

## Necesitamos algo más profundo

**Kohanoff, Rafael Yudas\***

Me ha tocado en suerte ser un empresario que fundó y presidió más de diez empresas en Argentina y en algunos países latinoamericanos, Uruguay incluido. Dirigí las entidades más representativas de pequeños y medianos empresarios en mi país y creé una Fundación que se llama "Por la Calidad y la Participación". Y finalmente, en los últimos cuatro años, fui funcionario de Gobierno, algo que jamás imaginé.

Las posibilidades que me dan mi sesgo de empresario, de militante de las ONG's y de funcionario público completan una visión de las cosas que son y las que pueden ser, como uno las piensa. Completo este mosaico con una cuarta condición fundamental: la de ser judío.

A mí me va a costar cambiar un poco el sesgo de lo que estamos hablando en esta conferencia, porque hasta ahora se han planteado experiencias concretas, en muchos casos experiencias piloto, modelos de trabajo, situaciones dramáticas, esfuerzos constructivos, realidades. Si el tiempo no hubiera alcanzado y no hubiera podido hablar, igual-

mente me hubiese ido contento. Porque la riqueza de todo lo que se expresó aquí es formidable.

La acción comunitaria ya tiene una fuerza imparable. Fui funcionario de gobierno y he sido invitado de alguna manera para contar mis experiencias, en las que he sumado toda esta acción. Pero tengo que ser honesto conmigo mismo y reconocer que nos falta mucho para llegar a superar los problemas sociales. Se nos indica que debemos hacer asistencialismo. Y es verdad: las necesidades de nuestra gente nos imponen la instrumentación de planes asistenciales. Pero, en el fondo estamos apagando incendios.

Hay que apagar cuantos incendios haya. Yo personalmente lo hago. Todos ustedes han demostrado cómo lo hacen. Pero si no paramos el foco desde donde se producen los incendios, no vamos a alcanzar, vamos a llegar tarde, porque las cosas han cambiado. Ya nada es como muchos contamos, con era en la época de los inmigrantes. Yo soy hijo de un inmigrante. Éramos siete hermanos y nadie dudaba que toda la familia tenía que tra-

\* El Ing. Kohanoff fue, en los últimos años, Secretario de Promoción Social y, luego, de Industria, Comercio y Trabajo de la Ciudad de Buenos Aires.

bajar y que si yo estudiaba tenía el porvenir asegurado.

Hoy no es más así. Basta que hablen ustedes hoy con sus hijos. Terminan, se reciben, obtienen su título universitario y no saben si van a poder ganarse la vida. Nosotros contábamos con un horizonte de futuro, de porvenir, con un mundo que iba hacia delante, donde las cosas iban a ir cada vez mejor. Hoy no podemos decirle eso a nuestros hijos, o yo en mi caso a mis nietos. Ellos leen los diarios y miran la televisión: el mundo no está marchando en esta dirección.

Por lo tanto, pienso que desde el punto de vista del Estado hay una responsabilidad tremenda. Al mismo tiempo que se desarrollan todas las acciones asistenciales, deben promoverse de alguna manera las acciones que prevengan que no tengamos que resolver problemas sociales por haber enfocado mal o en otras direcciones los problemas económicos. Los problemas económicos y sociales son únicos. Tienen que marchar juntos, porque sino no vamos a alcanzar a resolver los de naturaleza social.

Tomaré tres momentos en esta exposición. Uno -quizás el tema de fondos es el momento político y económico donde estamos y la realidad que vivimos. Para el segundo voy a tomar, por medio de algunos ejemplos, una manera de asumir las cosas desde el Estado teniendo en cuenta la participación del sector civil en materia de políticas sociales. Y en el tercero plantearé una idea sobre cuál puede ser un nuevo camino que estamos tratando de iniciar en la Argentina.

Escuché las calificaciones que hizo el presidente de la Confederación Latinoamericana refiriéndose a conceptos so-

bre lo que significa la pobreza. Utilizó a alguien que dijo que era un insulto, o un escándalo. También se sugirió que, de alguna manera, la pobreza es un riesgo de la democracia. Y dijimos también que estamos marchando hacia una autodestrucción tremenda.

Pienso que si miramos cuatro o cinco números clave quizás podremos golpear un poco más fuerte nuestras propias conciencias. Sigo mirando atentamente la información de organismos internacionales que establecen cuánta gente posee la riqueza del mundo. Cualquiera puede leerlas, ya que son publicaciones oficiales.

Hace un tiempo se decía que 270 personas acumulaban el 30 por ciento de la riqueza mundial. Hace pocos meses llegué a leer que 477 personas tienen la riqueza equivalente a la mitad de la población del mundo, unos 3000 millones de habitantes.

En otra fuente leo que casi veinte veces el dinero que circula en el circuito comercial está jugándose en la timba financiera internacional. Algo pasó: esto no se produjo automáticamente. Pero lo que está claro es que año tras año quienes leemos las cifras vemos que esto avanza.

En los últimos cuarenta años escuché con mucha atención hablar sobre el crecimiento. El producto bruto en el mundo creció cinco veces, y el número de pobres se duplicó. El 20 por ciento que más tenía pasó del 70 al 84 por ciento de la riqueza, y el que menos, pasó del 2,3 al 1,4. Pero todos los años estos números van hacia delante.

Por lo tanto, no hay ninguna duda de que hay que hacer asistencialismo.

Pero hay que tratar que el asistencialismo no se transforme en clientelismo. Hay que tratar de integrar e incluir a la gente. Pero no nos alcanza. Creo que de todos los derechos humanos-y esta es quizás la experiencia que más he vivido en los últimos tiempos- hay uno que yo lo llamaría el primero. Primero, lo primero. Y esto es que la gente pueda ganarse la vida con su trabajo.

Si la gente no se puede ganar la vida con su trabajo, no damos abasto en darles cosas. Pero además generamos una sociedad totalmente distorsionada, en la que alguien se acostumbra a pedir y otro tiene que darle, y esto genera una dependencia que no es justa. No es justo que en los albores de este nuevo milenio se viva de esta manera.

Creo que hay que hacer un cambio fundamental en dos temas centrales. El primero: la gente que recibe tiene que ser protagonista. El esfuerzo que hay que hacer es para que deje de recibir. Esto no quiere decir que todas las personas del mundo van a poder ganarse la vida con su trabajo, obviamente. Pero me refiero a quienes sí podrían hacerlo si nuestro esfuerzo se orienta en esa dirección.

Quiero valorizar todo lo que nuestra comunidad está haciendo. Me he sentido conmovido y emocionado a lo largo de las diferentes exposiciones que se hicieron como judío y como ser humano. Pero al mismo tiempo sentí la responsabilidad de poder plantear estos elementos de fondo que nos permitan pensar.

En primer lugar, nuestras acciones no van a cambiar las relaciones de poder si no logramos que los empresarios dejemos de conformarnos con lo que veníamos haciendo. Antes formábamos una

empresa, tomábamos gente e ingenieros, construíamos y estábamos muy contentos porque generábamos empleo. Seguro que era muy bueno: peor sería no hacerlo. Pero hoy tomo conciencia y digo que está claro que esto no alcanza. Si alcanzara, no pasaría lo que está pasando.

Los políticos están contentos con lo que hacen. Pero digo que lo que hacen no alcanza, sólo por no ser crítico. Nosotros mismos, las organizaciones civiles, ¿cuántas horas pasamos analizando qué nos pasa, que ponemos tremendos esfuerzos para hacer algo y cuando miramos el resultado decimos 'no puede ser, algo está saliendo mal, algo no sabemos hacer'?

Quiero decirles dos cosas. La primera: aceptemos que algo nos salió mal. Estoy seguro que ninguno de nosotros pensó que íbamos a llegar al año 2000 con esta situación. De ninguna manera pensábamos así. Esto seguro de que estábamos convencidos que no habría pobres, de que todo el mundo tendría buena alimentación, etcétera. Cuando miramos esta situación, por lo menos tengamos la honestidad de decir que algo no hicimos bien.

¿Pero quién no hizo bien las cosas? Nosotros, la gente. Esto no es un designio satánico: la gente hizo las cosas mal. Y si las hicimos mal, también somos capaces de corregir nuestros errores y hacerlas bien. No todo está perdido. Pero hace falta admitir la realidad, no cerrar los ojos, no hacernos los distraídos y, frente a las realidades, adoptar las medidas y los caminos que uno sienta que conducen a un cambio de la situación.

Por lo tanto, la segunda reflexión apunta a decir que las políticas económicas y sociales *tienen que ir juntas*. De nin-

guna manera puede repararse con acciones sociales asistenciales una situación creada por una política económica que genera pobreza, que genera desempleo, que genera exclusión.

Muchas de nuestras creencias no fueron ciertas. Escribí dos libros sobre el crecimiento de la economía. Cuando lo terminaba apareció con que se hacía todo lo que se decía en mi país, crecíamos al 6 por ciento y se exportaba todo lo que se está exportando. Pese a esto, el nivel de ingreso de la gente era peor y el nivel de empleo no mejoró. Me pregunté cómo podía ser, si toda la vida me dijeron que ocurriría al revés y yo mismo venía repitiendo "hay que crecer". Por eso, después debí agregar "crecimiento con equidad", algo más inteligente.

Pero la equidad no se consigue porque yo la agregue como palabra. En la medida en que las posibilidades de la gente sean desiguales la inequidad se profundiza, y esto es lo que estamos viendo en cada estadística que observamos. Por lo tanto, el crecimiento no produce equidad.

Bernardo Kliksberg escribió trabajos muy profundos sobre la necesidad y la demostración última de que, en realidad, hay que mejorar la educación, la salud y todos los valores que hacen al capital social y humano si queremos crecer con equidad y no hacer al revés, como durante años hemos repetido. Recuerdo que en mis propios discursos estaba convencido de que el desarrollo humano era consecuencia del crecimiento económico.

Simplemente digo que hoy me he dado cuenta de que esta creencia no es válida. Quizás nunca lo fue, no lo sé, pero al menos hoy no lo es, y por eso la

desecho. No sigo diciendo la misma cosa, porque no es cierto, aunque el mercado resuelva otras cuestiones. Como empresario, soy un defensor del mercado. Si realmente no lo respetara, me hubiera fundido.

Pero el mercado no resuelve el problema de la pobreza. ¿En qué país lo hizo? En ninguno, y menos ahora. Una vez que se produjo una concentración del tipo de la que tenemos, automáticamente todo lo que sucede, sucede en una dirección contraria, de profundización de la crisis.

Terminaría este primer momento diciendo que he leído y asistido a numerosas expresiones, estudios y exposiciones sobre la pobreza. Pero pocas veces pude leer un libro sobre la riqueza. ¿Realmente no tendrá nada que ver la pobreza con la riqueza? ¿Por qué no nos animamos a hablar de la riqueza, dado que pareciera que sí tienen vinculación?

Cuando digo que 477 personas tienen la mitad de la riqueza del mundo, de algún lado salió esta realidad. Por algo no la tienen otros. No se trata de echarnos culpas, porque somos luchadores y combatientes. Lo que estamos tratando de establecer es cómo apuntar hacia delante y cómo realmente somos capaces de construir un modelo nuevo.

Me referiré ahora al segundo momento de mi exposición. Daré dos ejemplos. En mis largas conversaciones con amigos empresarios y de ONG's, cuando nos preguntábamos por qué no teníamos buenos resultados, llegué a una conclusión: estábamos sitiados por la manera de gestionar las cosas aceptada tradicionalmente como buena en las empresas. Hablo de una gestión vertical,

autoritaria y tabicada en la que cada uno trabaja por su cuenta, un mecanismo que, además, fue trasladado al sector público. Ahora que realmente lo viví, me pregunto cómo el Estado ha podido copiar todo lo peor del sector empresario y me parece increíble.

Los modos de gestionar las cosas tienen que cambiar. Necesitamos un modo de gestión en el que se analice con mucha claridad quiénes son los destinatarios de nuestro trabajo, en el que se establezca una visión sobre dónde queremos llegar, se estudie de dónde partimos y cómo estamos midiendo la efectividad de lo que hacemos.

Después de varios años, y mirando el esfuerzo que hicimos, nos damos cuenta de que lo que veníamos haciendo no es lo que buscábamos. Necesitamos trabajar en equipo y estar convencidos que no somos los dueños de la verdad y, por lo tanto, no podemos imponer a los otros nuestra verdad sobre las cosas. Hay que trabajar con los demás, respetar a la gente.

Veamos un primer ejemplo, mi paso por la Secretaría de Promoción Social. Cuando era un ciudadano no vinculado a la gestión pública, caminaba por las calles de Buenos Aires y al ver a la gente tirada y durmiendo en la calle me decía que esto no podía ser. ¿Cómo es posible que una ciudad como Buenos Aires tenga gente durmiendo en la calle?

Entonces propuse desarrollar un programa que luego hemos llamado "Los Sin Techo". Lo describiré brevemente. Me encontré con el modo de gestión tradicional. "¿Qué están haciendo para la gente sin techo?", pregunté. Me explicaron: "Bueno, tenemos un sistema en el

que a los que vienen se los junta y se les da albergue". Luego pregunté cuánta gente duerme en las calles de Buenos Aires. Nadie antes había preguntado esto. ¿Cómo desarrollar una política si no se conoce el universo al que se dirige?

Yo ya empezaba a parecer un tipo raro con estas preguntas. Entonces se me dijo: "Rafael, no te metas con éstos, son linyeras, tipos a los que no les gusta trabajar". "Reventados" fue el término utilizado. "Y además no son tanta gente como para tener una preocupación política", me agregaron. Un claro método de gestión tradicional, clientelar.

Entonces propuse un cambio del método: no se le ocurra a nadie definir qué es esta gente, ni opinar sobre lo que sienten. Son compatriotas nuestros, que seguramente si están así no debe ser porque quieren ni porque les gusta. ¿Estarán enfermos? Puede ser. Pero si están enfermos es porque les ha pasado o les está pasando algo. Propuse que empezáramos, que saliéramos a la calle, y armáramos un equipo de cincuenta profesionales psicólogos, médicos, etcétera, dedicado a hablar con esta gente. Y lo hicimos.

La primera reacción de los sin techo fue de desconfianza. ¿Qué me quieren hacer? ¿Dónde me quieren llevar? Nada bueno podía esperarse de la gente de un organismo público. No se esperaba otra actitud. Los sin techo no esperaban una mano tendida: no podían creerlo.

Hubo que trabajar muy intensamente con nuestra gente, con los profesionales, para que supieran cómo hacer el abordaje. Para que tuvieran la capacidad de ser escuchados por gente que tenía miedo, que no creía que alguien se podía ocupar de ellos.

Hubo un cambio en la mirada, en el respeto. ¿Saben cuál fue la conclusión estadística que sacamos? Sólo el 15 por ciento era gente mayor de 60 años. No lo podíamos creer. El 80 por ciento de la gente tenía entre cuarenta y cincuenta años.

¿Cómo empezaba esta historia? Con la pérdida de sus empleos, las peleas hogareñas y el consumo de alcohol. O se peleaban, entonces perdían sus trabajos, y luego abusaban del alcohol. Estos tres elementos combinados correspondían a la absoluta mayoría de la gente que dormía en la calle. Se sumó un grupo de gente que venía del interior a buscar trabajo con unos pesos en el bolsillo y cuando se les terminaba no tenían dónde dormir.

Pusimos un programa en marcha. ¿En qué consistía? Lo primero que hice fue llamar a todas las organizaciones civiles. El Servicio Interparroquial de Ayuda Mutua, donde estaban ocho organizaciones, entre ellas religiosas; el Ejército de Salvación; y otras. Les dije: "Señores, ustedes están haciendo lo mismo que hace el Estado. Hagámoslo juntos. Juntemos lo mejor de cada uno para poder lograrlo".

¿Cuál era el mecanismo previo que utilizaban estas instituciones? A la gente se la recibía y se la tenía veinte días. ¿Y después? "Vuelven a la calle", me dijeron. ¿Cómo podían volver a la calle? ¿Podía creerse que en veinte días se resolvería el problema de una persona que hace seis años duerme en la calle? Me argumentaron que no tenían lugar y que no podían tener siempre a la misma gente. ¿Qué significa eso? Otra vez aparece aquí el concepto clientelar, pero ya no en

el sector público, sino en las organizaciones laicas y religiosas.

Hubo que modificar totalmente la forma de trabajar, porque de lo contrario no hubiese tenido sentido lo que estábamos haciendo. ¿Hasta cuándo había que albergarlos? Hasta que lográramos recuperarlos. No había alternativa. No tenía sentido hacer otra cosa. O trabajábamos en serio, o no lo lograríamos. Y así hemos creado los hogares.

Recorriamos todas las noches la ciudad con coches, buscando la manera de hacer el abordaje ante la gente, para que a su vez aceptaran acercarse a nosotros. Nos decían: "¿Ustedes creen que somos tontos? Sé que es mejor dormir en un lugar con calor, comer una comida caliente y poder bañarme, pero ya estoy acostumbrado a esta vida". Una vez, sentado con un alcohólico en un banco de la Estación Retiro, me dijo: "Usted tiene que pasarse noches de frío sentado acá, sabiendo que va a pasar toda la noche sentado, y sabiendo que mañana le va a pasar lo mismo. ¿Podría no tomar un poco de vino? Es imposible." Me quedé pensando. ¿Puedo decirle que no tome?

Les contaré el resultado de este trabajo. la mitad de los sin techo censados entró al programa, que significó un esfuerzo tremendo de Cáritas, de las organizaciones laicas que se ocupan de gente de la calle, etcétera. Agrandaron los lugares, mejoraron los servicios y las instalaciones, buscaron mayores aportes de comida, etcétera.

Pero la cosa salió. Doscientas personas -la tercera parte de ese 50 por ciento que ingresó en el programa- volvió a su casa. El primer trabajo de este proyecto

fue pensar a restaurar estas personas a sus familias. Y se logró.

Otro tercio consiguió trabajo por su cuenta. Hubo que ayudarlos a recuperar la memoria laboral, porque ni sabían en qué habían trabajado en su vida. Para poder ayudar a la gente hay que poner amor y pasión en la cosa.

Hicimos un acuerdo con la Cámara de la Construcción para enseñarles a reparar edificios al tercio que nos quedaba. Y con unos programas asistenciales en mi país llamados "Plan Trabajar", en los que se le da a la persona 200 dólares por cuatro meses para que después está igual que antes, nosotros en cambio organizamos un programa de reparación de edificios pero al mismo tiempo buscando una inserción permanente de los beneficiarios en esta actividad.

Muchos volvieron a la calle y me dijeron: "Ya estoy acostumbrado a esta vida. Me levanto a la mañana, tengo mis amigos, desayuno en la parroquia, hago esto, hago aquello y no tengo tiempo para otra cosa". Escuchaba esto y me preguntaba qué hacer. Pero era la realidad. "Acá no estoy acostumbrado a estar con cien personas, no me gustan. Además, quiero salir a la calle a comprar cigarrillos, y no tengo plata. En cambio, en la calle pido y consigo enseguida", me dijeron también. Hay que comprender.

Un método de gestionar las cosas en el que en el fondo no tengo respeto por la gente sino que hago algo que a mí me parece que está bien para hacerle el bien al otro, no sirve. Otro es el método en el que parto del respeto a la gente, de lo que la gente necesita, con el que la escucho atentamente y no la maltrato ni siquiera mentalmente. Con ese método nuevo

analizo junto con el beneficiario y con las organizaciones civiles cuáles son las cosas que necesita, y como Estado facilito y fomento la dirección del trabajo.

Esto mismo lo hicimos con los chicos de la calle y trabajamos con cuarenta organizaciones que se ocupan de este sector. Habrán leído que hace poco hubo una presentación de ochocientos artículos de cerámica y orfebrería hechos por estos chicos de la calle, en un programa que hemos iniciado hace tres o cuatro años para que los pibes tengan un oficio, se incorporen al arte, a la cultura con lo que puedan. Con estos chicos también estamos haciendo un esfuerzo profundo, para que puedan ganarse la vida. Los ayudamos a hacer microemprendimientos. No es fácil, pero por lo menos es un camino.

Ultimo ejemplo: el del empleo. Este ha sido un tema que me ha costado mucho, porque hemos cometido muchos errores, tanto en los microemprendimientos como en los empleos. Hemos dado créditos sin capacitación. Hemos capacitado sin créditos. No hemos dado las dos cosas simultáneamente. Y si de algo nos hemos olvidado es que el mercado, hoy, es un mercado muy complicado, y que si se capacita a alguien para un empleo y ese empleo no existe en realidad lo que producís es una frustración.

Y si en el mejor de los casos se consigue capacitar bien, la persona consigue un empleo y para eso echan al que estaba empleado, no parecemos transitar la línea correcta. Y esto es lo que está pasando en este momento.

Entonces, ¿cómo capacitar a gente para que no pase esto? Y aquí puedo destacar una nueva experiencia con las

organizaciones no gubernamentales. En principio, nos hemos preguntado: ¿Hay necesidades en esta sociedad, en el sector privado, que no están atendidas porque no tienen una demanda organizada, porque no hay un precio pero sí son necesidades? Empezamos a relevar y encontramos, desde la necesidad de atender a las familias –no sólo a las familias pobres, sino a todas las familias que tienen miembros de la tercera edad, chicos con dificultades- o la atención en los barrios, o el tema de medio ambiente, de los jardines o el tema de 180 mil pequeños comerciantes y empresarios en Buenos Aires que no saben lo que es Internet y computadoras y observan asustados lo que se les está viniendo encima.

¿Hay necesidades? Montones. Llamé a las organizaciones no gubernamentales y les propuse: “Díganme ustedes, que están en contacto con la gente, dónde hay necesidades en el sector privado, que si nosotros capacitamos a la gente para que cumpla esta función, el sector privado les va a pagar”. Presentaron seiscientos cincuenta proyectos. Yo no sabía qué hacer, no me animaba a determinar si eran buenos o malos. De todos modos, ajustándome al presupuesto, elegí los 120 mejores.

La propuesta hacia las ONG's fue: “Ustedes han determinado la necesidad, esto tiene que ser cubierto por gente, ustedes elijan veinte personas para capacitar”. Así eliminamos el clientelismo gubernamental. Yo no le pido gente a ningún partido ni a ninguna parroquia, las ong's las eligen, pensando que con la capacitación pueden cubrir esta necesidad. Las ONG's se encargan de capacitar, en acuerdo con una universidad u organis-

mos técnicos. Las ONG's les buscan trabajo en el sector privado y es su absoluta responsabilidad.

¿Qué hacemos desde el Estado? Le pagamos la capacitación a la ONG, y le damos una beca de 200 pesos por mes durante seis meses a los beneficiarios para que una vez hecho el curso tengan la oportunidad de demostrar que efectivamente había una necesidad no cubierta, que aprendieron el oficio para satisfacerla y que están en condiciones de brindarla bien.

Este año ya pasaron por el programa unas 3200 personas, y más de 2000 están trabajando en el sector privado, para sorpresa de quienes me decían que me iban a venir a pedir trabajo en el Estado. No fue así, porque todo esto fue tomado con todas las acciones de las organizaciones no gubernamentales.

El tercer y último momento de este planteo. Sigo pensando que todo lo que hacemos no alcanza.

Los empresarios no pueden seguir pensando para sí mismos, tienen que pensar para la totalidad. Y el Estado, a su vez, tiene que asumir un rol responsable y ético.

Ético no significa decir “yo no soy el responsable de lo que está pasando, este sistema capitalista tal y como está funcionando yo no lo inventé”. Pero, cuando estoy viviendo en este sistema, ¿dónde está el límite de mi ética? ¿Me hago el distraído, me hago el que no me doy cuenta de lo que pasa? ¿Creo, en última instancia, que no hay nada que hacer y por eso bajo los brazos, o asumo una responsabilidad ética?

Y aquí hablo de todos nosotros, los empresarios, las organizaciones civiles y el Estado, porque cuando nos ponemos

en marcha de esta dirección, estoy seguro que somos capaces de transformar la realidad de nuestros países y del mundo.

Finalmente, cuando hablamos de combatir la pobreza, debemos pensar en algo mucho más profundo que en una definición de político-técnica de programas y beneficios para los más necesitados. Más bien nos embarcamos en un debate sobre la concepción global que tenemos sobre la relación entre la sociedad y el Estado, sobre cómo se relacionan y cuáles son nuestras opciones éticas, qué valores jerarquizamos, qué derechos afirmamos y cuál es el compromiso que asumen gobernantes y gobernados en el pacto social establecido.

La pobreza, el desempleo, la precariedad, la exclusión se están lamentablemente instalando en estos tiempos como algo que forma parte inevitable de la realidad. Como si esa realidad no debiera ser políticamente construida, históricamente situada y socialmente consensuada. Pero en la construcción de esa realidad no hay más ley que la de un poder político que sepa interpretar los deseos de sus mandantes y ello en el marco de una cada vez más virtuosa relación a través de la profundización democrática y de la excelencia institucional, de la relación entre Estado y Sociedad.

Entendemos que la democracia no es sólo participar esporádicamente en

actos electivos. Su calidad se degrada si no encuentra las formas y aceita los mecanismos que permitan mejorarle la vida a la gente. Es entonces, en la democracia donde emprendemos la tarea común de crear las consignas históricas de la igualdad de derechos, posibilidades y de libertad para todos. Debemos, inexorablemente, jerarquizar valores éticos y republicanos en lugar de valorizar las jerarquías y poderes entre ciudadanos de primera, de segunda, etcétera.

Esta realidad debe comenzar a detenerse. Así lo reclama la historia de luchas por una sociedad mejor. Así lo exige la desagregación social imperante, así lo espera nuestra enérgica voluntad política acompañada y legitimada por un pueblo que reacciona, protesta y construye. Se trata, finalmente, de afirmar derechos irrenunciables y de definir las orientaciones generales del compromiso entre gobernantes y gobernados.

Desde esta concepción, construí el contenido de mi gestión al frente de la Secretaría de Promoción Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y luego de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, acompañando al Dr. Fernando De la Rúa. Siempre consideré que el primer y crucial paso hacia la igualdad es el combate de la pobreza desde las políticas estatales, y este fue el eje de mi servicio público.