

# Política y gestión pública: los fines y los medios para el proyecto nacional

por Claudia Bernazza y Homero M. Bibiloni

## **ACLARACION**

El presente aporte es para traer a la agenda de debate entre los compañeros las cuestiones que el vértigo de la militancia y la acción política muchas veces posterga, pero que a la luz de un período ya recorrido de gestión gubernamental (2003-2008) pueden aportar ideas y propuestas para profundizar las políticas asumidas por el Gobierno Nacional.

**Estas ideas apuntan a llamar la atención sobre el hecho de que nuestras burocracias –nacional, provincial, municipal- se “degluten” las mejores ideas, por nuestra debilidad a la hora de conducir procesos administrativos para alcanzar resultados en plazos razonables. Las reglamentaciones, las tardanzas, las vueltas que debemos dar ante cada trámite, nos estarían indicando que la política todavía no asumió con seriedad y método la conducción de la gestión pública.**

**La política no sabe lidiar, todavía, con los expedientes, los formularios y las reglamentaciones, abdicando de su principal cometido: conducir el Estado, cambiando lo que haya que cambiar para que un trámite sea breve, eficaz y conducente.**

## **1. DOS PERSPECTIVAS**

### **1.1. EL MODELO NEOLIBERAL**

La década del 90 apuntó centralmente a debilitar al Estado en detrimento del mercado, es decir, a impedir la regulación y control de otros intereses (casualmente los públicos) que no fueran aquellas que determinara el muy genérico “mercado”.

Esta ideología de países que en su propio territorio no la practican demasiado, impregnó las ideas, las prácticas y la cultura. Se logró el desmantelamiento de organismos enteros, la pérdida de su nivel y calidad (por jubilaciones o retiros anticipados), tiñendo todo de un fuerte mercantilismo cuando no de corrupción. Pero además, en un estricto alineamiento al perfil buscado, logró que el Estado se ausentara y abdicara de su función principal: cumplir con la inclusión de los que menos tienen, logrando la solidaridad orgánica que el mercado no promueve.

Finalmente, como consecuencia directa, un Estado que había que achicar pero que no podía desaparecer, fue parcialmente sustituido por consultoras, bancos y organizaciones externas que asumieron roles relevantes en materia económica, ambiental o educativa, aplicando programas que fueron diseñados por quienes debían, simplemente, prestar plata: los organismos internacionales de crédito.

El trabajador público asistió a un proceso donde sus saberes fueron desplazados y donde personas que hacían su trabajo ganaban sueldos con los que él ni podía soñar, mientras se despolitizaban los proyectos de gestión. Un clima institucional de apatía y bronca contenida relegó al arcón de los recuerdos el orgullo de ser un agente público.

Las reformas del Estado sólo apuntaron a su achicamiento y desprestigio, con transferencias desordenadas y perversas a los estados más próximos (provincias y municipios).

En este contexto, cabe valorar el trabajo silencioso y solidario de organizaciones populares que se hicieron cargo de suplir al Estado ausente, a través de comedores barriales, propuestas culturales y deportivas y proyectos de contención social que preservaron la memoria de lo público y armaron la red que nos salvó de una crisis terminal y a gran escala.

## 1.2. UN ESTADO POPULAR Y SOLIDARIO.

A partir de la decisión de desoír al FMI y sus acólitos, lo que los transforma en un grupúsculo que canta sus letanías lejos del poder, el gobierno nacional a partir del año 2003, impulsó una dinámica que, superando límites estructurales, generó cambios e importantes logros en lo macro y en algunas temáticas específicas.

Pero ciertamente, al dejar atrás situaciones lindantes a la disolución social, **el trazo grueso estratégico requiere de ajustes más precisos**, de un trabajo diario y metódico que no corresponde ni es esperable en el momento del cambio de rumbo.

Asumimos un modelo de gestión pública que no observa pasivamente los acontecimientos sociales, económicos y políticos, sino que actúa sobre ellos, modifica, confronta, orienta, cambia, controla, ajusta, revisa, interviene donde antes no había Estado, busca los caminos más eficaces y recrea la cultura y las instituciones.

Esta gestión asume que el desarrollo económico y social debe contemplar la inclusión de todas las personas en la dinámica social y económica, por lo que se propone el claro objetivo de dar el salto cualitativo en la distribución de patrimonios, riquezas y oportunidades, alterando los patrones económicos de la concentración. Este Estado no se conforma con sus propias acciones redistributivas (aumentos de salarios, de jubilaciones, subsidios en tarifas y combustibles, etc.), a las que asume como retribución del trabajo y “piso” del modelo.

## 2. CON QUE NOS ENCONTRAMOS

En todo el accionar estatal subyace, con algunos argumentos y hechos de corrupción como telón de fondo, la idea de que todo debe ser controlado de antemano para evitar que el político (aquel que es elegido para cambiar las cosas por una mayoría popular) pueda usufructuarlo a favor de su propio bolsillo o de la agrupación o sector menor que lo contiene.

Si bien muchos actores de la política dieron argumentos a este enfoque, lo cierto es que no fue el control reglamentarista el que frenó sus apetencias, sino el control popular a través de reclamos que se hicieron oír a viva voz en la crisis del 2001.

En el escenario post default, la sociedad espera, como nunca antes, **calidad institucional y trámites eficaces**, lo que a veces choca de frente con estos controles rígidos, así como con innumerables pases de las actuaciones y una notoria ausencia de creatividad a la hora de aplicar el derecho administrativo.

La idea de variabilidad, flexibilidad y dinamismo, propia de la política que expresa objetivos de gestión, debe reconocer las inelasticidades institucionales y legalmente establecidas, para iniciar una acción militante a favor de su modificación o recreación.

**El actor político debe conocer, reconocer y revisar** aspectos tales como:

- a) el organigrama.
- b) el presupuesto y su forma de ejecución.
- c) el régimen de empleo y carrera, así como sus variantes precarizadas.
- d) Los procedimientos administrativos generales o especiales.
- e) Los mecanismos para obtener bienes y servicios indispensables para la gestión (régimen de compras y contrataciones).
- f) Los mecanismos de control formales -no sustantivos-.

### **3. LA SUBESTIMACION PELIGROSA.**

Ciertamente hay una tendencia a la desconsideración de las estructuras por parte de quienes acceden a conducir las mismas, en tanto se las ve como retardatarias y no comprometidas con los vientos de cambio que se quieren implementar. Y lo que puede ser más peligroso, esta actitud viene acompañada con una subestimación de los trabajadores públicos, a los que se mira con recelo y se reemplaza por asesores de confianza. Más temprano que tarde, ese sujeto político es víctima de los tiempos, los desvíos y las distorsiones que él mismo pregonaba que iba a resolver porque a él “esas cosas no le pasan”. En lugar de atacar las causas, se las suele criticar despectivamente, para luego denunciar que fueron las causantes del fracaso de las

políticas. En otros casos, se da la espalda a la gestión y se “hace política” por fuera de ella.

#### **4. LA CONSTRUCCION CONCRETA DE LOS CAMBIOS.**

De hecho, hay que asumir que un programa de gobierno requiere una adecuada planificación en cuanto a los tiempos, prioridades y objetivos, y también el manejo de las variables que la realidad de la administración brinda. La combinación de objetivos de gestión con el manejo de la administración sintetiza el arte de la política a la hora de conducir el aparato público.

Los cambios a realizar deben ser profundos en los diversos institutos que hacen al ejercicio de las funciones administrativas: planificación, diseños orgánicos, empleo y carrera, procedimientos, contratos, gestión del presupuesto y control. **La administración y sus institutos se han convertido en la agenda prioritaria.**

#### **4. PLANIFICACION Y GOBIERNO A PARTIR DE LA POLITICA.**

La política define los grandes rumbos del devenir de la sociedad, sobre la base de tomar partidos por ciertos intereses: en nuestro caso, aquellos que representan lo popular, lo colectivo, lo democrático. A partir de esta definición, la política puede gobernar a partir del instrumental disponible puesto al servicio de dicha concepción política.

Podemos dar un ejemplo de miles: si la política agropecuaria supone la inclusión del pequeño productor, y si esta inclusión propone la agregación de valor en su producción o la compensación de impuestos o retenciones, es indispensable contar con un sistema descentralizado de apoyo, trámites simples, personal idóneo para manejar las particularidades de quien es el sujeto a acompañar, rapidez en los apoyos, eficacia para asistir en la comercialización, etc.

Estas actividades requieren de una cultura transversal de la gestión hoy inexistente, salvo como prácticas aisladas y voluntaristas de algunos actores responsables de áreas públicas.

## **5. COMO EMPEZAR.**

Un conjunto de compañeros de **MILITANCIA BONAERENSE** les propone este desafío abriendo un ***Foro de Formación en Gestión Administrativa.***

### **5.1. LA OPORTUNIDAD POLITICA.**

Hoy en día **MILITANCIA** tiene una instalación referencial, y quienes asisten a sus encuentros esperan respuestas adicionales al debate que se genera en sus convocatorias.

### **5.2. EN LA TRANSICION.**

Comenzar con el ofrecimiento a quien lo requiera. Plantear acciones de capacitación previa o simultánea a la asunción a cargos electivos o ejecutivos.

### **5.3. EN EL CORTO PLAZO**

Instalar, en cada espacio político territorial, un espacio y una acción permanente de formación en temas de gestión.

### **5.4. EN EL MEDIANO PLAZO**

Incluir esta formación en los programas de los partidos políticos que participan de este proceso de transformación, con seminarios adaptados a quienes ya tengan conocimientos básicos y al destino o sector institucional a conducir.

## 6. UNA HERRAMIENTA: TALLERES DE GESTION

- **Por qué hacerlos**

Porque muchos compañeros en cargos de responsabilidad política no tienen elementos conceptuales y operativos desde la óptica de la gestión, para enfocar temas que les resultan urgentes y necesarios.

- **Cuándo hacerlos**

Sobre la base de las demandas, o antes de comenzar con algunos programas de ejecución compleja y transversal.

- **Cómo hacerlos**

Con una reunión de trabajo en el territorio o fuera de él, con los elementos de juicio, con el tiempo mínimo para que pueda existir un curso de acción posible. Medio día, un día, convocando al equipo de gestión que plantee el tema y los asistentes que colaborarán en la orientación.

- **Dónde hacerlos**

El ámbito es toda una referencia: lo ideal sería en el PJ normalizado como símbolo de la inyección de la política sobre la gestión.

- **Con quiénes hacerlos**

Con compañeros que estén en un listado de cuadros políticos con experiencias en gestión y manejo de variables administrativas, o invitados especiales según el tema.

- **Para qué hacerlos**

Para que la política pueda cristalizar los intereses públicos.

CABA, mayo de 2008.