



INFORME AL ANTEPROYECTO DE LEY DE TRANSPARENCIA PÚBLICA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE ARAGÓN (18-marzo-2014)

El propósito de este documento es invitar al diálogo y la reflexión sobre los desafíos comunes que enfrentan todas las personas e instituciones que laboran activamente en la promoción de la causa de la buena gobernabilidad. Muchas de las ideas transmitidas en este documento se han tomado de las enseñanzas de la Fe bahá'í, así como de la experiencia acumulada de la comunidad mundial bahá'í.

INTRODUCCIÓN:

GOBERNANZA: EL IMPERATIVO DE LA COLABORACIÓN ENTRE GOBIERNO Y SOCIEDAD CIVIL

La buena gobernanza es esencial para el progreso social. Aunque la gobernanza se equipara comúnmente con el gobierno, en realidad implica mucho más. La gobernanza se da a todos los niveles y engloba las maneras en que el gobierno formal, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones comunitarias y el sector privado manejan los asuntos y los recursos. Una gobernanza efectiva es fundamental para que las comunidades puedan mantener el equilibrio, abrirse paso entre las dificultades, y responder creativamente a las oportunidades y los desafíos que enfrentan.

Existen al menos tres factores sobresalientes que determinan la buena gobernanza: la calidad de liderazgo, la calidad de los gobernados o los ciudadanos y la calidad de las estructuras y procesos en marcha. En los tres niveles existe una necesidad de construir capacidad.

En una coyuntura marcada por la globalización y el incremento de la complejidad e interdependencia entre todos los procesos sociales, está emergiendo un consenso internacional acerca de las características axiales de la buena gobernanza, especialmente en lo pertinente al gobierno formal. Estas características incluyen la democracia, el Estado de derecho, la responsabilidad, la transparencia y la participación de la sociedad civil. Sin embargo, sólo surgirán verdaderas estructuras de gobernanza inteligentes –instituciones libres de corrupción que susciten confianza pública– cuando los procesos de toma de decisiones y de acción colectivos se guíen también por principios. El desarrollar mecanismos de gobernanza que se ajusten a este estándar requerirá capacitación tanto ética como práctica. Por otro lado, el que las instituciones de gobernanza generen espacio para la participación significativa de los ciudadanos en la conceptualización, implementación y evaluación de los programas y políticas públicos, exige que la capacidad de una comunidad para efectuar y manejar cambios se realce sobremanera. Esto es cierto tanto para las instituciones que operan en el nivel local y regional, como para las que operan en el nivel internacional.



REFLEXIONES SOBRE LA GOBERNABILIDAD

En este momento crítico de la historia, el desarrollo de formas más justas, responsables y eficaces de gobierno se ha convertido en un imperativo fundamental en todos los niveles de la sociedad. A nivel del estado, incluso las formas más avanzadas de gobernabilidad democrática están perdiendo legitimidad como consecuencia de su asociación con poderosos grupos de interés los cuales carecen de la capacidad para enfrentar los retos cada vez más complejos que en la actualidad enfrentan todas las sociedades. A nivel de la sociedad civil, la gobernabilidad de las diversas organizaciones y movimientos se ve cada vez más socavada mientras que las fuerzas ideológicas y la política de identidad se convierten en fuentes de una creciente división y anarquía. Por otra parte, como resultado de las complejas interacciones entre todos estos niveles de gobernabilidad, la gestión de los asuntos humanos está llena de dificultades crecientes pese a que la necesidad de una gobernabilidad coordinada nunca ha sido mayor. En resumen, en una era de cada vez mayor interdependencia social y ecológica, los modelos de gobierno heredados son incapaces de responder a los desafíos inmediatos, y de guiar el progreso a largo plazo de la civilización humana.

Durante más de un siglo, la comunidad bahá'í ha estado desarrollando y aplicando de manera sistemática nuevos enfoques de gobernabilidad, arraigados en el reconocimiento de la dimensión espiritual de la existencia humana, y aprovechando los métodos de aprendizaje sistemático. Las percepciones generadas hasta el momento, creemos, invitan a un replanteamiento fundamental de muchas suposiciones populares en materia de gobierno. Además, estas percepciones sugieren que el avance de la meta de la gobernabilidad justa, responsable y eficaz exigirá cambios profundos no sólo en las mentes y corazones de las personas, sino también en las estructuras de la sociedad. Por lo tanto, el siguiente análisis trata de identificar algunos de los retos asociados con este cambio, y de plantear las preguntas correspondientes para mayor exploración.

1. Promoción de la unidad y la justicia

La característica definitoria de esta etapa de la historia de la humanidad es la intensificación de la interdependencia global. En estas condiciones, muchas formas heredadas de organización social han demostrado ser anacrónicas. Entre ellas se encuentran las formas de gobierno que dividen a los pueblos unos a otros en concursos de poder cada vez más disfuncionales y opresivos. Los intentos de promover la prosperidad humana y el bienestar ya no pueden ignorar esta realidad. La unificación, armonización y coordinación de las actividades humanas a nivel local, nacional e internacional es ahora imprescindible para el progreso humano. Por lo tanto, los enfoques de gobernabilidad en todos los niveles deberán basarse en el reconocimiento de la unidad y la interdependencia orgánica –o sea, la unidad– de la humanidad.

La idea de que la humanidad constituye un solo pueblo, con intereses y aspiraciones compartidas, parece ser engañosamente simple; sin embargo, constituye un desafío fundamental a los supuestos y prácticas de gobernabilidad que se han heredado. Al igual que el cuerpo humano, el cuerpo interdependiente de la humanidad se compone de diversos elementos cuyo bienestar sólo puede ser logrado a través de la integración y la coordinación. Ninguna célula u órgano vive por fuera del cuerpo humano, y el bienestar de cada uno se deriva del bienestar de la totalidad. Al mismo tiempo, es la unidad e interdependencia de las diversas células y órganos del cuerpo lo que permite la plena realización de las capacidades distintivas e inherentes a cada uno.



La unidad orgánica que sugiere esta analogía no implica uniformidad. Por el contrario, la diversidad de las partes componentes de un cuerpo orgánico permite la realización plena de su capacidad colectiva. Dentro de las sociedades humanas, la diversidad es una fuente de inspiración, creatividad, productividad, resiliencia, innovación y adaptación. Solo cuando los diversos sectores de la sociedad sean capaces de contribuir adecuadamente a la gestión de los asuntos humanos, en un marco caracterizado por la unidad y la integración, se alcanzará la verdadera prosperidad y bienestar.

Sin embargo, esta unidad sólo se puede lograr, cuando la justicia se convierte en el principio rector de la gobernabilidad en todos los niveles. Una expresión esencial de la justicia es el deseo de asegurar que cada individuo y grupo tengan la oportunidad de desarrollar todo su potencial con el fin de contribuir al mejoramiento de la sociedad. La preocupación por la justicia es, pues, una brújula indispensable en la toma colectiva de decisiones. En el diseño y ejecución de planes, programas y políticas, la justicia es el único medio por el cual la unidad de pensamiento y acción puede ser lograda y mantenida entre los diversos pueblos.

Estos principios generales de unidad y justicia son tan solo un punto de partida para el diálogo y la consulta con respecto a la gobernabilidad. ¿Cómo pueden estos principios –y la concepción orgánica de la sociedad que reflejan– inspirar los nuevos enfoques de gobernabilidad en todos los niveles? ¿Cuáles son las implicaciones para las agencias e instituciones estatales? ¿Cuáles son las implicaciones para las corporaciones del mercado? ¿Cuáles son las implicaciones para las organizaciones de la sociedad civil? ¿Y cómo pueden estos mismos principios inspirar las cada vez más complejas interacciones entre entidades en todos estos niveles? Sin duda, estas son algunas de las preguntas más urgentes que enfrenta la humanidad en este momento crítico de la historia, conforme se enfrenta a condiciones de creciente interdependencia social y ecológica a escala global.

2. Redefinición del poder y la autoridad

Si consideramos que la humanidad es un cuerpo social interdependiente, podemos reconocer que cada ser humano es un fideicomiso de todo el cuerpo. En este sentido, la gobernabilidad puede ser entendida como el ejercicio de la responsabilidad colectiva, inspirada en el principio de la justicia. Sin embargo, para que esta responsabilidad colectiva sea ejercida en forma efectiva, las concepciones dominantes de poder y autoridad tendrán que ser repensadas.

Las formas contemporáneas de gobernabilidad se caracterizan por expresiones de poder egoístas y competitivas. Históricamente, estas expresiones pudieron haber jugado un papel en el avance de algunos aspectos del desarrollo humano entre los poderosos grupos sociales cuyos intereses eran principalmente atendidos. Sin embargo, estas expresiones de poder están demostrando ser inadecuadas bajo condiciones de una creciente interdependencia global, en donde el bienestar de cada individuo y grupo depende cada vez más del bienestar de todo el cuerpo social. Estas condiciones requieren del desarrollo de nuevas formas de gobernabilidad en todos los niveles –de modos caracterizados por expresiones de poder unificadoras, cooperativas y solidarias.

Cuando la gobernabilidad se presenta como una lucha de poder, tiende a ser divisoria y disfuncional, en el mejor de los casos, y opresiva en el peor caso. Por ejemplo, cuando la gobernabilidad estatal se organiza como un concurso de poder, invariablemente invita a la influencia corruptora del dinero; disminuye la inclusión y participación de los individuos o grupos históricamente marginados; reduce los problemas complejos a lemas simplistas; pasa por alto el bienestar de las personas que están geográficamente distantes; hace caso omiso de los intereses de las generaciones futuras; y tiene un efecto corrosivo en general sobre el espíritu humano. Como resultado de ello, la autoridad que ejercen los que



ganan estos concursos sufre de una crisis universal de legitimidad.

Si estos concursos de poder cumplieron algún propósito útil en el pasado, sin duda han llegado al límite de su eficacia en esta era de creciente interdependencia. Por lo tanto, hay una necesidad urgente de desarrollar sistemas de gobierno basados en expresiones de poder unificadoras y solidarias. En este sentido, la experiencia de la comunidad bahá'í ofrece tentativamente algunas ideas.

La comunidad bahá'í está desarrollando un sistema único de gobernabilidad basado en concepciones alternativas de poder y autoridad. Un aspecto de este sistema es el proceso electoral que es eminentemente democrático en espíritu, pero completamente libre de competencia. Bajo este sistema, cada adulto tiene la responsabilidad de votar, y es apto para ser elegido, y tiene el deber de servir si es elegido. Sin embargo, no hay nominaciones, ni campañas, ni partidismo. Más bien, los votos son emitidos sin ninguna discusión previa, en un ambiente de respeto y contemplación personal. Los votantes tienen completa libertad de votar por cualquier miembro adulto de la comunidad que, en su evaluación, haya demostrado la madurez, integridad y capacidad para ser elegido y servir a la comunidad. Los que se nombran con mayor frecuencia en las papeletas son llamados a servir en los consejos o asambleas electos –a pesar de que nunca lo hubieran buscado. Por otra parte, como miembros de las instituciones elegidas no ejercen ninguna autoridad individual dentro de la comunidad. Más bien, solo la institución ejerce autoridad cuando toma una decisión, como cuerpo, a través de un proceso unificado y ético de toma de decisiones basado en la consulta.

El sistema bahá'í, en sí, está en constante evolución a medida que la comunidad participa en la gobernabilidad en una postura de aprendizaje. Sin embargo, sobre la base de un siglo de experiencia acumulada hasta el momento, el esquema básico del sistema electoral analizado anteriormente ha demostrado su eficacia para personas provenientes de todos los orígenes culturales de la tierra. También ha demostrado su eficiencia en el ámbito local, regional, nacional, e internacional. Sin embargo, el sistema funciona solamente si es adoptado de manera sumamente voluntaria. No puede ser impuesto. Por otra parte, el funcionamiento del sistema depende del cultivo, en generaciones sucesivas, de los valores, normas y compromisos requeridos. En este sentido, la comunidad bahá'í misma está aprendiendo y madurando todavía.

El propósito de este breve ejemplo no es el de ofrecer el modelo bahá'í como una fórmula o receta universal. El propósito es más bien, sugerir que los sistemas de gobernabilidad no tienen que ser concebidos como medios para conseguir poder. Lo que se requiere, en este momento crítico de la historia, es la voluntad de buscar alternativas, innovar, experimentar, y generar nuevos conocimientos y percepciones acerca de los enfoques más unificadores y justos de gobernabilidad en todos los niveles. En este contexto, ¿cómo se puede reconceptualizar el poder y la autoridad dentro de las estructuras y procesos de la gobernabilidad estatal? ¿Cómo se puede reconceptualizar dentro de la gobernabilidad empresarial? ¿Cómo se puede reconceptualizar dentro de las diversas organizaciones de la sociedad civil? ¿Y cómo pueden las concepciones más avezadas de poder y autoridad inspirar las complejas interacciones entre las entidades en todos estos niveles de la sociedad? Una vez más, estas indudablemente están entre las preguntas más urgentes que enfrenta la humanidad hoy en día.

3. Desarrollo de nuevos modelos para la toma colectiva de decisiones

En un cuerpo social interdependiente, la prosperidad y el bienestar también dependen de los procesos eficaces para la toma colectiva de decisiones, que son un componente vital de la gobernabilidad a todos los niveles. Los modelos convencionales de discusión y debate, que a menudo son impulsados por el ego, la ideología, o la competencia de grupos de interés, han resultado ser



insuficientes para los complejos desafíos que enfrenta la humanidad. Claramente se requieren modelos más competentes.

Los procesos maduros y eficaces para la toma colectiva de decisiones requieren que la investigación de problemas complejos sea sincera, sistemática y colaborativa. Tales procesos se enriquecen con la participación de personas provenientes de diversos orígenes, perspectivas y puntos de vista, en un espíritu de servicio al bien común, con una postura humilde de desprendimiento de sus propias ideas preconcebidas. En este contexto, la unidad, la imparcialidad y el juicio maduro pueden lograrse mejor si la toma de decisiones es guiada por la identificación y aplicación de principios morales o espirituales –tales como los principios de justicia y fideicomiso colectivo que se han analizado anteriormente. Por otra parte, estos procesos también deben ser receptivos a los insumos y la retroalimentación de la comunidad en general, y los procesos deberán ser protegidos de la manipulación y presiones de grupos de interés poderosos y egoístas.

Los procesos de toma de decisiones que se caracterizan por estos rasgos permiten que las organizaciones y comunidades logren coherencia y enfoque, formulen objetivos comunes, gestionen los recursos colectivos y promuevan estrategias de desarrollo, a fin de movilizar diversos talentos y capacidades, y fomentar el espíritu de iniciativa y empresa. Sin embargo, estos procesos de toma de decisiones no se logran fácilmente en la práctica y requieren paciencia, sensatez y una perspectiva de desarrollo para ser alcanzados. ¿Pero cómo se puede fomentar y desarrollar esta paciencia, sensatez y perspectiva en el ámbito de la gobernabilidad?

Nuevamente, la experiencia de la comunidad bahá'í ofrece algunas ideas tentativas. La comunidad bahá'í está aprendiendo a utilizar un modelo unificador y constructivo para la toma consultiva de decisiones que contrasta marcadamente con los modelos predominantes de polémica y debate. En este proceso de consulta, los participantes solicitan la opinión de los demás en un ambiente de respeto mutuo e investigación colectiva, basado en la suposición de que la realidad es compleja y multifacética, y que los diversos puntos de vista pueden iluminar las múltiples facetas de una cuestión compleja. Los participantes también se esfuerzan por ofrecer sus propios puntos de vista con humildad y espíritu de desprendimiento personal, para que cada uno pueda ser examinado cuidadosa y críticamente de manera franca y abierta. Por este medio, los participantes intentan conceptualizar el tema en cuestión de la forma mejor documentada posible en cualquier momento dado. Al consultar de esta manera, los participantes también tratan de elevar el contexto al nivel de los principios morales o espirituales que alinean los procesos de toma de decisiones con el bienestar de todo el cuerpo de la humanidad.

Aunque la comunidad bahá'í sigue madurando en la aplicación de este modelo, ya ha demostrado ser muy eficaz en diversos contextos, tanto formales como informales. Es empleado universalmente en las instituciones de gobierno de la comunidad bahá'í y también se utiliza ampliamente en las familias bahá'ís, negocios, empresas sin fines de lucro, y otras actividades. Por otra parte, se ha arraigado dentro de todos los contextos culturales del mundo.

Como ilustra este ejemplo, la gobernabilidad en todos los niveles de la sociedad no tiene por qué estar caracterizada por los modos divisorios de discusión y debate. Los enfoques más competentes son posibles –y se requieren con urgencia. Lo que se necesita, de nuevo, es la voluntad de explorar, desarrollar y perfeccionar nuevos modelos para la toma colectiva de decisiones. ¿Cómo se pueden fomentar enfoques más maduros para la toma colectiva de decisiones dentro de las estructuras y procesos de gobernabilidad estatal? ¿Cómo pueden ser promovidos dentro de la gestión corporativa? ¿Cómo pueden ser promovidos dentro de las diversas organizaciones de la sociedad civil? ¿Y cómo pueden los enfoques más experimentados de la toma colectiva de decisiones inspirar las complejas



interacciones entre las entidades en todos los niveles de la sociedad?

4. Acercamiento a la gobernabilidad como modo de aprendizaje

Tal como lo sugiere el análisis anterior, no hay fórmulas sencillas ni modelos únicos para la gobernabilidad efectiva. La diversidad de las sociedades humanas, su creciente complejidad y la interdependencia cada vez mayor entre poblaciones históricamente distantes, significa que los sistemas de gobernabilidad deben evolucionar continuamente. Esto se puede lograr solamente si somos capaces de superar la tendencia a idealizar las estructuras organizacionales o institucionales establecidas y perpetuar sin cuestionamiento alguno, diversas normas y procesos familiares. Más bien, debemos abordar la gobernabilidad como cualquier otra actividad humana, a manera de aprendizaje continuo.

El principal desafío en este sentido no es la falta de capacidad de la mayoría de las personas. Más bien, el gran reto es que las formas establecidas de gobernabilidad sirven a menudo los estrechos intereses de personas o grupos poderosos. Por lo tanto, el cambio solo es posible a medida que la conciencia se eleve entre las masas de la humanidad y un número creciente de personas estén habilitadas para la reconstrucción de los sistemas de gobernabilidad basados en principios tales como la unidad, la justicia y el fideicomiso colectivo. ¿En este contexto ¿cómo podemos fomentar la toma de conciencia y el empoderamiento a una escala cada vez mayor? ¿Y cómo puede un sentido constructivo de propósito y representación caracterizarse por una postura de aprendizaje continuo?

Más allá de estas preguntas generales acerca del empoderamiento de las masas y la reconstrucción de las organizaciones e instituciones, también es importante tener en cuenta la función que una postura de aprendizaje tendrá que desempeñar dentro de los mismos procesos de toma de decisiones. Aun las decisiones colectivas más bien sustentadas solo reflejan el mejor conocimiento e información disponible en un momento dado. En última instancia, todas las decisiones, planes y políticas deben ser confrontados con la realidad de manera permanente, para que puedan ser revisados y refinados cuando aumente el conocimiento y la percepción, o cuando cambien las circunstancias. En este sentido, las decisiones pueden ser vistas como puntos en un sendero de aprendizaje. Para poder avanzar por ese camino, las personas deben ser capaces de reflexionar sobre las decisiones a la luz de la experiencia, para que puedan ser ajustadas como corresponde. Este modo reflexivo de aprender de la experiencia es una característica esencial de la gobernabilidad eficaz.

Lamentablemente, este proceso de aprendizaje reflexivo sobre la experiencia es estropeado o debilitado constantemente por la cultura de oposición que es tan de moda en el mundo de hoy. Con frecuencia las facciones en todos los niveles de la sociedad sabotean los planes y políticas de los demás en un intento por ganar los concursos de poder. Estas acciones hacen que sea imposible aplicar las decisiones en un modo de aprendizaje. Este problema se agrava, a su vez, por la cultura de protesta que rodea cada vez más la gobernabilidad a todos los niveles. Esta cultura de protesta es una reacción previsible a la disfunción, corrupción e injusticia que a menudo caracterizan a los concursos de poder. Pero la consecuencia de esta reacción es que se vuelve aún más difícil aplicar las decisiones con una perspectiva de aprendizaje colectivo. El aprendizaje colectivo sólo es posible si la autoridad se ejerce de una manera justa y legítima, y si se puede establecer un grado de unidad en la implementación de los planes y políticas. De lo contrario, los méritos relativos de los planes y políticas no pueden separarse de las consecuencias de los esfuerzos para socavarlas u oponerse a ellas.

En este contexto, no sólo tenemos que desarrollar sistemas de gobernabilidad más justos y legítimos que puedan ganarse la confianza y el apoyo de las poblaciones a las que sirven; también tenemos que fomentar un espíritu de unidad que permita que la gobernabilidad opere a manera de





aprendizaje. Estas cosas, por supuesto, no son fáciles de lograr. Pero es difícil negar su urgencia en este momento de la historia en que los retos de la humanidad se han vuelto demasiado complejos para tratarlos bajo las formas heredadas de gobernabilidad. Entonces, ¿cómo se puede fomentar este modo de aprendizaje dentro de las estructuras y procesos de la gobernabilidad estatal? ¿Cómo se puede fomentar en el gobierno corporativo? ¿Cómo se puede fomentar en las diversas organizaciones de la sociedad civil? ¿Y cómo se puede fomentar en las relaciones entre las entidades en todos estos niveles de la sociedad?

5. Creación de capacidades para una gobernabilidad eficaz

La eficacia de las estructuras y procesos antes mencionados depende, en última instancia, de los valores, cualidades y capacidades de las personas que participan en ellos. En este sentido, no apoyamos la visión romántica de que los seres humanos alcanzarán espontáneamente los elevados estándares que requieren las estructuras y procesos de gobernabilidad más formados. Por otro lado, tampoco aceptamos la idea de que los seres humanos son incorregiblemente corruptos, egoístas y agresivos, y por lo tanto incapaces de desarrollar los juicios atributos que requiere la gobernabilidad efectiva. Los seres humanos son proclives al egoísmo así como al altruismo, al conflicto así como a la cooperación. Los aspectos de la naturaleza humana que se desarrollan y se expresan más plenamente dependen en parte de nuestro entorno cultural, incluyendo la educación y la formación que recibimos.

Asimismo, la relación entre los individuos y las instituciones y organizaciones sociales es una relación dialéctica. Las personas se desarrollan dentro de contextos institucionales u organizacionales, y al mismo tiempo el desarrollo de las instituciones u organizaciones depende de las personas que participan en ellas. Por lo tanto, los procesos de transformación social significativos y duraderos deben prestar atención simultánea a los procesos de desarrollo en ambos niveles.

Hasta el momento, el análisis en este informe se ha centrado en gran medida en el cambio a nivel de las instituciones y organizaciones. Sin embargo, cuando se considera el papel del individuo en los procesos de cambio social, se puede apreciar la importancia de la educación moral, intelectual y espiritual que apoya la gobernabilidad efectiva. Por otra parte, obviamente, este tipo de educación debe comenzar durante los primeros años de la formación del individuo, cuando se moldean sus valores, actitudes, percepciones y compromisos más profundos. En el nivel más básico, estos procesos deben centrarse, desde la infancia, en el cultivo de virtudes como la honradez, la honestidad, la integridad, la abnegación y la humildad. También deben enfocarse, en las etapas posteriores de la maduración individual, en el desarrollo de habilidades y capacidades esenciales, tales como la capacidad de auto-expresión, la capacidad de escuchar a los demás, la capacidad de obtener las diversas opiniones e ideas de los que históricamente no han tenido voz alguna, la capacidad de acabar con los juicios preconcebidos propios y de considerar nuevas perspectivas con mente abierta, la capacidad de ver la diversidad como fuente de riqueza y fuerza, la capacidad de aplicar métodos de investigación sistemática a la investigación de temas o problemas complejos, y la capacidad de elevar el discurso al nivel de principios morales o espirituales para luego dejarse guiar por tales principios en la formulación de las decisiones. Así, entonces, ¿cómo podrán los programas de educación y formación ser desarrollados y aplicados, en una escala creciente, de manera constructiva, incluyente y atractiva?

Los programas de educación y capacitación también tendrán que enfocarse en los múltiples aspectos prácticos de la participación en los procesos específicos de gobernabilidad, tales como la forma de elegir o designar a aquellos líderes que poseen las cualidades necesarias para la gobernabilidad eficaz, o cómo caminar con otros en un sendero de aprendizaje. Además, hay otros requisitos de la gobernabilidad eficaz que pueden ser fomentados mediante la capacitación y la educación, consistentes



en un espíritu de apertura e inclusión en las relaciones que establecemos con los demás; una ética de trabajo que se caracteriza por el espíritu de servicio al bien común, y una actitud de paciencia, flexibilidad, y resiliencia frente a las dificultades y reveses. Por otro lado, los enfoques de la gobernabilidad que se unifican y potencian mutuamente solo se pueden desarrollar cuando las personas pueden crear un clima de confianza y respeto mutuo, libres de hábitos nocivos, como la murmuración, que envenenan la atmósfera dentro de las organizaciones, instituciones y comunidades. Nuevamente, ¿cómo pueden los programas de educación y capacitación de esta índole ser desarrollados y aplicados, en una escala creciente, de manera constructiva, incluyente y atractiva?

Invitación al diálogo

Este documento de trabajo ha puesto de relieve sólo algunos de los retos y preguntas más relevantes que deberán ser abordados en los esfuerzos por promover la causa de la buena gobernabilidad. Si bien pueden identificarse muchos otros desafíos, se espera que el diálogo y la reflexión sobre las preguntas planteadas en este documento enriquezcan el discurso contemporáneo sobre la gobernabilidad, y que promuevan los esfuerzos prácticos para lograr un orden social más justo, próspero y sostenible.

En Zaragoza a 9 de mayo de 2014

