

Sistemas de alta dirección y el arte de gobernar. ¿La planificación y la gestión estratégica son posibles?

Maria Bonicatto¹

La política es una actividad democrática, abierta a todos, no es una profesión cerrada a los iniciados. Y así debe ser. Pero solo destacan los que hacen de esa actividad una profesión. Exige arte, estudio, experiencia y buen soporte de ciencias. El político profesional es un aficionado. Es profesional por su actividad, no por su capital cognitivo. Vivimos una época de gobernantes impreparados para gobernar.

Carlos Matus. *Los tres cinturones de gobierno*

Las reflexiones del autor interpelan, marcan una clave de reflexión que siempre será bienvenida por quienes navegan las aguas difusas que conectan y separan el mundo de la política con el mundo de la técnica. Pero además identifica el paso del tiempo, muestra que esta tensión de lograr la conducción de la política desde los ámbitos institucionales de un gobierno, no es una reflexión realizada hace más de veinte años y superada, sino que sigue constituyendo una de las principales debilidades en la planificación y gestión de la política pública en América Latina.

El cierre de un período de gobierno y la apertura de otro constituye un escenario inmejorable para profundizar en estas reflexiones, ya que supone una oportunidad de asumir la responsabilidad de la conducción de un gobierno desde el proyecto, el apoyo que suponen los votos y el equipo que lo llevará adelante. Iniciar la formulación de un proyecto, proponer un equipo y salir a buscar los apoyos, implica una serie de situaciones anteriores donde el aprendizaje de los errores y el fortalecimiento de la capacidad de gobierno se transforman en elementos estratégicos para no desperdiciar oportunidades.

Suele ser un problema todo aquello que no gobernamos, los factores que se salen de control y requieren de constantes operaciones de construcción de viabilidad. Pero esa preocupación por lo que no controlamos, corre de foco aquello que sí, y ese es el sentido que interesa destacar: tenemos que ser capaces de proponer un proyecto de gobierno que incluya la capacidad de llevarlo adelante, reconociendo errores pasados sin repetirlos y de esta manera intentar una vez más estar a la altura de los desafíos que nuestra patria requiere.

¹ Prof. Titular de Políticas Públicas: Planificación y Gestión. Facultad de Trabajo Social. UNLP. Se ha dedicado a la planificación y gestión de organizaciones públicas en los niveles local, provincial y nacional de políticas de infancia, gestión pública, empleo, formación y territorio. Actualmente es Prosecretaria de Políticas Sociales de la Universidad Nacional de la Plata.

Tenemos la obligación militante de redefinir el campo político-ideológico en el cual se desarrolla la actividad estatal. Debemos recuperar el concepto de que el Estado es un actor clave a la hora de la definición del modelo económico y social, fundamentalmente como distribuidor de riquezas e ingresos, función que el mercado no puede ni debe cumplir (Bernazza, 2017).

Presentamos a continuación un recorrido por categorías y reflexiones que pueden constituir una guía y/o problematizar el camino de fortalecimiento y capacitación que hemos emprendido en la Comisión Estado del Instituto Patria, porque entendimos con rapidez que la derrota nos obligaba a encontrarnos, formarnos, fortalecernos para intentar volver a la conducción del gobierno en mejores condiciones de las que nos fuimos, convencidos que había que encarar un proceso lento pero sistemático que permitiera mejorar las capacidades y las herramientas colectivas para hacer más y mejor Estado.

Dirigir es señalar y escoger una dirección. También es la capacidad de seguirla no obstante los obstáculos que ofrezca. En esa conducción cuentan tres variables. La dirección o norte elegido, la dificultad del camino y la capacidad de conducción para sortear las dificultades previsibles del trayecto (Matus, 2007:20).

El proyecto de gobierno implica el reconocimiento de la existencia de problemas definidos, explicados y sentidos de diferente manera, por eso se entiende que toda propuesta incluye beneficios para algunos y costos para otros.

Un proyecto de gobierno bien diseñado genera, en su período de vigencia, un intercambio favorable de problemas para la mayoría de la población. La eficacia del proyecto depende del acierto en combinar el mundo de los valores con el aporte de las ciencias, en un acto de creatividad humana que es propio de la política (Matus, 2007:21).

Esta concepción de proyecto de gobierno es la que adoptamos en este texto, donde la política de cada espacio institucional del ámbito gubernamental pasa a ser comprendida en ese marco, entendiendo que constituye la resultante de un proceso de interacción donde se tensionan diferentes hipótesis de intervención sobre el abordaje de los problemas implementadas a través de los programas que se encuentran aprobados (Sotelo, 2012). La propuesta matusiana articula en una figura geométrica el equilibrio necesario para sostener un gobierno, al que proponemos entender como un proceso organizacional que puede desarrollarse en distintas escalas y tipos de organización. Exige la articulación de tres variables que forman en su conjunto un triángulo cuya mejor versión es equilátero. Proyecto de gobierno, capacidad de gobierno y gobernabilidad del sistema. La gobernabilidad del sistema constituye uno de los aportes centrales de la Planificación Estratégica Situacional (PES), ya que ubica al actor en el incómodo pero concreto lugar de analizar cuál es la relación entre el peso de las variables que controla y no controla durante la gestión. Este punto y el sostenimiento de metodologías de gobierno que sean capaces de ponerlo en práctica es poco utilizado en la gestión pública, sin embargo, exige incorporarlo en el haber de nuestros dirigentes y equipos técnicos que estén profundizando la formación para un escenario posible. En este sentido el tipo de competencias con las que cuenta, en tanto potencial funcionario de organizaciones gubernamentales se transforma en un aspecto estratégico para el proyecto de los países latinoamericanos.

Se basa en el acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno requeridos para conducir el proceso social dadas la gobernabilidad del sistema y el

compromiso del proyecto de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de pericia para realizar un proyecto. (Matus, 2007:23).

El triángulo de gobierno se juega en los distintos planos organizacionales, constituye un aporte teórico invaluable. Esta línea de reflexión puede ser profundizada a partir de revalorizar un determinado tipo de perfil de los responsables y/o funcionarios a integrar en equipos de gestión. “Los conocimientos sin experiencia y la experiencia sin conocimientos valen poco. La experiencia solo vale en relación al capital cognitivo con el cual se acumula y ese capital cognitivo está inmaduro sin la dosis de experiencia necesaria” (Matus, 2007:23). Este debate es un punto de tensión histórico en la historia de la ciencia, y evitando un análisis simplista ya superado en las ciencias sociales de la relación teoría práctica, la reflexión que introducimos desde la perspectiva matusiana es que los perfiles que integren equipos y conduzcan organizaciones requieren de una concepción mediadora que integre ambas dimensiones, el saber del hacer y el hacer del saber. Esta perspectiva teórica y metodológica sumada al entusiasmo y curiosidad sobre los métodos de gobierno y su impacto en la calidad de la política pública, nos han convencido de la importancia de producir conocimiento sobre los modos de planificar y gestionar política pública, constituyendo la base decisional para proponer lo que se ha denominado: la investigación-gestión (I+G).

Se propone a la “I+G como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el periodo temporal en el cual el equipo es responsable (Bonicatto, 2019:50).

La propuesta incluye cinco elementos: 1.- ser capaz de producir conocimiento de calidad en tiempo real 2.- situacionalidad 3.- ajuste del diseño a partir de la implementación de la política 4.- trazabilidad de las propuestas 5.- alerta sobre el que no sabe que no sabe. Invita a pensarnos como funcionarios públicos que investigan sobre aquello que está incluido en la responsabilidad de su mandato. Los procesos de diseño e implementación de la política tienen que ser capaces de analizar el pasado y diferenciar errores de diseño con acciones posibles resultantes de complejos procesos de consenso y disenso. En este sentido la investigación se convierte en parte constitutiva de la gestión, reconociendo además en el plano personal y colectivo, la necesidad de acreditar y validar un tipo de conocimiento que se construye en velocidad, con la premura que exige la responsabilidad del gobierno, sobre la base de métodos contruidos o a construirse que permitan que los hallazgos sean validados. La propuesta de la Planificación Estratégica Situacional y en particular de la Planificación Estratégica Pública, aparece como un recorrido a tener en cuenta para avanzar en la consolidación del método. “Se trata de aplicar y desarrollar las ciencias pertinentes al proceso práctico de gobierno, la generación de las políticas públicas y la toma de decisiones. O sea, de concebir y renovar la planificación como método de gobierno” (Matus, 2008: 81). Proponemos entonces navegar entre los conceptos sobre los cuales esta propuesta se asienta, reforzando una vez más que son procesos de construcción de conocimiento que oscilan entre saber del hacer y hacer del saber.

Definimos a la **Planificación Estratégica Pública** como una disciplina que se encarga de examinar teorías, métodos y distintos enfoques sobre el gobierno de procesos y la planificación de ellos para entender las relaciones entre los diferentes vértices del triángulo. Supone estudiar las relaciones entre el gobierno, la planificación gubernamental y la económica desde una concepción que integra la planificación política con la económica (Matus, 2007). El autor exige un esfuerzo a la universidad en tanto espacio responsable de la formación de lo que él denomina profesionales de la tecnopolítica.

Este ensayo propone que la Universidad contribuya a la formación de un profesional de la tecnopolítica. Es una especialidad que hoy no existe, aunque es una actividad práctica con incidencia decisiva en la calidad de la gestión pública y el estilo de hacer política. Es un híbrido entre el intelectual, el político y el gerente que practica el juicio cuasiracional (Matus, 2007: 99).

El aporte del autor apela a un tipo de egresado que sea capaz de comprender la realidad trasdepartamentalizadamente para que se inserte en cualquier organización de la sociedad, apelando a una propuesta que esté a la altura de las circunstancias y las características del mundo actual. Esta comprensión se complejiza cuando entendemos un contexto histórico donde se ha producido mayor información en los últimos veinte años que en los 5.000 anteriores, donde la vida cotidiana de los ciudadanos se encuentra ligada a una circulación inédita de información en la cual la supervivencia se encuentra vinculada a poder adquirir, usar, analizar, crear y comunicar información que incrementa acelerada y exponencialmente, estímulos sociales que provocan cambios en las experiencias y concepciones (Pérez Gómez en Sacristan, 2011). Entiende que el problema ya no es la cantidad de información sino la calidad y la capacidad para que sea entendida, procesada, seleccionada, organizada y transformada en conocimiento para aplicarla en diferentes situaciones y contextos, cierra su reflexión diciendo “el aprendizaje como indagación y la creatividad acompañada de la crítica se erigen como las competencias clave del ciudadano para poder afrontar la incertidumbre y la supercomplejidad de su contexto” (Pérez Gómez en Sacristan, 2011: 62). Si articulamos la reflexión de Pérez Gómez acerca de la educación por competencias con la propuesta de Matus, podemos visualizar en este último un precursor para su época sobre este tipo de concepciones.

Su propuesta de interpelación a que sea la universidad la que forme a los cuadros tecnopolíticos necesarios para conducir las organizaciones gubernamentales nos coloca ante un enorme desafío en función de comprenderlas como un espacio estratégico en la formación de dirigentes y técnicos que sean capaces de estar preparados para la planificación y gestión de organizaciones gubernamentales al servicio de las mayorías pero con una sólida perspectiva política, conceptual y metodológica.

Es un cientista social preocupado por la acción sin complejos para explorar el futuro desarrollo de las teorías, atento para evitar las desviaciones del investigador académico que se deleita con el pasado o el futuro muy lejano, alerta para comprender que los departamentos tienden a razonar unidimensionalmente con un foco de atención limitado por un corte artificial de la realidad (Matus, 2007: 99).

Repite una actitud crítica, ya que él es un egresado universitario, que ya mostró cuando propuso la Planificación Estratégica Situacional como un modelo disruptivo en el marco de ser él mismo parte de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), organización de planificación económica para los países de América Latina que fomentó procesos en los cuales se planificaba desde una perspectiva que el mismo denominó normativa. Su repetición esta marcada por ser un universitario que critica e interpela a la propia institución que lo formó, utilizando una jerga que no solo demuestra su conocimiento del espacio interpelado, sino proponiendo un lenguaje plagado de guiños para aquellos que identifican a las universidades como bastiones de docentes e investigadores preocupados por sus propios temas.

Un profesional preparado para comprender un mundo complejo, consciente del barbarismo político y del barbarismo tecnocrático, a la par que preocupado por la planificación de la acción en cualquier ámbito. Su centro de atención es la planificación política, cálculo situacional referido a procesos creativos, nebulosos, inciertos y plagados de subjetividades que afectan el presente y el futuro (Matus, 2007: 99).

Retoma en su idea, la articulación entre las dos acciones que garantizarán la comprensión diferente de lo que para la planificación normativa eran la etapa de formulación y la etapa de diseño.

Su médula teórica esta en el cálculo que precede y preside a la acción práctica en el ámbito público. No puede refugiarse en la frontera de una ciencia o de una técnica parcial, por el contrario es un invasor de los departamentos especializados, cuyo propósito es el cálculo situacional totalizante al servicio de las prácticas de gobierno y del hombre de acción (Matus, 2007: 99)

Es en este marco donde cobra sentido el concepto propuesto: los sistemas de alta dirección. El autor dedica un interés especial a lo que Sotelo (2012) retoma en su propuesta de Cadena de Valor Público (CVP), los espacios institucionales encargados de la conducción de la organización son los que determinan el alcance del proyecto de gobierno en clave de su desafío. “La oficina del gobernante impone el techo de calidad de toda gestión pública” (Matus, 2008: 151). La dirección superior en Matus incluye la Oficina Ejecutiva del Presidente, el Consejo de ministros o gabinete, las Oficinas adscriptas directamente a la Presidencia, las Oficinas ejecutivas de los ministros incluidos los equipos inmediatos de apoyo, el Congreso Nacional con su sistema de soporte técnico y asesores y el sistema de control externo (Matus, 2008). Este conjunto de decisores políticos y profesionales técnicos conforman el nivel de decisiones públicas sobre:

a) el diseño de las reglas del juego político b) las acciones y omisiones relevantes que empujan la direccionalidad del gobierno c) la asesoría a ambos procesos d) las acciones operacionales que constituyen la mediación entre las orientaciones básicas y la alta gerencia pública con sus realizaciones concretas en el día a día y e) el control posterior de la gestión pública. (Matus, 2008: 152).

La Presidencia, sus gabinetes, y los equipos técnicos de los diferentes ámbitos gubernamentales, conforman una red de decisión que se presenta como un campo fértil para comprender los intrincados procesos en los cuales una política pública se construye. Comprender como se relacionan estos caminos de toma de decisión y acción cuya entidad y escala oscila entre lo macro y lo micro es estratégico para la contrastación de

nuestra hipótesis central. “La capacidad institucional de gobierno se acumula en macro y micro prácticas de trabajo. Las macroprácticas se refieren a sistemas fundamentales de dirección y gestión. Las microprácticas, en cambio, apuntan a procedimientos y modos de cumplir tareas” (Matus, 2008: 32). Esta capacidad de gobierno, según el autor, se encuentra vinculada a los sistemas de alta dirección que practican las organizaciones públicas, refiriéndose a un conjunto de diez macroprácticas de trabajo que dominan el quehacer cotidiano de los integrantes del ápice estratégico (Matus, 2008). Se refieren a el modo en que los responsables utilizan el tiempo y definen el foco de atención, organizan los procesos de toma de decisiones, manejan las crisis, procesan tecnopolíticamente los problemas, establecen una brújula que orienta en el mediano y largo plazo, formula el presupuesto en relación con los planes y metas de la línea intermedia de la organización, utiliza sistemas de petición y rendición de cuentas por desempeño en forma sistemática, gestiona cotidianamente con creatividad y metas exigentes, forma sus equipos con el propósito de crear una masa crítica con capacidad innovadora que aprende de la práctica y desarrolla en forma permanente nuevos métodos y prácticas de trabajo (Matus, 2008). Componen un sistema de planificación y gestión complejo que vincula diez sistemas.

Según esta propuesta teórica un buen sistema de dirección estratégica se compone de: 1) conformación de la agenda del dirigente, 2) procesamiento tecnopolítico de problemas, 3) manejo de crisis, 4) planificación estratégica, 5) de gran estrategia, 6) presupuesto por programas, 7) de petición y prestación de cuentas por desempeño, 8) monitoreo de la gestión, 9) gerencia por operaciones, 10) escuela de gobierno. (Matus, 2008: 118).

Cada uno de ellos aportan conocimientos y técnicas particulares para elevar la calidad de la gestión en una organización. A continuación, estableceremos una breve caracterización de cada uno de ellos. La *agenda* es la materialización del uso del tiempo, entendiendo que este es el recurso mas escaso en una gestión. Los períodos de gobierno siempre son finitos y constituyen una carrera contra el tiempo para realizar en el menor lapso la mayor cantidad de acciones cuya característica debería ser la pertinencia y la eficacia con relación a los problemas que propone enfrentar.

Toda gestión de gobierno tiene un inicio y un fin. Esta afirmación es posible de ser sostenida si se parte del reconocimiento de dos situaciones: por un lado, la vida institucional que existe antes, durante y después de los cambios de gestión y por otro la impronta que cada equipo de conducción de responsables políticos le imprime a la organización en el periodo en el cual asumen los cargos (Bonicatto e Iparraguirre, 2016: 6).

Desde esta perspectiva la agenda constituye una oportunidad para que un equipo de gobierno que tiene la responsabilidad de llevar adelante una política pública pueda establecer prioridades y minimizar las acciones que distraen del foco necesario para avanzar eficazmente con el plan de gobierno propuesto. Sin embargo, existe un riesgo en la comprensión de cuáles son las acciones que permiten avanzar en la situación objetivo propuesta, entendiendo a esta última como un modelo de la realidad, construido por el actor, donde se han logrado modificar los problemas posibles de transformar en función del actor que lleva adelante el plan. “Situación objetivo: es la situación que se desea alcanzar con el plan. No es una meta definitiva sino un propósito pretendido en determinada situación inicial y, consecuentemente alterable en la medida en que ésta varíe” (Matus,

1997: 775). El riesgo denunciado es la incapacidad de procesar tecnopolíticamente los problemas. Las organizaciones se encuentran expuestas en forma permanente al surgimiento de *problemas*. Dicho de otro modo, los problemas son siempre para alguien, por lo que comprenden una dimensión objetiva y una subjetiva. El procesamiento propuesto como sistema de alta dirección se encarga de aplicar filtros de valor que permiten que el dirigente trabaje con problemas relevantes para la organización y su plan. Es clave en este sentido la articulación con actores que comprendan los problemas reales y sean capaces de hacerlo en un reconocimiento situacional de lo que ocurre. El *sistema de manejo de crisis* como su nombre lo indica introduce a las apacibles vidas organizacionales la existencia de factores que ponen en jaque a los procedimientos rutinarios y los procesos de toma de decisiones. Implica equipos entrenados y acostumbrados a responder ante estas situaciones. El *sistema de planificación estratégica* implica el reconocimiento de los métodos y prácticas de trabajo como herramientas fundamentales para seleccionar y explicar problemas que se constituirán en parte de la agenda del plan de la organización. Constituye una oportunidad de diseñar planes estratégicos y planes operativos que se encuentren formulados en función del reconocimiento de la agenda de problemas a los que una organización pretende dar respuesta en un período determinado. El *sistema de la gran estrategia* es una propuesta que trabaja sobre el largo plazo. Invita a las organizaciones o a sus decisores a comprender que es necesario el cálculo que incluya horizontes temporales que, si bien trascienden al menos teóricamente el período de gestión de cualquier funcionario, son necesarios para poner en perspectiva los cambios estructurales. El *sistema de presupuesto por programas* es el proceso mediante el cual se formaliza la asignación de recursos económicos presupuestarios en relación a los módulos de planificación. “Establece la correspondencia entre los módulos presupuestarios y los módulos del plan. Es parte fundamental del apoyo al sistema de rendición de cuentas por desempeño, sobre todo en lo que se refiere a eficiencia (relación recursos-producto). Solo cuando hay gerencia creativa hay demanda de presupuesto por programas” (Matus, 2008: 121).

Este *sistema de alta dirección* se convirtió en la técnica de presupuestación utilizada en nuestro país a partir de la década de los 90. El manual desarrollado por la Subsecretaría de Presupuesto del entonces Ministerio de Economía Obras y Servicios Públicos de la Nación Argentina en el año 2000 dice: “La responsabilidad de concebir los planes de acción, de fijar metas y estimar recursos físicos y financieros que requieren la ejecución de las actividades y proyectos de los programas presupuestarios radicarán en las unidades que son responsables de lograr esas metas con la mayor eficacia” (El sistema presupuestario público en la Argentina, 2000). La vinculación del proceso de planificación con la formulación presupuestaria es para Matus, quien trabajó en conjunto con los responsables de la instalación del presupuesto por programas en el sistema público argentino junto a Marcos Makón, una coordinación imprescindible para sostener su definición de planificación entendida como un cálculo que precede y preside a la acción. Ese cálculo relaciona inexorablemente a la acción con los recursos necesarios para sostenerla. Desde esta concepción teórica los planes, programas y proyectos entendidos como conjuntos de acciones que en sus diferentes escalas constituyen dispositivos de diseño e implementación de política pública deben tener su correlato presupuestario en función de la identificación de las unidades de acción que incluye la planificación propuesta. El sistema de

presupuesto por programas obliga a quienes formulan planes, programas y proyectos a comprender que el presupuesto es el costeo de la acción, por lo que su análisis nos permite identificar con claridad las consistencias e inconsistencias de una planificación que tiene que mostrar con claridad su propuesta. Por supuesto por la concepción matusiana, todo presupuesto es un ejercicio de anticipación que deberá ser ajustado al momento de ser implementado. “El *sistema de presupuesto por programas* es una forma de asignación de los recursos económicos públicos por objetivos. Expresa en términos monetarios el proceso de producción de servicios y bienes que se realiza dentro del espacio que delimita las capacidades de una institución” (Matus, 1997: 688). El *sistema de monitoreo* es otra herramienta potente para la planificación en una organización, ya que permite el ajuste permanente ante los desvíos y la aparición de nuevas situaciones que necesitan ser comprendidas e incorporadas al plan. Un esquema de planificación que no contemple el monitoreo, renuncia a un elemento básico para realizar el seguimiento de la situación y la marcha de los planes. Nos permite visualizar una vez más que los procesos de diseño se completan en la acción y solapan por lo tanto el diseño con la implementación tal como retoma la propuesta de Investigación-Gestión (I+G). El *sistema de petición y rendición de cuentas* configura uno de los esquemas más resistidos en las organizaciones públicas estatales, vinculado de alguna manera a la evaluación como herramienta de la gestión.

La evaluación se constituye en una herramienta de gestión estratégica y planificada que debe ser utilizada en forma sistemática para fortalecer el cálculo que precede y preside a la acción. La entendemos siempre vinculada a procesos de toma de decisiones para que las organizaciones no sean arrastradas a escenarios de parálisis o decisiones inadecuadas (Bonicatto y Iparraguirre, 2016:16).

El esquema de rendición y prestación de cuentas por resultados aborda la evaluación sobre cómo va el cambio situacional según las responsabilidades distribuidas institucionales y organizativas que establece la estructura modular del plan (Matus, 2008). Se evalúan los resultados logrados reconociendo la tensión que supone el reconocimiento de variables de contexto que inciden en el logro o no de los objetivos propuestos. A pesar de esta dificultad, constituye una herramienta potente que pone en juego la competencia del gestor de hacerse responsable de su plan y el avance sobre la situación objetivo propuesta. Una organización sin este sistema, tiende a naturalizar y perder reacción ante los acontecimientos que ponen en juego la eficacia y eficiencia de un plan. Su implementación incluye un sistema de premios y castigos que cada organización deberá establecer. El *sistema de gerencia por operaciones* es clave para comprender los procesos de implementación de las convocatorias a proyectos de extensión analizadas, ya que implica el reconocimiento de la gestión cotidiana donde se producen los procesos de rutinización o innovación de las prácticas en una organización. La operación como unidad coherente mínima del plan constituye un espacio de aprendizaje permanente y de producción de insumo para los ajustes al diseño. Procesos de implementación que no incluya procesos normatizados y creativos para atender a cada tipo de problemas, terminan reproduciendo tecnocráticamente sentidos que las organizaciones arrastran sin preguntar porqué. Por último, el décimo sistema propuesto es la *Escuela de Gobierno* que constituye la apuesta de Matus a formar un cuerpo dirigente que sea capaz de sostener la cultura tras-departamental de una organización. Los últimos años de su vida estuvieron dedicados

a la formación de cuadros tecnopolíticos de diferentes países de América Latina. De los diez sistemas el autor propone un conjunto de tres, integrados por la agenda, la petición de cuentas y la gerencia por operaciones que considera un triángulo de hierro.

Ese triángulo de hierro cumple en las organizaciones una función equivalente al sistema inmunológico en los seres humanos. Allí radica la defensa de una organización vieja contra las amenazas de perturbar su coherencia mediocre. Una reforma organizativa, al intentar elevar la calidad de gestión de algunos sistemas puede quebrar la armonía preexistente y amenazar la coherencia del conjunto (Matus, 2008: 122).

Reflexiones finales

La lectura de los supuestos viejos textos alerta acerca de la necesidad de consolidar las bases teóricas de nuestros modelos de planificación y gestión de la política pública. La obra de Carlos Matus es una referencia absolutamente vigente desde la cual pensar y mejorar nuestra capacidad de gobierno. La propuesta de Investigación-Gestión (I+G) que presentamos pretende reconocer lo que una gran cantidad de equipos hace, pero también avanzar sobre la necesidad de consolidar espacios que decidan integrar la construcción de conocimiento sistemático en clave de tiempo real, es decir, asumiendo que es absolutamente necesario comprender que el tiempo signa los procesos de gestión que en el mejor de los casos permiten contar con un par de años para lograr la mayor cantidad de resultados.

El tiempo concierne a la política por varias razones. La acción política implica siempre la toma de decisiones que ordenan la vida colectiva en función de determinados fines y objetivos, conlleva, por lo tanto, el diseño del futuro deseado y se asienta en un presente que es el resultado de realidades heredadas del pasado (Carlos Vilas, 2013: 196).

Aparece entonces un reto doble. Ser capaces de comprender en velocidad la complejidad de la trama sobre la cual se toman decisiones y ser capaces de proponer diseños de política que estén a la altura de los desafíos, partiendo de la base que todo proceso de implementación requiere de tiempo. Resulta indispensable para avanzar en el sentido propuesto contar con herramientas que nos ayuden a garantizar los desafíos propuestos. Comprender el presente desde el entendimiento del pasado es sin dudas fundamental en esta travesía.

Bibliografía

Bernazza, Claudia (2017) Un estado al servicio del proyecto Nacional. Revista Reseñas y Debates n° 70 <http://equiposweb.com.ar/web/wp-content/uploads/2017/04/ryd-70.pdf>

Bonicatto, María y Iparraguirre Mercedes (2016) La producción de insumos de calidad en los procesos de toma de decisiones. Aportes y restricciones de la evaluación en contextos de cambio de gobierno. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69140>

Bonicatto, María (2019) Doble Vía. Aportes de la Planificación Estratégica Situacional a la extensión estatutaria de la UNLP. inédito

Gimeno Sacristán (Comp) (2011) Educar por competencias. ¿qué hay de nuevo? Madrid. Ediciones Morata

Matus, Carlos (2007) Adiós, Señor Presidente. Colección Planificación y Políticas Públicas. Lanús Ediciones de la UNLa.

Matus, Carlos (2008) El líder sin Estado Mayor. La Matanza Universidad Nacional de La Matanza. CIGOB. Fundación Altadir. Editorial UNLAM.

Sotelo Maciel, Aníbal Jorge (2012) Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov.

Vilas, Carlos (2013) El poder y la política. El contrapunto entre razón y pasiones. Editorial Biblos/POLITEIA. Buenos Aires.