiento de la mecánica automotriz, las leyes de la física y los procesos que configuran el movimiento, la fuerza y la energía. Pero nada de ello es exigible para determinar la aptitud para conducir la máquina. De aquí algunos concluyen que conocer los fundamentos teóricos de una práctica no es un requisito para su ejercicio. Sin embargo, casi nadie afirma lo mismo cuando se trata de fabricar o realizar el mantenimiento de los automóviles o construir las carreteras y puentes por los que circulan. En estos casos sí se exige que los responsables cuenten con el respaldo de buenas ideas al respecto, con una buena *teoría*. Extiéndase el ejemplo a cualquier otra práctica social y se apreciará que la situación es análoga. Luego, no es arbitrario preguntarse por la relación entre los trabajos que incluye la gestión pública y los fundamentos teóricos que los soportan, consciente o inconscientemente, en la disposición de los agentes que los realizan.

Esto lleva a una primera afirmación: discutir acerca de formas de gestión pública es hacerlo respecto de una o más teorías de gestión pública<sup>1</sup>. La discusión inevitablemente se sustenta en teorías acerca de la naturaleza e historia humanas, la organización social, la racionalidad política y otros presupuestos relativos a los fines y medios de la vida social. Presuponer la vanidad de la teoría lleva, entre otras cosas —y ninguna buena— a que los contenidos típicos de la formación académica sean tildados de irrelevantes y contrarios a una gestión efectiva. El divorcio aparente entre lo que algunos consideran mundo real, positivo y necesario, con significados establecidos y reglados de antemano, y las representaciones intelectuales que pudieran matizarlos, distenderlos y aún modificarlos sensiblemente, lleva a considerar el servicio público como lugar en el que ya no importan las teorías aprendidas durante el proceso de formación que justifican el trabajo que allí se realiza. Sin embargo, si no es irrelevante preguntarse por la factibilidad de aplicar las teorías según se aprenden en las aulas, tampoco ha de serlo preguntarse por las fuentes

de la ciencia y el arte de quienes eligen ignorarlas y cuya descontrolada actuación como funcionarios públicos causa graves perjuicios a la sociedad.

El concepto de *gestión pública*, como casi todas las nociones políticas, es polisémico y ambiguo. El pensamiento ortodoxo, por definición hostil a la ambigüedad, procuró distinguir entre gobierno y administración pública, para demarcar por un lado las decisiones políticas, relativamente autónomas, y por otro las operaciones administrativas consecuentes y sujetas a ellas. No obstante, la dificultad para separar claramente ambos dominios, sumada a la dudosa utilidad que tendría el poder hacerlo, hicieron necesario algún recurso que permitiese salvar la disyunción. Ese rol lo cumplió la noción de *gestión pública*, pues permite aludir con sentido unitario a las estructuras y procesos políticos y administrativos que hacen a la implantación y cumplimiento de las leyes, el ejercicio de los derechos y garantías, el acceso a bienes y servicios y los demás resguardos comprendidos en la idea generalizada de *res publica*, cosa pública. Engloba, por así decir, los procesos relativos a idear propósitos, planificar su logro, organizarse a tal fin, ejecutar las actividades, controlar desempeños, evaluar resultados, reprogramar y aún reflexionar críticamente, en forma individual y colectiva, sobre todo ello<sup>2</sup>.

Estos méritos, sin embargo, no cancelan reparos. En otro lugar sugerí que no sería problemático que, por economía del lenguaje, se concedan a la palabra *gestión* los atributos de todas aquellas operaciones, porque es la forma implícita en que hacen sentido en la coherencia interpretativa de la experiencia, pero sí sería problemático atribuirle a la idea de gestión la condición de principio explicativo de la teoría y la práctica de gobierno y administración, negándole así capacidad explicativa y asignándole, por añadidura, un status ontológico trascendente (Schmukler, 2014). Una interpretación postula que es adecuado hablar de *gestión* porque así se expresa un encuentro razonable de la política con la administración actual, por oposición al enfoque analítico y normativo del tratamiento clásico, considerado minucioso en exceso, celoso del desempeño propio pero indolente ante el reclamo externo. Para otros, la idea y la práctica

<sup>1</sup>Proposición que implica una teoría de las formas, pues toda predicación —en el sentido de relación semántica entre un sujeto y un predicado, y toda teoría lo es por antonomasia— es la predicación de alguna forma.

<sup>2</sup>La noción de proceso implica la de estructura, o colección de relaciones entre los componentes de un objeto, pues tales relaciones se dan o emergen, y hacen sentido como tales, en una dinámica o movimiento. De allí que estructura y organización sean sinónimos, en estricto sentido. Ver Bunge (2004).

de gestión pública no pueden conciliarse con una supuesta disposición anti-teórica y anti-emocional de los agentes involucrados (funcionarios, usuarios y co-operadores públicos en general), puesto que la reducción a comportamiento exclusivamente racional sólo es concebible en abstracto: a los humanos no nos ha sido dado no pensar, no dudar, no desear, no temer, no imaginar y no valorar. Hacer de la gestión pública el principio explicativo del gobernar y el administrar implica negarse a explicar de qué se trata lo uno y lo otro. Por ende, parafraseando a Elliot Jaques (1987), suponer que la gestión se beneficiaría si los servidores públicos actuaran sin teorías implica guiarse por una muy mala teoría, acerca de la cual se tiene poca o ninguna idea.

Así como el concepto de gestión pública es complejo y no exento de ambigüedad, el de teoría no le va en zaga. Por lo pronto, la voz *teoría* se refiere a formas del conocer y puede asumir distintos significados. El que aquí se adopta remite a forma de conjetura razonable y explicación, por oposición a los de palabrerío pretencioso y esotérico utilizado para ilustrar asuntos y cosas simples, o artificio intelectual opuesto a la práctica (Harmon y Mayer, 1999).

En materia de *res publica*, hablar de teoría en singular es como nombrar a Homero de igual modo; es preciso hacerse cargo de que ese hombre o su idea fueron uno y muchos, y quizás lo siguen siendo. No hay teoría que no sea compuesta y plural en algún sentido, pues todas están hechas de conceptos fraguados en un lenguaje preexistente, que quien teoriza forzosamente comparte y en cuya dinámica hace surgir, eventualmente, una idea que renueva y trasciende los términos de los cuales emergió<sup>3</sup>.

Una teoría es una reelaboración de ideas intencionadas o vagarosas –en el sentido del ‘ocio creativo’ o la especulación libre de exigencias inmediatas—para comprender aquello acerca de lo cual se reflexiona. Una teoría es una forma de conjeturar y de volver el pensamiento sobre la

conjetura y aun sobre la forma misma del pensar. Una teoría, entendida como aquí interesa, procura una explicación del asunto o materia a que se refiere<sup>4</sup>. Es difícil concebir que alguien pueda hoy teorizar en un vacío conceptual, a partir de ninguna idea previa, sin una sombra de filiación o deuda intelectual. Una teoría siempre puede ser situada en el trayecto de una tradición filosófica y especulativa, que será más o menos recto y claro, más o menos sinuoso y elusivo, más o menos breve o duradero.

Por otro lado, la forma peculiar de organizar la convivencia política, gobernar y administrar el bien común que denominamos *república*, ha sido teorizada ‘desde siempre’<sup>5</sup>. Esto es, pensada y criticada desde el remoto inicio oriental, griego y romano de la civilidad en la que nos reconocemos. Con ello, la unión de cosa pública y bien común adquirió la condición de paradigma y ética social simultáneamente. La república es constitutivamente diversa y plural porque es forma propia del convivir humano, de la progresiva sofisticación de las formas de organizarse que hizo posible la dinámica social en el lenguaje compartido. Genéticamente, la república es de muchos que comparten antes que de algunos que mandan y otros que obedecen, aun cuando siempre sea posible diferenciar, a la Weber, formas legítimas e ilegítimas de hacerlo<sup>6</sup>.

El fundamento de la emergencia y proyección de la república radica en la preeminencia de la ley por sobre cualquier otro ordenador de la vida social, entendida en estricto sentido gramatical como sistema de reglas consensuadas libremente y establecidas por quienes se someten a ellas. Presupone la igualdad de todos los que se reconocen como tales ante la ley. Esto merece un comentario: las sociedades segmentadas en clases, etnias, grupos y subgrupos asumieron que las diferencias sensible de la condición humana estaban determinadas por su propia naturaleza y no por su propia historia, y de ese modo aceptaron la exclusión de aquellos que dicha regla proponía. Sin embargo, la abstracción del concepto de igualdad

<sup>3</sup>Recuérdese la idea de que se logra ver más “subido a hombros de gigantes”, atribuida a Bernardo de Chartres, a Newton y a otros que han reconocido con gratitud esta deuda.

<sup>4</sup>“Explicar X es proponer el mecanismo o los mecanismos que dan lugar al surgimiento de X (o que mantienen o destruyen a X”. (Bunge, 2004, 42.)

<sup>5</sup>Roberto Esposito (1996, 14) dice que en la vida política “ningún problema nos pertenece más intensamente que aquellos que han sido pensados desde siempre”. Pensar la república es uno de ellos, y en parte la complejidad radica en el significado concurrente y los matices de estructurar, organizar, ordenar, gobernar, disponer, mandar, arreglar, y otros asociados como adornar, ponderar y proveerse de, presentes en el original griego kosmos (mundo, orden universal, cielo, organización, construcción), declinado verbalmente.

<sup>6</sup>La vida humana es social, entrelazada en el lenguaje (Maturana y Varela, 1996) y en el organizar, igualmente entendido como gramática consensualmente validada, según la definición de Karl Weick (citado en Harmon, 1999). Hay la conjetura de que este entrelazado también incluye el musicar (Schmukler, 2002), pero aquí sólo se pretende destacar la sujeción de la dinámica social a sistemas normativos.

sí tuvo efectos prácticos entre los miembros de una clase de iguales. Cuando se intenta invalidar la democracia de la Atenas clásica por comparación con las formas actuales de la democracia, lo que resalta es la cobertura ampliada y progresiva del concepto en la práctica, a partir del moderno estado de derecho, mas no el supuesto de que la antigua noción o su práctica estaban viciadas. La democracia, como forma de vida social y como regla para la toma de decisiones públicas, sigue siendo inacabada y perfectible.

La república se ha constituido en el universal lógico de comparación de las formas de gobierno y administración. En sentido operacional, es la gramática política por default<sup>7</sup>. La república no emerge del estado ni del gobierno; por el contrario, los precede y funda. Su constitución reclama la separación y control recíproco de los poderes de gobierno, la contención de los abusos de poder, el respeto de las minorías y la vigilancia del ejercicio pleno de los derechos y garantías que la ley reconoce. Estas notas salientes deberían contarse como virtudes, y el hecho de no verlas realizadas cotidianamente no las hace ilusorias, pero realza la precariedad de medios que solemos emplear para materializarlas.

### Tensión entre teoría y práctica de cosa (res) pública

La separación entre teoría y práctica que rige la ortodoxia administrativa es una presunción derivada del positivismo cartesiano, cuyas raíces puedan rastrearse hasta la Antigua Grecia y el escolasticismo medieval. Sin embargo, esta exigencia metódica es insostenible a la luz de las teorías constructivas de la vida y sus procesos, incluyendo el conocimiento y el aprendizaje, que expresan la unidad indisoluble del actuar, el pensar y el valorar<sup>8</sup>.

La ortodoxia del campo organizacional público dispone de dos variantes teóricas: la forma clásica o burocrática, de cuño normativo y positivista, y la forma gerencial o de mercado, de cuño transaccional. En el plano ontológico

y epistemológico, ambas teorías comparten los presupuestos básicos del realismo; en el plano metódico, el carácter instrumental de la racionalidad de los arreglos organizacionales. Para abundar en todo ello se dispone de abundante literatura; menos difundida, en cambio, es la obra acumulada en torno a la perspectiva interpretativa y crítica, de cuño constructivo, discursivo, pragmático. Las teorías reunidas en esta tradición anti-ortodoxa promueven la ampliación del dominio conversacional público y la búsqueda de justicia, propósitos prácticos coincidentes para todos los teóricos que comparten esta persuasión, más allá de sus enfoques particulares<sup>9</sup>.

Bien dice Michael Harmon que los cambios sustantivos de época dan un giro particular al significado de la relación entre teoría y práctica, así como al modo en que se entrelazan con nociones que en cada época emergen. Así, por ejemplo, la forma ‘moderna’ de entender la sociedad como maleable y perfectible mediante las técnicas que el progreso genera derivó de una nueva significación adquirida por la asociación de nociones como individualismo, bienestar social, condición universal y control sobre el mundo material. Un nuevo significado facilitó el surgimiento de un fundamento (teoría) no decadente, no abatido, para sostener la voluntad de organizarse para el logro de propósitos humanos<sup>10</sup>.

El mismo Harmon recuerda que alguna vez la noción de teoría aludió a convicciones acerca de lo bello, lo verdadero, lo bueno. Esta condición la hacía preeminente sobre la práctica política, que quedaba a su servicio, destinada a reproducir sus valores en el mundo. Cuando la política abandonó su carácter generatriz y se redujo a reglas para mantener el orden y la estabilidad social, dejó de ser convicción, creencia, para convertirse en idea u ordenador intelectual. Otro tanto sucede con la práctica cuando diluye su correspondencia con la teoría y pasa a ser preocupación por las técnicas e instrumentos para controlar y manipular el mundo. Así —dicen— la teoría pasa de ser la guía y orientación moral para la práctica a ser su explicación y justificación (1999).

<sup>7</sup>Karl Weick define el organizar como “gramática consensualmente validada para reducir la ambigüedad [equivocalidad, en el original] mediante conductas sensiblemente entrelazadas” (citado en Harmon, 1999, 47).

<sup>8</sup>Véase Maturana y Varela (1996); Capra (1998); García (2000); Luhmann (2007); Rosas y Sebastián (2004), entre otros.

<sup>9</sup>Anti-ortodoxa en el sentido que originalmente asumieron quienes abandonaron la encerrona del campo de la “ciencia de la administración” y se propusieron cultivar el “arte de la anti-administración”, para incluir y legitimar las voces excluidas, promover una noción más plena de ciudadanía y una disposición más genuina hacia la escucha de los otros.

<sup>10</sup>Por oposición a las teorías que sugieren que el mejor estado al que se podría aspirar es un ideal irrealizable, ya sea perdido para siempre, como el Paraíso de la antigua sabiduría, o bien inalcanzable, como la polis regida por los reyes filósofos que imaginaron Sócrates y sus discípulos.

En suma, no hay una configuración única que permita establecer el alcance y sentido de la relación entre teoría y práctica. Que la primera opere como juicio inapelable en el orden moral, como norma operacional en el orden técnico o como explicación satisfactoria de orden material no depende de la disposición particular de la conciencia de un individuo o grupo sino del complejo entramado de las condiciones y limitaciones de la vida individual y social, en un momento determinado del proceso. En todo caso, la teoría como juicio, norma técnica y explicación es fundamento del control de la práctica a la cual corresponde.

### Perspectiva post-tradicional de la gestión pública

La república es pluralidad de voces, pero las formas de convocarlas, facilitar su libre expresión, armonizarlas y actuar en consecuencia, no son de logro sencillo. En el ánimo de muchos, la diversidad y la pluralidad conspiran contra la eficacia y la eficiencia organizacional, pues se prestan a manipulación con fines espurios, mediante la distorsión de la representación política y el abuso de la discreción administrativa. Por ello, teorías que reivindiquen la importancia de prestar atención a distintas interpretaciones y prácticas, cada una con su propio argumento y eficacia, pueden ayudar a restituir el sentido del equilibrio perdido y la confianza en el sistema de gestión pública, al garantizar la contrastación y ensamblaje de distintas estrategias. **Pluralismo epistémico** no es otra cosa que acoger en la práctica teórica la pluralidad de enfoques verificada en la práctica política (Famer, 2010). Idea simple y poderosa, abierta a un cierto des-orden, cierta des-estructuración de hábitos relacionales y pensamientos, para integrarlos de mejor modo.

Permítaseme ilustrarlo con un tópico recurrido: los cuerpos celestes que forman la Cruz del Sur no forman, ellos mismos, ninguna constelación. Formar la Cruz del Sur, o cualquier otra constelación, no es algo que las estrellas *hacen* (tampoco lo piensan ni lo valoran). Nosotros, y no los cuerpos astrales, trazamos desde nuestro sitio las seguras líneas imaginarias que los unen en la inequívoca y estable configuración, mientras el cielo, con perfecta indiferencia, se presta para ello. ¿No podríamos prestarnos nosotros también a la comprensión de las seguras líneas que nos vinculan

en las incontables configuraciones que de modo sensible o insensible constituimos? ¿No deberíamos acaso hacerlo, procurando la mejor comprensión posible de los fenómenos políticos y los procesos administrativos que estamos llamados a conservar y transformar? Quizás vaya siendo hora de conceder que, tal vez, cada persona en el conjunto de su humano con-vivir, sea un hito particularísimo de un trazado comunicacional que los vincula, más allá de los desempeños individuales. Puestos a realizar y opinar, a proponer y juzgar, a legar y delegar, no sería extravagante reconocer que ninguna teoría de organización tiene por sí sola todas las respuestas necesarias y suficientes para enfrentar los problemas, dilemas y paradojas de la gestión pública de nuestro tiempo. Este reconocimiento es un módico pero muy sólido punto de partida.

Quizás eventualmente coincidamos en desear que las decisiones políticas y administrativas que a todos nos afectan sean tomadas en formas lo más cercanas posibles a las capacidades decisorias de cada persona, grupo, familia y comunidad. Esto es, con la menor cantidad de mediaciones posibles y, en especial, de modo tal que su legitimidad no esté permanentemente bajo sospecha. Esto no es tarea sencilla. No obstante, los aportes de los teóricos constructivistas y post-tradicionales acerca de la república democrática en general, y el pluralismo epistémico en particular, brindan argumentos para resistir al hegemonismo y las tentaciones totalitarias, que es decir 'No' al modo único de pensar, hacer y valorar cosa pública, forma única de decidir, otorgar, negar y postergar. Los teóricos dedicados a mantener viva la contestación insistimos en justificar la coexistencia de diversas formas legítimas de procurar armonía republicana mediante aproximaciones consensuales —por ingenuo que suene frente a la lógica de la confrontación y la hegemonía a la que muchos reducen la política—tanto como insistimos en no olvidar la pretensión de justicia implícita en toda búsqueda genuina, que es la razón última y vital de la práctica teórica del campo público, de la reflexión política y de la gestión administrativa.

Por **pluralismo epistémico** debe entenderse la disposición para favorecer una estrategia de investigación, comprensión y resolución de problemas y dilemas de cosa pública, un método deliberado para conducir conversaciones de interés común, que implica hacerse cargo de los distintos enfoques teóricos y prácticas que hacen al dominio público precisamente eso: público, común, abierto,

de acceso libre y responsable para todos, de conservación obligada para todos, de transformación venturosa para todos. Reconocer que la república está hecha de pluralidades supone que las formas de gobierno y administración congruentes con ella también han de ser radicalmente plurales. Por el contrario, postular un patrón conceptual único para gestionar, aduciendo la procura de mayor equidad, bienestar colectivo y solidaridad, al margen de su discutible eficacia implica una disposición fuertemente anti-republicana.

En retrospectiva, al reflexionar sobre los factores del predominio de la racionalidad instrumental en el estado y sus formas de gobierno y administración, ya Weber había tomado en cuenta tanto la auto-justificación de quienes ocupan posiciones de poder como la capacidad para conservar en secreto, sólo entre coaligados, los conocimientos esenciales que garantizaban el usufructo de tales posiciones. La razón que domina el argumento parece ser la convicción de que “no es propio de humanos contemplar al dios en todo su esplendor”. Permítaseme ilustrarlo.

Cuenta el mito (leyenda, narración, relato) que Zeus, enamorado de Sémele, hija de Cadmo y Harmonía, asumiendo una forma apacible engendró en ella a Dionisio. Luego Sémele, incitada por los celos de la diosa Hera, forzó a Zeus a mostrarse ante ella tal como era, en su propia realidad. El dios, obligado por su palabra a cumplir la promesa, así lo hizo, y Sémele murió en el acto, abrasada por los rayos del divino esplendor. Con dolor y compasión, Zeus rescató a Dionisio del vientre materno y lo guardó en su muslo, hasta que se completara la gestación y pudiera alumbrarlo, a su tiempo.

Otra versión dice que Dionisio había sido engendrado en Perséfone, reina del Hades, hasta donde llegaron los Titanes enviados por la siempre celosa Hera para devorarlo. Advertido, Zeus habría ido en su rescate, para llegar y encontrar que de Dionisio quedaba solamente un palpitante corazón. Este corazón, implantado en Sémele, habría hecho el milagro de que Dionisio fuera tal: el nacido dos veces, conforme el anterior relato. Una tercera versión atribuye a Hermes, y no a Zeus, el haber tomado al niño del vientre materno antes de que se consumiera, y haberlo insertado en el muslo de Zeus. Y a esta tercera versión sigue una cuarta, en algo parecida, en algo diferente.

De las muchas versiones del mito o relato, ¿cómo determinar cuál es la verdadera, la buena, la bella? ¿Cómo elegir la más justa, si acaso la justicia fuera cuestión de grado? La economía resuelve el dilema cuando, con Pareto, dice que las personas habremos de preferir siempre una teoría útil a una teoría verdadera, porque las primeras no requieren de la validación formal que a las segundas les es esquivia, sino imposible. Pero aun aceptando la utilidad como vector normativo, subsiste la necesidad de saber: ¿útil para quién? ¿Y quién decide que lo útil es verdaderamente útil?

La pregunta no es ociosa. Los mitos fundan modos de actuar, pensar y valorar; representan *verdaderamente* lo que expresan, y legitiman así la comprensión y los juicios que adoptan su sentido. Una interpretación posible de este mito sugiere que los ajenos al saber de quienes detentan poder no están listos para la verdad. Aquel saber (que es un hacer y un valorar y, por ello, un poder) presupone para los legos su propio sacrificio, razón por la cual se les oculta, camufla o embellece a fin de protegerlos del daño que podría causarles el acceso a la verdad en estado de pureza. A los ajenos al poder se les pide que comprendan el olímpico dolor de quienes deben, como Zeus, auto-infligirse heridas para ocultar la verdad en su propio cuerpo hasta que sea oportuno darla a luz, encarnada en un mito purificador y legitimador que procede de su propia naturaleza. Sin embargo, por noble que sea el propósito, y sin confundir el ocultamiento con la prudente reserva, ni la omisión con la deliberada mentira, esa forma del secreto sacrificial es declaradamente anti-republicana.

Si el *pluralismo político* consustancial a la república define una estrategia para convivir de muchos modos posibles, *pluralismo epistémico* define una estrategia de muchas vías para conocer. Esto es, múltiples vías para acceder, conservar y transformar la acción efectiva de conocer, tanto como lidiar con lo no sabido aún. La idea de reunir al luminoso Apolo con el Dionisio umbrío expresa la extensión, no siempre explorable en su totalidad, de los fundamentos profundos de nuestro obrar, que es decir el sentido teorético, incontestable, de todo fundamento en sentido griego.<sup>11</sup> Procurar la reunión de la verdad con la justicia apela a la misma multiplicidad de voces y sentidos.

Nada impide que para realizar ciertos trabajos o resolver determinados problemas se

<sup>11</sup> *Lo divino como fundamento universal del mundo, en sentido amplio e indeterminado, propio del pensamiento griego original (Heidegger, 2012). La voz teoría (“theoria”) reconoce su raíz en la idea de dios (“theos”) en el sentido griego de fundamento.*

insista en recurrir al abordaje tradicional, burocrático y jerárquico de la Administración Pública. Es muy probable que allí donde se la pueda emplear con eficiencia, la burocracia pública produzca resultados eficaces. Pero ello no significa que el abordaje tradicional tenga la última palabra y la respuesta completa para el problema en cuestión, ni mucho menos para la totalidad de los asuntos públicos. Ningún dilema decisorio de gestión pública es tan simple como para ser totalmente resuelto mediante el control de un par de variables y el completamiento de un expediente. Es igualmente probable que el mismo trabajo se beneficiara si para su resolución se adoptaran conjuntamente otras perspectivas, desde las cuales fuera relevante decir algo respecto de las personas involucradas, incluyendo así las dimensiones del problema que ellas permiten explorar.

La aspiración del pluralismo epistémico es proveer una base intelectual para un renacer justificado de la confianza en la Administración Pública, que hoy se ve fuertemente disminuida. Es la vocación de todo el espectro constructivo y discursivo. No obstante, hay quienes alegan que el pluralismo (epistémico o político) abre una vía al relativismo, en última instancia moral. El monismo reduccionista les sirve como antídoto, y en virtud de su lógica aducen, por ejemplo, que los humanos siempre actuamos racionalmente en procura de maximizar beneficios individuales o que todos los ciudadanos reconocidos por el Estado gozamos de las mismas protecciones y tenemos la misma capacidad de peticionar y ejercer influencia sobre las autoridades. Dicen que estas ficciones son útiles a los fines del buen gobierno y la sana administración, aunque no puedan explicar a través de cuáles mecanismos se verifican sus beneficios. El monismo reduccionista, propio del pensamiento preocupado por la estética de sus correlaciones hipotéticas más que por su validación empírica, es una modalidad de 'irrealismo' y no cabe aceptar, en su homenaje, que los problemas y dilemas de la gestión pública sean tratados unidimensionalmente.

En la gestión pública es preciso valorar y decidir aún sin tener un conocimiento perfecto y acabado del asunto acerca del cual se opina y decide. Mas ello no equivale a validar la ignorancia indolente, la incompetencia o la deshonestidad intelectual. Esta condición de inconclusión y aporía no es 'anti-natural' y no se debe conceder que las dudas que subsisten a una decisión de política pública sean la expresión del relativismo moral del

administrador. No lo son, como tampoco son suyos los atributos de la circunstancia dentro de cuyos límites debe 'gestionar'.

El pluralismo epistémico tiene una larga tradición en el campo de la gestión pública. La recurrida cita de Dwight Waldo (2007, Pág. 212, edición 2007, del clásico de 1948), acerca de que "el pensamiento administrativo debe establecer una relación operacional activa con cada dominio principal en el campo de aprendizaje humano", ilustra esta peculiar recurrencia a múltiples fuentes de significado y valoración para pensar, obrar y valorar la gestión. Así como Waldo unía en sus conceptos la importancia del régimen político y constitucional del estado de derecho con la sana conducción de los negocios y la organización de los desempeños, en su comprensión y trasfondo ideológico incluía las virtudes de la república democrática, el deseo de difundirla y la confianza en los méritos del conocimiento y el rigor procedimental. Esto es, estaba persuadido de la inseparable unidad de la procura de la verdad con la procura de la justicia, en la que muchos nos seguimos reconociendo.

### Comentario final

Abordar la gestión pública en clave post-tradicional implica un cambio radical de posicionamiento teórico y compromiso práctico. David Farmer (2005), sugirió para ello tres recaudos: pensar lúdicamente, 'gestionar' como si se practicara un arte y procurar siempre la justicia. Y, a su turno, agregó que en la tensión entre el logro del bien y su procura, la búsqueda es preeminente. Este entendimiento se sostiene en la promesa –que es primicia, renovación y augurio– anidada en toda búsqueda de valor –que es búsqueda de verdad y justicia– más allá del éxito o fracaso relativo de cualquier intento particular.

En estas páginas intenté persuadir acerca de la importancia del teorizar 'cosa (res) pública' para encarar la gestión de la república con sólidos fundamentos. Si se acepta que es inconducente sostener la vanidad de la teoría, también lo es suponer que basta con una buena teoría para asegurar una práctica o los resultados esperados de un proyecto. En tanto ninguna teoría es una re-descripción inobjetable de alguna 'realidad' sino, en todo caso, una interpretación posible de la misma, no cabe esperar que de su prosecución resulte una solución definitiva de los problemas. En

todo caso, resultará una aproximación cada vez más satisfactoria, para cada vez más gente involucrada. Cuando Farmer destaca que en la procura de justicia lo preeminente es la búsqueda, está recordándonos que la vida pública –que es básicamente forma de formas de vida, a secas—está signada por la inconclusión<sup>12</sup>.

La tradición ortodoxa propuso una ciencia del gobierno y de la administración pública, cuyos dictados garantizarían la eficacia y la eficiencia de la gestión, pero más aún liberarían de responsabilidades personales a quienes sujetaran a ellos su desempeño. La gestión en clave post-tradicional implica hacerse cargo de que en materia de gestión pública no hay ninguna ciencia ni predicamento que libere al agente de ser personalmente responsable de su desempeño y sus producciones. Esta condición lo hace simultáneamente obligado y libre, que es la forma de ser solidariamente responsable, en sentido republicano.

### Referencias bibliográficas

- Bunge, M. (2004). Emergencia y convergencia – Novedad cualitativa y unidad del conocimiento. Barcelona: Gedisa.
- Capra, F. (1998). La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona: Anagrama.
- Esposito, R. (1996). Confines de lo político. Madrid: Trotta.
- Farmer, D.J. (2005). To kill the king – Post-traditional governance and bureaucracy. New York: M.E.Sharpe.
- Farmer, D.J. (2010). Public Administration in perspective: Theory and practice through multiple lenses. New York: M.E. Sharpe.
- García, R. (2000). El conocimiento en construcción: De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de sistemas complejos. Barcelona: Gedisa.
- Harmon, M. y Mayer, R. (1999). Teoría de organización para la administración pública. México: F.C.E.
- Heidegger, M. (2012). Heráclito - El inicio del pensar occidental [1943]. Buenos Aires: El hilo de Ariadna.
- Jaques, E. (1987). Requisite organization -The CEO's guide to creative structure and leadership. Arlington, VA: Cason Hall.
- Luhmann, N. (2007). La sociedad de la sociedad. México: Herder.
- Maturana, H. y Varela, F. (1996). El árbol del conocimiento - Las bases biológicas del entendimiento humano. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Rosas, R. y Sebastián, C. (2004). Piaget, Vigotski y Maturana: Constructivismo a tres voces. Buenos Aires: Aique.
- Schmukler, R. (2002). Public administration theory as musical theory. Administrative Theory and Praxis, 24(3), 415-436.
- Schmukler, R. (2014). Importancia de las ideas en el Gobierno y la Administración Pública de nuestro tiempo. Ciencias Administrativas, (3). FCE/UNLP.
- Waldo, D. (2007). The Administrative State – A study of the political theory of American public administration. New Brunswick, USA: Transaction Publishers. [1948].

<sup>12</sup> La vida pública es vida inacabada. La idea de final feliz se corresponde con las ficciones narrativas –género que incluye los informes de gestión auto-laudatorios—pero no con los procesos políticos y administrativos, siempre abiertos a la crítica, la interpelación, el descontento, la incertidumbre, y aun el olvido.