

3. QUÉ PODEMOS APRENDER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES¹

Los escenarios de vida que hemos intentado animar ante los ojos de nuestros lectores, viven sólo “aquí y ahora”, porque sólo son reales en el momento en que se dan y para aquellos que los crean. Pero sucede que el “aquí y ahora”, que vivimos hoy, no es insignificante: tiene todo el aspecto de ser el final de una época. Hay una íntima contigüidad, pero también una enorme distancia entre estas dos dimensiones.

O podríamos decirlo de esta forma. Aun cuando las experiencias de las que hemos dado cuenta constituyen espacios ricos en calidad social, no son ni pueden ser autárquicas: el valor social agregado que producen, lo es en la medida que se invierte. Pero ¿dónde, cómo invertir y quién invierte? Aquellas experiencias no “demuestran” nada. Por el momento, este es el único valor social del que disponen: sean cuales sean las opiniones y reacciones que suscitan, las contradicciones e imposibilidades en las que se debaten, los límites localistas que las confinan a un papel minoritario, los esfuerzos que supone recomenzar cada día, ellas ayudan a comprender y a señalar dónde están los problemas. Ayudan a pretender. En un panorama científico y político empobrecido (sobre todo en el campo de las políticas sociales), donde dominan lenguajes ritualistas, vulgares agresividades, cansadas defensas de oficina, estas estrategias elevan el nivel de la elaboración cultural y de la comunicación pública.

La empresa social es aun una sociedad ficticia, un artefacto, un juego, por más dramáticamente real que sea para quien la vive. Se trata sólo de una posibilidad real que, más que producir realidad, suscita deseos. Los Andrea y las Renatas y tantos otros personajes únicos de las historias que hemos narrado y transcrito, la calidad de los contextos y de las relaciones, y la multiplicidad de la gente, de los espacios, de los tiempos, lo que se hace y se produce, y más aún: todo esto nos proporciona razones, experiencias, lenguajes, para dar forma a un sueño, “el sueño de la buena administración”², y articularlo en aspiraciones. Aspiraciones que, además de elevadas, son sensatas.

¹ La alusión refiere al fragmento de Meade: “Che cosa possiamo imparare dagli agathotopiani” y a su libro *Agathotopia*, Milán, Feltrinelli, 1989.

² Con el significado que tiene el sueño en C. Donolo, *op. cit.*

El sueño de la buena administración

Se podría decir: una administración *friendly*, para usar la perspectiva del Almanaque homónimo. En parte, es correcto, pero: “yo quiero ser el Estado” dice en un momento dado Roberto Colapietro, “quiero poder establecer los estándares que debe exigir una licitación del ente local”. Configura así, no una versión privatista – de *ancien régime* – de la administración pública, sino algo que difiere esencialmente del modelo burocrático. ¿Algo como “una administración de los ciudadanos”? No, estas definiciones y otras similares no nos satisfacen, son demasiado vagas y benévolas. Si acaso es posible pensar en una administración *friendly*, ésta es un resultado indirecto de otras cosas, de otros procesos: y es en ellos donde debemos concentrar nuestra atención.

Si intentamos dar un paso más en esta dirección, las aspiraciones relativas a la administración pública se vuelven más articuladas y más difíciles de formular.

Querríamos tener una administración pública que – dentro de su radio de acción circunscripto y concreto – sea capaz de reconocer y valorizar los recursos de los que dispone. ¿Acaso no administra las contribuciones de los ciudadanos para producir bienes públicos? Sin embargo, esta capacidad es rara y contingente. En un sentido, es extraordinario comprobar que una administración local como la de Trieste, estimulada y obligada a involucrarse en un cambio cultural de notable envergadura, a innovar normativas y poderes, a financiar intervenciones con criterios, espacios y productos bastante insólitos y, sobre todo, a reconocer una recaída administrativa en términos de eficiencia y calidad, pues bien, resulta extraño que una administración así haya empleado 15 años para decidirse a invertir dinero en la restauración y recalificación del área del ex-manicomio. La repavimentación de las calles que lo atraviesan, y que desde entonces son calles urbanas comunes, recién se inicia. Cada uno de los expabellones vale millones. Ni siquiera en esas condiciones tan favorables, la administración pública es capaz de reconocer e invertir en los recursos de los que dispone.

Por otra parte, lo verificamos cada día: el paradigma económico de la escasez obliga a la administración pública a realizar y considerar el empleo de recursos en el campo social como gastos a reducir, a economizar, e impide que se lo pueda siquiera imaginar como un uso productivo, como inversión. Para no hablar, además, de esa opacidad que le impide ver y valorizar recursos ocultos, implícitos .

Querríamos tener una administración pública capaz de razonar, de organizarse y actuar (con relativas prerrogativas, responsabilidades, criterios de gasto, etc.) como un “teatro”. Tomamos esta metáfora de

Umberto Allegratti.³ Una administración teatro, por lo pronto, deja de ser un “poder productor de efectos” de los que los ciudadanos son destinatarios, sujetos-sujetados; y rompe la lógica vertical de las jerarquías y de las divisiones por “funciones” y por competencias especializadas. Una administración teatro supone “acciones por objetivos”.

¿Algo similar a una administración por proyectos? No, es demasiado poco, sobre todo si pensamos en todos los intentos que se hicieron en estos últimos diez años, hasta en el plano de la administración central, para introducir en la máquina burocrática elementos de programación, proyectos finalizados, proyectos-objetivo, etc. En la medida en que ha dado lugar a despachos y competencias paralelas que se agregan a la vieja máquina en lugar de sustituirla.

Una administración teatro construye un escenario, o muchos. Pero son los actores los que deben recorrerlos, los que representan las escenas. Los actores, los sujetos de una administración teatro, son los ciudadanos. Una administración teatro es una administración capaz de activar, de poner en escena, de mezclar, hacer actuar y hablar una multiplicidad de sujetos. Y para empezar: capaz de generar una comunicación mutua entre los cuerpos separados, abrir caminos transversales en su interior.

Haría falta que toda una administración trabajara como el administrador Tommasini: pero esta es una pretensión excesiva. Y sin embargo, cuando el presidente de la Obra Universitaria de Trento enfrenta el problema habitacional de los estudiantes transformando la propia Obra en un espacio donde los propietarios de casas para alquilar y los estudiantes en búsqueda de casas se encuentran e intercambian con garantías y satisfacción recíproca: entonces comenzamos a entrever que una administración teatro es factible, aun sin necesidad de apelar a las personalidades carismáticas.

Si por esta vía se “privatizan” ciertos servicios, tanto mejor: no es esta la discriminación que hay que hacer. La discriminación reside en si esto ocurre dentro de un proyecto de multiplicación de sujetos y de intercambios. Por lo tanto, no se trata de dejar en manos del privado aquello que no es posible erogar directamente según la vieja lógica de la “prestación”, y menos aún – es obvio – de hacer y promover la realización de negocios con el consabido sistema de sociedades. Y tampoco es cuestión de reservarse una función de control. Ya nos hemos referido a esto en la primera parte. Una administración teatro ilumina la escena, vuelve visible aquello que allí sucede: produce transparencia. Esta es una noción de la que se ha abusado y que no nos satisface. Digamos mejor, que reactiva

³ Allegratti introdujo esta metáfora en el informe introductorio del congreso sobre: “Valori costituzionali e pubblica amministrazione”, realizado en Florencia en febrero de 1993. Aunque tenemos la impresión de que existe una gran afinidad entre sus intenciones y las nuestras en la adopción de esta metáfora, nos vemos en la obligación de advertir que somos los únicos responsables del modo en que la utilizaremos ahora.

continuamente la comunicación pública. Si se tiene en cuenta la literatura dedicada al tema de los controles (aun aquella relativa a la evaluación de la calidad) se tiene la desalentadora impresión de que por esta vía sólo se logra hacer entrar por la ventana aquello que se decía querer tirar por la puerta: el burocratismo, con sus corolarios de artimañas, paternalismo, lógica de la sospecha frente a los ciudadanos, etc. Para dar un ejemplo que sólo aparentemente es lejano: también tendrán razón los organismos de protección del consumidor para exigir, siguiendo alguna normativa de la Comunidad Europea, una disciplina que regule la actividad de las empresas agroturísticas. Pero ¿en nombre de qué calidad? Vacaciones agradables y económicas y productos artesanales de calidad se convertirán en una rareza carísima. Sin tomar en cuenta el realzo del mercado y de sus poderes de articulación y enriquecimiento de la sociedad.

Y por consiguiente, desde luego, para funcionar como teatro, una administración pública debe pasar por un proceso de privatización. Pero no por un proceso cualquiera. No un proceso destinado a convertir a la administración pública en un sujeto económico en el mercado, que se reparta una vez más el control monopolístico con otros potentados económicos; y tampoco un proceso que delegue en el mercado privado esa esencial *res publica* que es la sociabilidad, la propiedad del vínculo social.

Querriamos una privatización que multiplique los intercambios, que extienda el área de acción de la iniciativa privada, y que al mismo tiempo refuerce la consistencia social, que “socialice”. Que cree “plazas de mercado” también – o quizá sobre todo – en las áreas sociales donde no hay intercambio, donde no hay emprendimiento, comenzando desde adentro. Tendremos una administración teatro cuando se deje de considerar la plaza Fulano de Tal como lugar de venta, y se utilice la energía que allí circula para crear plazas de mercado. Esto, como muchas otras, no es una tarea ni una competencia del mercado ni, por el contrario, de la sociedad civil: es, precisamente, una cuestión de *res publica*, una tarea de las instituciones.

Pero ¿qué nos atrae de esta imagen de las plazas de mercado que vuelven tan a menudo a la mente?

Nos atrae – lo dijimos desde el principio – la idea de mirar la otra cara del mercado, respecto de la cara visible desde la perspectiva de la asistencia, respecto del mercado-que-excluye. La otra cara es la “buena”: el mercado crea sujetos porque activa encuentros, intercambios, experiencias, deseos. Por lo tanto, la aspiración es lograr que este lado bueno del mercado sea reconocido y valorado también por la administración pública.

Acerca de los operadores

Resulta más fácil traducir esta aspiración al aspecto operativo de la administración pública: lo que se llama sus “ramos bajos”, su “nivel de calle”, las ventanillas. Naturalmente, estamos reflexionando sobre la asistencia: si se va a Ginebra y se mira cómo se hicieron las ventanillas de Trajets, cuántas y qué distintas son, qué bienes y servicios se intercambian, cuáles y cuántos actores trabajan allí; si se va a Trieste y se miran esos servicios públicos, la calidad de los lugares, de la gente, de la vida que allí circula; si se va a ver el Parque de Primavalle, si se recuerdan los viejitos de Parma: entonces nuestras aspiraciones se precisan un poco más. Nuestra mirada ha puesto a foco sólo “sociedades ficticias”, lo decíamos antes. Pero por otra parte, también el teatro lo es. Por lo tanto, querríamos una administración pública que en sus articulaciones operativas tuviese muchos lugares y muchos sujetos que pongan en escena sociedad, que produzcan representaciones de sociedad, que den vida a muchos laboratorios teatrales de una sociedad posible, sobre todo allí donde de otro modo ésta no existiría.

Esta aspiración se dirige justamente a aquellos funcionarios públicos, aquellos empleados y dirigentes públicos que son los operadores de la asistencia. E implica un nivel mucho más complejo de competencia, profesionalidad, responsabilidad, que el del “diagnóstico” – del poder de definición y selección de un objeto sobre la base de criterios de pertenencia – y el “tratamiento” sobre la base de soluciones dadas. Querríamos servicios y operadores que midan su propia competencia y profesionalidad en la tarea de valorizar, emplear, reconocer y hacer reconocer, y hacer ejercitar, las capacidades de aquellos que entran en relación con aquellos servicios y aquellos operadores: porque estas capacidades son el patrimonio esencial que les ha sido confiado para que, de la mejor manera posible, lo pongan en circulación en la vida social.

Reconvertir un aparato enorme de invalidación en una empresa de validación no es fácil. Sólo se da en la cotidianidad y en el radio de acción local. Cuesta esfuerzos y riesgos. Pero las aspiraciones que nos permiten formular las experiencias de empresa social no están trazadas en el aire. Lo que nos permite formularlas es la consideración de cómo todo aquello sea factible, porque ha sido hecho. Lo que se ha hecho en estas experiencias es, en términos de reconversión, completamente provisorio y reversible. Como decía Renate Görgen, si no se sigue pedaleando, se corre el riesgo de caer de la bicicleta. O bien: es necesario recomenzar cada día. Pero el asunto es justamente este: arriesgar forma parte integrante de la profesionalidad a la que aspiramos. Lenguajes y saberes que no denotan sino que connotan, y que por lo mismo no privatizan sino que socializan.

Y a lo largo de nuestro recorrido por la empresa social hemos visto tanta gente rica, tantas situaciones ricas, que no podemos dejar de arriesgarnos y decir: pues bien, será provisorio pero vale la pena probar. Vale la pena en primer lugar para los operadores.

Hagamos un ejemplo. Decíamos antes que aspiramos a una profesionalidad que se mide en la valorización de capacidades. “Pero – objeta una joven voluntaria que trabaja en un puesto de rehabilitación de un asilo para jóvenes discapacitados psíquicos graves – qué capacidades de valorización quieren que tengan; con ellos poco se puede esperar. Siempre me lo recuerdan: que no esté tanto con Giovanni, por ejemplo, porque se va a enviciar”. Hay que pensar cuánta frustración hay en esta frase, en esta recomendación. Y, en la medida que se trata de una orden dirigida a una operadora subalterna, y que como tal conlleva un criterio de profesionalidad, el peso de frustración que ella produce: en Giovanni y en la operadora a quien se le sugiere autocensurarse. Porque también las relaciones se economizan. En realidad, dicho más comúnmente, se trata de “hacer lo mínimo necesario para nuestra supervivencia y la de Giovanni, porque de todas maneras nunca será normal. Y todo lo que vaya más allá terminará, si arriesgamos, por hacernos sufrir a todos”. El trabajo que se hace así no tiene gran sentido. Y es una pena, un gran derroche. Un primer despilfarro que ya está dentro del razonamiento “económico” obvio, que es el siguiente: tenemos muy pocos recursos y, sobre todo, somos demasiado pocos para dedicarnos adecuadamente a cada uno de los distintos Giovanni que tenemos a cargo. La cantidad de muchachos está dada como vínculo y no como recurso. Porque el cálculo se hace sobre la base del criterio de la relación dual operador-usuario: cada uno es un individuo, y el conjunto no existe. La única relación relevante es la que vincula al muchacho como individuo con el operador como individuo. No se tienen en cuenta – no se ven y no se construyen – otras relaciones, otros intercambios, objetos, motivos para intercambiar que no sean la relación terapéutica.

Y esto constituye un gran despilfarro: el principio económico opuesto consiste justamente en hacer las cosas juntos. El conjunto es un recurso extraordinario, y ya está allí, basta reconocerlo. Reconocer, en definitiva, que esos muchachos pueden vivir y tener relaciones, no sólo como apéndices de una prótesis terapéutica. ¿Hay aún una tarea terapéutica? Sí, “reparar”, este es el término que se utiliza en las estrategias de empresa social. Reparar los daños producidos en las personas por una vida de relaciones rotundamente empobrecida. Porque las capacidades existen y crecen si se las ejercitan. Y las incapacidades, las discapacidades, se curan homeopáticamente. Las capacidades no son tareas que puedan cumplirse: son elecciones. Son libertad, “libertad de” en plural, obviamente, como decíamos retomando a Sen.

De modo que esta reparación no obedece sólo – invirtiendo su dirección – a una tarea de cura, sino también a una tarea de justicia social, que es parte constitutiva de la asistencia. Y obedece también a un imperativo económico: es eficiente porque valoriza e invierte en los recursos disponibles. Naturalmente, para que esto ocurra, las cosas que “se hacen juntos” deben ser sensatas, no inútiles, por más que sean elementales: “es necesario salir de los carriles del entretenimiento”, decía Thomas Emmenegger.⁴

Pero hay aun otro aspecto del despilfarro: la trampa de la normalidad, un arquetipo que tiene raíces profundas y que bloquea la acción. Es necesario pensar que, al liberar a Giovanni y a los operadores del vínculo normativo de la normalidad, se abre un mundo de cosas para hacer, de descubrimientos y satisfacciones, de riesgos calculados y frustraciones reciclables, de un sentido de las cosas que se hacen. Pero ¿hacer qué? Pues bien, depende: este libro no es un manual del buen operador. Desde el comienzo hasta el fin, se limita a insistir en algunos criterios de método que transmite a través de las historias de las cosas hechas y *por hacer*. Dicho esto, con Giovanni se pueden hacer muchas más cosas de las que permiten las condiciones dadas. Se podrá fracasar y sufrir. Seguramente algunos límites serán insuperables. Y el juego, la riqueza de la experiencia, estará en valorizar estos límites. Vale la pena descubrir que la gente devuelve con otra moneda. Y de todas formas, el problema no consiste en “no enviciar a Giovanni”, sino en que se tienen límites y entonces es necesario mirar alrededor para ver si hay otras personas, otros lugares y relaciones que puedan ayudar a Giovanni a ser una persona. El abastecimiento de recursos institucionales es pobre, pero si se mira al mundo, más concretamente al contexto social local, no como a un reino de la normalidad al que se aspira a través de una reinserción social imposible, entonces quizá se pueda descubrir allí por el contrario, la riqueza de recursos que contiene de la que es posible beneficiarse. ¿Recuerdan lo que decía Maurizio Costantino a propósito del barco Il Califfo? ¿O lo que decía Villas? Inyecciones de normalidad, mucho más poderosas que los fármacos. Con efectos de conocimiento que poseen un extraordinario alcance. Giovanni, lo sabemos, estará mejor, y la relación con él será más rica, más verdadera: también porque está mediado por un reticulado más amplio de otros sujetos, otras relaciones y otros motivos de relación.

Esto nos sugiere la idea del operador como emprendedor social. Un operador dotado de *negative capability*, como lo define Lanzara, de capacidad para, desde lo negativo: “La fuente de un tipo particular de acción: un accionar que por así decirlo, nace del vacío, de la pérdida de sentido y de

⁴ Véase asimismo, B. Saraceno, *La fine dell'intrattenimento*, Florencia, Sansoni, en imprenta.

orden, pero que está orientado a la activación de contextos y a la generación de mundos posibles”.⁵ Y agrega: “Quizá pueda parecer desactualizado y anacrónico dedicar atención a esta calidad en medios socio-culturales que premian la prestación especializada, la orientación dirigida al resultado, el éxito a breve plazo, la conformidad a normas y a modelos canónicos de comportamiento y la adquisición de certezas, reforzando así la Incapacidad Positiva: ese tipo particular de incompetencia que acompaña a la excesiva competencia”. Aquella incapacidad positiva que transforma todo lo que toca en incapacidad y discapacidad.

Otras aspiraciones acerca de la administración pública

Decíamos antes que la tarea de la administración pública teatro es poner en escena intercambios sociales, erigir plazas de mercado, en particular, donde todo eso es inexistente o pobre. Decíamos: “empezando por su interior”. Esta aspiración, en realidad, es excesiva, y sin embargo, crucial. Y en cierto aspectos también trivial: pero por más inusitado que parezca, se necesitaría una “administración empresa”. Es verdad, lo que hay de hegeliano en el Estado no nos gusta. Pero no nos gusta tampoco el componente no liberal de ese neoliberalismo actual que cabalga sobre la tendencia a la gran concentración, en la industria y en la distribución, como pasaje necesario para alcanzar nuevas libertades del mercado y de la sociedad. Todos sabemos que los grandes monopolios, por un lado, sofocan al mercado y, por otro, reclaman – y no reducen – un Estado fuerte, igualmente monopólico, burocrático, invasor.

Por eso, cuando decimos administración-empresa, nos reconocemos (con cierto embarazo) en la cultura liberal, por lo menos, en una sus raíces profundas: la inversión en actores y la valorización de todo aquello que produce y amplía la sociabilidad. Sin duda, el mercado ante todo, en virtud de algunos de sus requisitos importantes: tentativa y error, libertad de experiencia, encuentros, intercambios, comunicaciones, conflictos, identidades, diferencias como razones para intercambiar, carácter emprendedor, capacidad de crédito y de riesgo. Empresa y mercado también suponen todo esto. Pero suponen asimismo la negación de todo esto: son intrínsecamente contradictorios. Contienen en sí los gérmenes de su autodestrucción. Y esto ocurre en la medida en que la vida del mercado se institucionaliza cada vez más, estimulando clausuras y muros, exclusiones y parcialidad, monopolios y

⁵ Giovan Francesco Lanzara, *capacità negativa*, Bologna, Il Mulino, 1993, pág. 13.

jerarquías, produciendo objetos y no sujetos. Por lo tanto, es necesario también una administración-empresa, una empresa que produce y amplía la sociabilidad, apropiándose de esos mismos requisitos del mercado. En el fondo, ¿no es precisamente un servicio público de asistencia cuando se hace empresa social en su pequeñísimo radio de acción? ¿No es justamente esto una administración pública que financia empresa social? ¿No es justamente esta la tarea institucional de reconstruir calidad del hábitat social?

Un hábitat descalificado, destruido, también por el mercado: también el mercado y el mundo de la empresa necesita una administración-empresa, para curar homeopáticamente su componente destructivo y autodestructivo, y evitar la institucionalización, manteniendo abierta y vital la condición contradictoria.

Pero, admitámoslo, nuestras aspiraciones nos han llevado muy lejos. El pasado y el futuro obstaculizan la armonía del “aquí y ahora” y traban el libre juego de la formulación de aspiraciones. El pasado: al formular la aspiración de una administración-empresa nos surge la sospecha de que quizás era justamente esa la intuición originaria del Welfare State. A partir del New Deal y del keynesianismo, la administración pública – el Estado en la versión del welfare State – tenía la misión de reactivar los mecanismos obstruidos del mercado, de romper la inercia autorreproductiva y a la larga autodestructiva, funcionando de agente multiplicador.

Y por lo tanto, ampliando por un lado el mercado y los espacios de empresa, la circulación de la riqueza y de los intercambios, limitando y conteniendo de manera complementaria los fracasos de mercado. Pero recordamos también que este welfare State ha terminado por desarrollar mal la segunda misión, en la medida en que ha renunciado a desarrollar la primera. Con el resultado de la hipertrofia burocrática que conocemos y que – también esto es evidente – sofoca al mercado, exaspera sus aspectos de segmentación, sus clausuras, sus mecanismos institucionales.

Por eso, cuando decimos administración-empresas, en realidad no hacemos sino volver a los orígenes del welfare State, y descubrimos que nuestras aspiraciones son hijas de esa promesa originaria y de lo que ha producido en términos de desafíos, tentativas, una historia, culturas. La promesa era la siguiente: crear una sinergia entre producción económica y reproducción social, entre política económica y política social, manteniendo por un lado la vitalidad del mercado, y, por otro, transformando el crecimiento económico en condiciones de vida civil, en ciudadanía.

El descubrimiento de estos orígenes de nuestras aspiraciones, quizá, puede querer decir que las estrategias de empresa social son a lo sumo las culturas que el welfare State ha producido. Pero

también plantea un problema: es necesario que hagamos un balance de esta herencia, comprometida, que hemos recibido del welfare State. Por el momento, lo postergaremos: sería necesario escribir otro libro. Aquí nos limitamos a una rápida incursión en el argumento, sin ninguna pretensión sistemática o disciplinaria, concediéndonos solamente una pequeña digresión respecto de nuestro repertorio de aspiraciones. Por otra parte pensamos que se lo debemos a aquellos lectores que, si bien se ocupan de esto en el plano científico, nos han seguido hasta aquí, atravesando universos operativos y cognitivos que debían parecer especialmente inusuales.

¿De qué sinergia se trata?

Veamos entonces en qué consistía la promesa originaria del welfare State y qué ha sido de ella. Era la promesa de un pacto, de un compromiso social...

Podemos recordar aquí una vieja formulación, a título de ejemplo. Alguno de nuestros lectores recordará tal vez la idea del desarrollo del Estado Social como vector de dos fuerzas: la fuerza propulsora de los derechos sociales, de la redistribución, de las garantías del trabajo. Y la fuerza racionalizadora de la contención de los costos sociales del desarrollo económico, de la ampliación de la demanda, del control social.

Como decíamos, la sinergia entre estas dos fuerzas debía producir ciudadanía, y en parte lo ha hecho. Generalización de los derechos fundamentales de la persona; ampliación de las bases sociales de la democracia: con garantías normativas y condiciones materiales para su ejercicio y, por lo tanto, de manera complementaria, ampliación y complejización del mercado. Pertenencia, casi diríamos “comunidad”: participación en la producción – simbólica pero también material – de una ética pública, de una comunicación y una discusión pública sobre los fundamentos morales de la sociedad; participación en la producción de la esfera pública – según el significado que hemos otorgado a esta noción en el curso de todo el libro. Para evitar un equívoco: no pretendemos sostener que la promesa de la ciudadanía implicase la construcción de un sistema fuerte de volares compartidos, sino sólo que ésta habría garantizado, alimentado y ampliado una discusión sobre valores, sobre qué se quería y se quiere construir. Se trata de una discusión política, pero no sólo eso; intelectual, pero no sólo eso. Lo que el armazón administrativo y operativo del welfare State – los servicios – prometía redistribuir eran los lugares y las formas de participar en esta discusión y en esta construcción. De esto hablaban esencialmente sus fundadores. “El compromiso con los valores”, para usar una expresión de Heclo, ha

sido parte integrante del desarrollo del welfare State. La legitimación de este último, y de las políticas sociales en que se articula, constituye una razón intrínseca de su existencia, un componente reflexivo esencial: cuando se alimentan culturas de derechos y de servicios, competencias e inteligencias de los problemas y de las soluciones. Cuando el lenguaje que se adopta para reconocer esas políticas se comparte relativamente, y cuando, a partir de los motivos de su existencia y los modos de concretar estos motivos, se producen conflictos, conocimientos, agregaciones, discusión pública, culturas y concepciones que involucran y conciernen a la sociedad en su conjunto.

Hoy, es necesario admitirlo, la fórmula de la sinergia experimentada con la construcción del welfare State ya no funciona. Cuando se deja de pensar que, bien o mal, esas políticas sociales funcionan para responder a ciertas exigencias comunes, que estas exigencias sean justas, y que de ellas se está hablando, entonces, ellas han llegado a su fin. Cuando ese patrimonio cultural, moral y político no es reinvertido, se bloquea y se dispersa, entonces irrumpen y encuentran espacio y razones, las críticas y las políticas orientadas al desmantelamiento del Estado social. Aquellas dos fuerzas han comenzado a divergir, y su relación de oposición, si por un lado destruye al Estado social, por el otro revela, de manera dramática, la exigencia originaria sobre la cual se había construido, una exigencia que hoy es más actual que nunca: hacer que aquellas dos fuerzas converjan como para alimentarse recíprocamente. O, para decirlo en otros términos, una cierta forma de redistribución, de inversión en la reproducción social, aún hoy resulta necesaria para el crecimiento económico, para la ampliación del mercado, para la producción industrial. Reconstituir una cierta forma de sinergia.

Cómo, no lo sabemos. Pero – digámoslo – la empresa social proporciona algunas sugerencias en este sentido.

Por el momento, tenemos la impresión de que hay que repensar un elemento crucial de esa vieja fórmula que no funciona más: el welfare State ha dado lugar a una relación sinérgica entre economía y políticas sociales, entre mundo de la producción y mundo de la asistencia, manteniendo no obstante a este último en una colocación subsidiaria con respecto al modelo de sociabilidad de matriz industrial. Este ha desarrollado y desarrolla funciones suplementarias respecto a la fuerza aglutinante del mercado y de la producción, y respecto a sus efectos desgarradores. La dependencia de las políticas sociales de las condiciones de afluencia económica y de empleo casi-pleno, su anclaje más o menos directo y apremiante en la generalización de un estatuto garantizado del trabajo, su condición paternalista y patriarcal, su carácter de costo – aunque necesario – que absorbe recursos producidos en otra parte: todos ellos son aspectos de esta subsidiariedad.

La subsidiariedad está en la noción de eficiencia, en los criterios adoptados para medirla, en las

evaluaciones acerca de cuáles son los costos y los beneficios, en suma, en su halo semántico que reenvía a la matriz de la racionalidad económica. Está en esa “irracionalidad reguladora” de la burocracia pública cuyos efectos destructivos reconocemos, sobre todo en las políticas sociales. Y deriva, por un lado, del entrelazamiento de la acción social en la mecánica del taylorismo: el modelo funcional, la especialización profesional del trabajo, del setting y de los productos, la compartimentación de las intervenciones, la centralización y verticalidad de los poderes, la normalización y serialidad burocrática. Y deriva, por otra parte, del carácter disciplinario que se impone, en el sistema cognitivo del marginalismo y el utilitarismo, a los procesos culturales que acompañan a la acción social y con los cuales ella se nombra, se denota, se reconoce y se evalúa.

Es subsidiario el principio de separación que allí domina. Comenzando por la separación de esta esfera de acción colocada en otro lugar respecto del mercado y la economía, esfera de acción que hoy no casualmente se llama asistencia, servicios, distribución, etc. Subsidiario el hecho de cargar con aquello que ha sido excluido de la primera esfera – todos aquellos que están o quedan fuera del mundo de la producción, del comercio, del trabajo; pero sobre todo, el hecho de que esto se produzca reduplicando la exclusión: convirtiendo a la asistencia en el lugar de la ausencia de obra, de los intercambios bloqueados y reducidos a relaciones duales en serie.

Las instituciones del welfare State funcionan y son legitimadas, en la medida en que separan aquello para lo cual han sido instituidas. Las instituciones consisten en setting separados, en los que acciones y opciones, creencias y reflexiones se plasman a partir de un principio de especialización de los sujetos, de los objetos y de las relaciones. Disciplinas, profesiones, técnicas y arquitecturas especializadas separan, y separadamente tratan aquello que ellas, en términos de especialización, definen como problemas. Y el acceso a este tratamiento, la inclusión (aquí no importa si en términos de necesidad o de derecho) se configura como separación. En la medida en que la asistencia interviene a partir y a través de la separación – este es el eje de su forma institucional – su principal producto es justamente la separación. Esta muchas veces constituye un pasaje irreversible: incapacidad, cronicidad, dependencia, invalidación son frutos de esta separación. De este modo se vuelve cierta por fin, la ineficiencia constitutiva de la asistencia, su carácter de puro costo: más allá de que sea necesario.

El dato de fondo, la separación principal que aquí se alimenta, es la separación del mundo de la asistencia del mundo de la producción.

También es subsidiario el modo en que se reconocen y usan los recursos: el mundo de la asistencia fundado en la separación es un mundo de recursos derrochados. Los modos en que son reconocidos y

usados los recursos de la asistencia son un derivado del mundo de la producción, un derivado por diferencia. Estos derivan del mundo de la producción, en el sentido de que sólo éste los produce, pero son empleados de manera opuesta: no se invierten sino que se consumen. Y, si se quiere, son un derivado de aquella “parsimonia” de la teoría económica que Hirschman ha identificado con sutileza. Ahora volvamos al esquema de la primera parte en el que enumerábamos los recursos inutilizados o despilfarrados por la asistencia. Volvamos a concentrar la atención en el patrimonio de recursos que se consumen en los procesos de invalidación que las instituciones de la asistencia alimentan de manera continua: entonces, empezamos a sospechar que el principio de subsidiariedad ha proporcionado esquemas de reconocimiento y empleo de los recursos que perjudican seriamente, cuando en verdad no desmienten, la exigencia misma de una relación sinérgica entre producción y reproducción. Se ha verificado algo paradójico: el modo de identificar y de calcular los recursos en el campo surge del sistema cognitivo de la producción industrial, pero los criterios y las modalidades de uso que prevé este esquema en su interior, aquí por el contrario, están vedados, impedidos. No hay – no se reconoce – producción de otros recursos, no hay criterio de productividad si no es en términos de ahorro, no hay riesgo de inversión. La producción de riqueza sigue colocándose en otra parte: seguir considerando a la asistencia como espacio de distribución, redistribución, consumo, ahorro sobre los costos de producción, pero nunca espacio de producción.

Ya se sabe que la organización de los servicios debe pensarse en razón de sus objetivos que son: producir sentido, producir gente, sujetos, “capacidades y posibilidades de elección”. Por cierto, si estos productos no tienen valor, no se tienen en cuenta, no se reconocen, entonces no se les reconoce tampoco su estatuto de recursos, ni el hecho de que una organización con estos objetivos debe invertir en ellos: cuando se trata de producir ese tipo de cosas, inversión y producción coinciden. Parafraseando a Walzer, podríamos decir: una sociedad que no excluye es, al mismo tiempo, más justa y más eficiente que una que incluye. Hace falta una obra preventiva que desmonte los mecanismos de la exclusión, reduciendo de este modo los costos y los fracasos de la inclusión.

Por eso la subsidiariedad se vuelve a encontrar también en el modo en que el welfare State ha concebido y realizado justicia social: la redistribución es siempre – todavía – distribución de recursos de bienestar producidos en otra parte. La única esperanza, también ella subsidiaria, es que de esta manera se mantenga la vitalidad del mecanismo económico que gobierna su producción. La justicia social se reduce a ser justicia distributiva. Y por eso, sus instituciones y sus propios fundamentos perdieron validez, cuando se reveló su dependencia respecto de las condiciones de afluencia. Los derechos sociales subordinados a la disponibilidad de recursos se vuelven dádivas; los titulares resultan

destinatarios, no sujetos, de las opciones distributivas; los bienes a distribuir son tratados como objetos, como mercancías, no como poderes; los procesos sociales de justificación – en el sentido etimológico del hacer justicia – son desactivados y sustituidos por procedimientos institucionales de selección y erogación, fundados en criterios de competencia especializada y pertinencia. La subsidiariedad de una justicia concebida y ejercida como mera distribución genera injusticias. Por ejemplo, la llamada paradoja redistributiva, es decir, el hecho, macroscópico en Italia, de que en el descarte creciente entre lo que se paga y lo que se recibe se creen capas sociales doblemente perjudicadas, que pagan mucho y reciben poco, y capas sociales doblemente favorecidas, que pagan poco y reciben mucho. Pero no sólo eso: da lugar también al crecimiento de aparatos gigantescos de regulación e intermediación, que absorben rédito, vuelven opacas e incontrolables – cuando no inconfesables – las razones y las direcciones de la redistribución, terminando por funcionar como punto donde se coagulan y multiplican las ilegitimidades de las instancias universales de la justicia social.

En una palabra, la fórmula distributiva de la justicia social es intrínsecamente contradictoria: disecciona los procesos sociales, las energías, las culturas, las prácticas, los sujetos de la misma justicia social. Sobre todo, obstaculiza la justicia social en su tarea prioritaria de multiplicar los sujetos. De esto hablan los emprendedores sociales cuando hablan del rigor de una exigencia estética: la estética, que es creación, es la ética de la que hablamos aquí.

Entendámonos: el proceso de subjetivización que ha alimentado el welfare State es un patrimonio de no poco valor. Pero que vive a la sombra y bajo las condiciones de una vida productiva, desplazada hacia otra parte, que lo haga posible; corre el riesgo de reducirse a una articulación del consumismo. Y de este modo, la consistencia moral y política del vínculo social se ha reducido a una cuestión de solidaridad mediada institucionalmente: recaudación fiscal por un lado, distribuciones de bienes y servicios por el otro. Con una institucionalización de la responsabilidad social que se da dentro de una forma impositiva, autoritaria (para no decir persecutoria), y una institucionalización complementaria de los derechos sociales de índole paternalista. Las rebeliones fiscales dan testimonio del fracaso de esta solidaridad mediada institucionalmente, long distance: ponen al descubierto los resultados de la irresponsabilidad por una parte, y del asistencialismo por la otra. No nos consuela comprobar que, de manera complementaria, crece la solidaridad personal, la ofrenda: sustituto inadecuado si se tiene en cuenta que todavía, de todas formas, las instituciones son necesarias. Esta solidaridad no corta el nudo de la subsidiariedad; no amplía la sociabilidad, más aún, a menudo la constriñe y la fragmenta en un “nosotros” construido por exclusión sobre la base del miedo al “otro”. No crea esfera pública. Para que ésta se produzca, se cree y se recree continuamente, aún hacen falta las instituciones, los poderes y las

responsabilidades.

Intentemos trazar algunas líneas. La subsidiariedad ha construido parasitismo, asistencialismo, paternalismo. Todo lo que hasta aquí había sido concebido y practicado como “costos necesarios” se convierte, por un lado, en un lujo que ya no puede sostenerse, en un despilfarro, en un vínculo con la reactivación económica, y, por otro lado, resulta totalmente inadecuado con respecto a la entidad y la calidad de los problemas sociales emergentes y de las mutaciones sociales que ellos dejan entrever: nuevas condiciones de extrema pobreza, nuevas formas de vulnerabilidad social, fin del estatuto del trabajo garantizado, flujos migratorios y desplazamientos en masa de poblaciones, localismo, identidad por negación del otro, que parecen crecer en la convergencia – mediante una sinergia negativa – entre el empuje del interés de índole mercantil, y el empuje de la pertenencia y la solidaridad por semejanza, de tipo étnico, religioso, etc. Los aparatos y las culturas de las políticas sociales son absolutamente impotentes frente a estos problemas.

Frente a la subsidiariedad, a la justificación funcionalista del recorte de los costos sociales del crecimiento económico, se reformularon muchos argumentos a favor del desarrollo del welfare State. Y, complementariamente, es a esta subsidiariedad que hoy apela la argumentación liberal. Precisamente el orden subsidiario del Estado social, de las políticas sociales respecto de las políticas económicas, a la larga ha invalidado su razón de existencia. Ha alimentado una creciente separación entre el mundo de la producción y el mundo de la asistencia, ha vuelto a esta última, constitutivamente ineficaz, deficitaria, de modo tal que aquella relación ha dejado de ser sinérgica para convertirse en opositora, dando lugar a círculos viciosos en los que el desarrollo económico y el bienestar social tienden a bloquearse recíprocamente. La existencia y el funcionamiento de los aparatos del Estado social entendidos sólo como costos necesarios, con respecto a la máquina (y a la lógica) de la economía, fundan los argumentos a favor de su desmantelamiento, más aún cuando ellos han dejado de ser – de funcionar y de reconocerse como – multiplicadores, también en el sentido económico.

Por lo tanto, este principio de subsidiariedad, que ha plasmado el Estado social como solución al problema de la sinergia, se ha convertido a su vez en el problema; este principio desmiente hoy la razón por la cual ha sido buscado y arraigado entonces, a nivel institucional.

Cerremos aquí la digresión sobre el problema “welfare State”: este libro no es, entre otras cosas, un libro de teoría. Pero ¿qué ha sido de nuestras aspiraciones? ¿Qué nos enseñan a aspirar en ese sentido,

los emprendedores sociales?

Nos enseñan a pretender que se abandonen las defensas de oficio y las recriminaciones sobre la caída del welfare State, ya irreversible; que se reciclen sus escombros, antes de que éstos nos hundan. Y que se reconozca la promesa originaria: construir sinergías entre crecimiento económico y bienestar social, entre políticas económicas y políticas sociales, entre producción y asistencia.

Tratamos que se hable de esto cuando se habla de welfare State, de su desmantelamiento y de su regeneración. Pero la aspiración es más precisa y más arriesgada: que se trabaje – aquellos que tengan la competencia y responsabilidad para hacerlo – en el sentido de rediseñar aquellas sinergías fuera de la vieja fórmula subsidiaria. O por lo menos, que se dé lugar y se aliente el trabajo de quienes tratan, experimentan, inventan, producen otras fórmulas de aquellas sinergías. Sociedades ficticias: trazos sutiles de un nuevo compromiso social. Ya que de esto se trata, aquí y ahora.