

## Una gerente en tierras pampas

Por Claudia Bernazza<sup>1</sup>

### La sueño de la gerencia perfecta

En la década del 90, la Escuela de Negocios de Harvard propuso cursos de liderazgo y gestión eficaz para líderes políticos y consultores del Cono Sur. Toda una generación de jóvenes se formó en sus aulas asociando la gestión pública a la gestión empresarial, sin cuestionar ni por un minuto la hipótesis. El *Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento* (CIPPEC), el grupo *Sophia* y otras usinas del período repicaron sus postulados, sentando las bases de un sentido común muy extendido. El grupo *Sophia* aplicó las máximas a la gestión local, en línea con la actuación de organismos internacionales de crédito y certificadores de calidad ante el debilitamiento de las empresas nacionales, el desprestigio de las políticas de desarrollo nacional y las reformas que se encaraban en los Estados nacionales. “Lo pequeño es hermoso”, pregonaba E. F. Schumacher desde el título de su *best seller* traducido a más de 30 idiomas, de gran difusión durante esa década<sup>2</sup>.

Para quienes por entonces transitábamos la capacitación en ámbitos municipales, resultaba ineludible contar con los documentos del Grupo *Sophia* en materia de Planificación Estratégica Local. Eran textos frescos, claros, útiles a la hora de gestionar a pesar de -o quizás por- su neto corte gerencial. *Sophia* hablaba de experiencias llevadas adelante en municipios argentinos, por lo que la gestión eficaz se volvía un objetivo al alcance de nuestros esfuerzos.

Simultáneamente, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Jordi Borja desde la Barcelona de los Juegos Olímpicos de 1992 y

---

<sup>1</sup> Ingeniera agrónoma (UNLP). Doctora en Ciencias Sociales (FLACSO). Docente e investigadora UNAJ.

<sup>2</sup> Título del original: *Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered*. Publicado por primera vez en 1973.

Manuel Castells desde sus libros<sup>3</sup> y su cátedra en el MIT, pregonaban la gestión participativa y en red como resultado de la opción por lo *local-global*. Las corrientes anglosajonas *pro* empresarias y las corrientes continentales *pro* sociedad civil acordaban, junto con Schumacher, que lo pequeño es hermoso. En estos enfoques aparentemente diferentes, el desarrollo capitalista no se discutía.

En aquel escenario de eficacias y eficiencias focalizadas, se alzaba, disonante, la voz del *Informe Argentino de Desarrollo Humano*, elaborado cada año en el despacho del senador nacional Antonio Cafiero<sup>4</sup> por iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este informe traía cierto aire familiar a quienes, desde el peronismo y las ciencias humanistas, creíamos en un Estado garante de la Justicia Social. Del mismo modo, la Asociación Argentina de Presupuesto (ASAP) difundía la obra y el pensamiento del economista chileno Carlos Matus, una voz altamente disruptiva que se hizo oír en nuestras aulas, por última vez, en 1998. Sin embargo, el clima de época supo reorientar sus postulados y su método PES (Planificación Estratégica Situacional) a una versión local, incontaminada de tensiones y conflictos. Las recomendaciones de Matus parecían dirigidas exclusivamente a gobernantes de pequeñas comarcas, redefinidos como gerentes de municipios - empresas. El enfoque del *New Public Management* (Nueva Gerencia Pública) había triunfado: pasó a ser la cultura dominante en ámbitos públicos, reforzada por la certificación de calidad que promovía el *Instituto Argentino de Racionalización de Materiales* (IRAM), el que luego de su reconversión conservó la sigla con la que había ganado su prestigio durante las décadas del desarrollo industrial pero pasó a llamarse *Instituto Argentino de Normalización y Certificación*.

A partir de este “triumfo”, las inequidades sociales y el conflicto de intereses desaparecen del escenario de lo público. La administración estatal, en sus tres niveles, pasó a ser una cuestión técnica a resolver con buenos gerentes. El

---

<sup>3</sup> CASTELLS, Manuel. *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, estructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza Editorial, 1995.

<sup>4</sup> Período 1993-2001

sistema podía ser perfecto, solo se necesitaban buenos cálculos, mejores organigramas y detallados flujogramas en manuales bien redactados. La experiencia japonesa (los *círculos de calidad*) aportaron la cuota de motivación necesaria al sumar a los empleados en los procesos de reforma. Esos círculos parecían resolver los conflictos que se presentaban ante los ajustes que, invariablemente, acompañaban las transformaciones.

Las oficinas de la administración nacional y de numerosas provincias - especialmente Mendoza, Córdoba y Buenos Aires- se impregnaban de un aire de época. Técnicas de administración cada vez más precisas y exactas, programas informáticos cada vez más sofisticados, estaban llamados a desterrar para siempre expedientes, sellos de juntura y ficheros. Los consultores de los 90 volcaron todas sus energías al logro de gestiones eficaces, eficientes y económicas. La *gerencia perfecta* –medio y fin, causa y bandera- era posible.

### **Una filosofía del Estado**

La actividad de estas consultoras definió, de espaldas a humanismos y filosofías, un concepto de Estado, el que fue asumido como un sistema puramente racional, motor de motores. Para alcanzar su perfección, resultaba necesario deconstruir una maquinaria vetusta, a fin de reinventarla en favor de un desarrollo que fue presentado sin adjetivaciones ni preocupaciones: el liberalismo global de fin de siglo.

Se cumplía así el sueño weberiano del Estado como máxima expresión del progreso técnico. Un Estado-máquina, un Estado-robot, capaz de dar las respuestas exactas en los momentos precisos, culminación y clímax de la teoría de la elección racional. En nuestro país, este sueño gerencial chocó de frente contra la crisis del 2001.

El nuevo siglo amaneció mucho más complejo. Líderes del Sur del continente denunciaron las relaciones asimétricas, la injusticia y la dependencia colonial que aún se enseñoreaba en nuestros países. Una nueva generación de presidentes repensó los Estados y las alianzas. Ámbitos como la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) dieron por tierra con los postulados de la *Nueva Gerencia Pública*, recuperando la política como motor y acción.

### **Una gerente en tierras pampas**

Esta introducción no es casual. Tiene que ver, y mucho, con el escenario que se despliega hoy en la provincia de Buenos Aires. Durante la experiencia kirchnerista, y en el marco de programas nacionales que priorizaban la inclusión y la distribución antes que la eficiencia, el gobierno de la provincia de Buenos Aires no tuvo un protagonismo relevante. El “regreso” de la Nación como responsable de obras de infraestructura e impulsora de programas sociales, redefinió el rol de los programas provinciales. Programas tales como *Conectar Igualdad*, *Argentina Trabaja*, así como el programa de finalización de estudios *FINES*, se entramaron con planes y programas provinciales y municipales cuya gestión no parecía formar parte de las preocupaciones públicaa.

Sin embargo, la derrota del candidato que estaba llamado a suceder a Cristina Fernández de Kirchner, a la sazón gobernador de la provincia de Buenos Aires, desnudó las debilidades de la administración provincial. Todas las encuestas demostraban, en mayor o menor medida, que allí residía una de las principales razones del fracaso electoral. La gobernación fue asumida por una figura en ascenso en el universo de la oposición. Mauricio Macri necesitaba una persona capaz de llevar adelante su programa de gobierno sin fisuras ni contradicciones en tierras esquivas a su fuerza política. Una gestión eficaz en la cartera de Desarrollo Social de CABA y un desempeño “profesional” como vicejefa de Gobierno, fueron las credenciales que convirtieron a María Eugenia Vidal en la

candidata ideal para la gobernación. Su pasado como directora del CIPPEC colaboraba con su perfil gerencial, una contracara muy eficaz frente a las debilidades administrativas del gobierno de Daniel Scioli. Frente a candidatos de otras fuerzas de perfil netamente político, María Eugenia Vidal parecía ser la mejor respuesta a las necesidades de la gestión provincial.

De la mano de una de sus menores exponentes, ungida Gobernadora de la principal provincia argentina, la generación del 90 hizo su regreso triunfal. María Eugenia Vidal había integrado los equipos técnicos que reunió Horacio Rodríguez Larreta en el grupo *Sophia*. Su eficiencia la llevó a ser una de las directoras de la consultora, para luego ingresar a la función pública de CABA con diferentes responsabilidades en el área social hasta convertirse finalmente en una de las figuras relevantes del gabinete macrista.

Integrante de una generación de mujeres jóvenes, estudiosas, preparadas para la obediencia y el mando en equipos de alto perfil profesional, imprimió una férrea racionalidad a su trabajo como consultora y a sus gestiones como funcionaria pública de CABA. Desde la perspectiva del colectivo generacional al que pertenece, el cálculo técnico no es frialdad o desapego, es la virtud necesaria frente a los desprolijos desaguisados de la política en democracia. Trabajadora obsesiva, exigente con propios y extraños, asumió la gobernación como el desafío más importante de su carrera.

Dos años después, esta vocación gerencial presenta límites y genera conflictos que nos interesa analizar. Frente a los consultores que desembarcan en playas bonaerenses, la Provincia aparece como una maraña burocrática a la que hay que “limpiar” de ineficiencias. Limitar contratos de locaciones de servicios que se renuevan cada año, cerrar escuelas de adultos o con escasa matrícula, negar el servicio de lanchas escolares, encuentran su justificativo en esta epopeya gerencial. Nada ni nadie puede estar por encima de la eficiencia del sistema, fin último -causa y bandera- de la vocación que anima a los gerentes.

Pero el ajuste que acompaña estas medidas, define un *afuera*. Una frontera del sistema y un ámbito donde discurre la exclusión. Y si bien los gerentes se empeñan en ubicarse dentro de los límites del sistema, trabajadores y colectivos sociales les recuerdan, una y otra vez, que ellos también existen. Para disgusto de la vocación gerencial de la gobernadora Vidal, la historia les da la razón.

### **Una provincia con historia**

La provincia de Buenos Aires es hija de un conflicto federal de escala mayúscula. Su origen se ubica en los acuerdos que hicieron nacer la Argentina. A partir de un desarrollo económico donde las grandes mayorías fueron casi siempre perdedoras, desarrolló un conurbano de la capital federal que define su pertenencia a América Latina, donde las capitales no pudieron escapar a migraciones internas de desplazados por la apropiación ilegítima de la tierra productiva por parte sus *élites* económicas. El “interior” bonaerense, conquistado y apropiado durante la segunda mitad del siglo XIX, fue despoblándose a medida que avanzó la tecnificación rural, aunque un conjunto de costumbres e idiosincrasias prevalecen en el tiempo.

La identidad provincial nació de este conflicto, es conflicto. De fronteras difusas, de espaldas a su río y a su extensísima costa marítima, Buenos Aires es provincia de contrastes y megadimensiones. La búsqueda y consolidación de una identidad propia dio lugar a la iniciativa del gobernador Eduardo Duhalde de contar con una bandera bonaerense. Durante el año 1995, se puso en marcha un concurso entre estudiantes de entre 12 y 18 años que culminó en la creación, por ley, de una bandera de la que nadie pudo apropiarse y cuya dudosa estética sigue siendo motivo de comentarios.

A pesar de esta identidad de límites difusos, la Administración Provincial consolidó, a lo largo del siglo XX, una trayectoria de perfil nítido. El Banco de la Provincia de Buenos Aires, fundado antes de la existencia de la propia provincia en 1822, y la Dirección General de Escuelas (hoy Dirección General de Cultura y

Educación), cuya dirección asume D. F. Sarmiento en 1881, le trazan un perfil propio. Los numerosos gremios estatales que reúnen a sus trabajadores, la administración de puertos y rutas, así como la gestión de una empresa ferroviaria (hoy desmantelada) y un astillero de grandes dimensiones, configuran un sistema cuya complejidad no puede abordarse desde la lógica empresarial. Una historia tan vasta y un presente con innumerables ramificaciones merecen otro abordaje.

### **Un plan en marcha**

La ausencia de un enfoque político para abordar la complejidad del sistema público provincial y para negociar con trabajadores y colectivos sociales afectados por sus programas, no parece ser, a simple vista, un error involuntario.

Definir a sus trabajadores públicos, tanto en organigramas como en documentos, como “capital humano”, parece ser antes una estrategia que un regreso a la vocación modernizadora de los 90. La aprobación en el año 2016 del *Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires* a partir de la sanción de la ley 14.828<sup>5</sup>, recita a la perfección el credo de la Nueva Gerencia Pública, abogando por un modelo de gestión “sustentado en la planificación y control, en el proceso de reforma de los sistemas administrativos, a fin de lograr una administración orientada a los resultados, y a la transparencia y control ciudadano en la gestión pública”. Esta aspiración, que entroniza en el articulado la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), parece prestar la pátina de “rigor gerencial” que se necesita para poner en marcha el Estado que se pretende: un Estado mínimo y eficaz a la hora de los trámites, al servicio del disciplinamiento social y la libre actuación de la “mano invisible del mercado”.

Nadie puede estar en desacuerdo con la eficacia estatal. Menos aún con la lucha contra las mafias que se enquistan en las administraciones. Allí reside el secreto de la aprobación social que todavía acompaña, con altibajos, a la titular del Ejecutivo provincial.

---

<sup>5</sup> Ver [http://gdeba.gba.gob.ar/normativa\\_gdeba](http://gdeba.gba.gob.ar/normativa_gdeba)  
<http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-14828.html>

Finalmente, toda ética está acompañada de una estética. Una mujer abnegada y luchadora, que lleva adelante una familia sin la ayuda de un padre proveedor y que se enfrenta a hombres oscuros y brutales, sonríe y se emociona ante cámaras que se esmeran en captar su mejor perfil. Simultáneamente, la Administración provincial, como tantas otras veces, despliega en la escena pública los conflictos que la atraviesan.

Más temprano que tarde, estos conflictos darán por tierra con esas cuidadas escenografías. El sueño de la gerencia perfecta habrá llegado, entonces, a su final inevitable.