

Política y Gestión Pública¹

Claudia BERNAZZA²

Titulé la charla inaugural de hoy “Política y Gestión Pública”, como una manera de tratar de hacer varias interpretaciones de cómo hoy resulta impostergable la revinculación entre estos dos campos de acción de las personas.

Voy a jugar todo el tiempo sobre cómo podemos revincular la política y la gestión de gobierno y para ver cómo se van reglando nuevamente para salir de aquella acción de difícil cumplimiento que era el *que se vayan todos*. Y digo imposible porque la acción política es una acción humana imperecedera, porque es la acción de decidir. Entonces, el *que se vayan todos* fue una acción profundamente política, una consigna que puede cumplirse si se van algunas personas, pero la política no se puede ir, por lo tanto hay que recrearla.

Toda la década del 90 estuvo signada con una serie de recomendaciones acerca de cómo reformar el aparato estatal. El último recuerdo que los argentinos tenemos de una planificación para que el Estado intervenga en el desarrollo fue el Plan Trienal de Reconstrucción y Liberación Nacional (74/77). Fue el último vestigio institucional que tenemos de un Estado que presenta a la sociedad cuál es el plan de desarrollo, qué se iba a hacer con la economía, con el mercado, qué se iba a hacer con los hidrocarburos, entre otras. Un plan que si bien estuvo muy inclinado hacia un tinte económico y con una influencia de desarrollismo, sin embargo no deja de tener una fuerte discusión acerca de la distribución del ingreso, sobre la formación de cuadros y una serie de características que los invito a recorrer.

Luego de esa vez, en la época de la dictadura y en la primera democracia, hubo esbozos, hubo intentos, hubo iniciativas, no legítimas en la época de la dictadura, pero siempre abortadas. Al punto tal que ya en la década del 90 no quedaba memoria ni registro institucional de que esto debiera hacerse por parte del

¹ Disertación ofrecida en la Escuela Superior de Formación de Dirigentes, La Plata, 2006.

² Ingeniera Agrónoma (UNLP). Magister en Ciencias Sociales (FLACSO). Subsecretaria de la Gestión Pública. Presidenta del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). Docente de posgrado en Administración Pública (UBA – UNQuilmes).

Estado. El neoliberalismo generó, además, programas de ajuste estructural. A nadie le extrañó que los programas de financiación de los organismos internacionales de crédito vinieran adosados con programas de ajuste estructural que se recomendaban; con lo cual este brazo institucional se pierde.

Nadie recordaba que el Estado debía hacer eso, y eso desligó cada vez más la política de la gestión. Parecía que la gestión tenía que correr por un carril. En ese contexto, se puso de moda todo lo que fueron los estudios de las reformas del Estado. Pero en sí, reforma del Estado no quiere decir nada. Hay que darle un contenido a reformar: qué es el Estado, cuál Estado, para hacer qué cosa.

Obviamente, el nuevo siglo nos encontró con el *que se vayan todos*, revisando nuestras prácticas y retomando las riendas de nuestro destino. En ese sentido, muchísimos dirigentes y académicos del campo nacional y popular empezaron a repensar qué teníamos que hacer con el Estado. Es así que ese paradigma de qué tenemos que hacer, de qué cosa tenemos que reformar del Estado, va a sufrir un cambio ideológico y conceptual importante.

En este momento yo podría describirles cuál es nuestra propuesta con respecto al Estado, jugando con tres palabras. El paradigma de los 90 hablaba de modernizar, reformar, innovar, y hacer que los gobiernos se parecieran a las empresas. Ese paradigma vino hacia esto que resumo con estas tres palabras: comienza por *recuperar*, luego *fortalece* y luego *moderniza*, renueva o innova.

Por lo tanto, voy a jugar, ahora y durante el trascurso de la charla, con qué tenemos que hacer para recuperar la política y la gestión, qué tenemos que hacer para fortalecernos, y después, finalmente, qué tenemos que hacer para innovar en esos campos.

Lo que hay que retomar es la relación entre el que decide y el que administra, entendiendo que el gobernante cada vez más tendrá que profesionalizarse,

Hay una suerte de desprecio mutuo de las personas con vocación política sobre para qué está la máquina que administra, y una suerte de desprecio del administrador acerca de qué puede hacer el político; y muchos piensan que *lo mejor que puede hacer es irse cuanto antes y que nos deje a nosotros que somos los que sabemos en el organismo*.

Lo que hay que retomar es la relación entre el que decide y el que administra, entendiendo que el gobernante cada vez más tendrá que profesionalizarse y que el profesional o el administrador cada vez más tendrá que recuperar el valor y el sentido de la conducta, porque en realidad desde un cajero de tesorería y aquel que vende bonos en IOMA también toman decisiones. Y eso también es acción política.

Vamos a asociar política con el arte de tomar decisiones. Este vínculo hay que fortalecerlo porque hace muchísimo tiempo que los dirigentes políticos no pasan por Escuelas de Gobierno, y no la universidad, con su envase liberal, el que tenga la especial preocupación por generar capacidades de conducción de grupos, de comunicación, de conformar equipos. Muchos de nosotros nos hemos formado como buenos ingenieros, abogados, contadores, pero luego pocos sabemos que tenemos que trabajar con equipos y acerca del arte de generar motivación en ese ámbito.

Por lo tanto, habrá que fortalecer al político en sus responsabilidades políticas, y no sólo en las responsabilidades acerca del tema que le toca administrar, sino responsabilidades acerca de que tiene que planificar, generar equipos de trabajo y luego generar la memoria de lo que hace; y fortalecer las capacidades técnico operativas allí donde están, porque en realidad en un mundo tan cambiante, sobre todo en el orden tecnológico, no hay espacio donde el personal técnico o administrativo del Estado no tenga que estar formándose constantemente.

Debemos innovar en muchas cosas, pero fundamentalmente en el vínculo de cómo la política se instala en la gestión. En donde más tenemos que innovar es en la constitución de equipos mixtos, equipos que tomen del gran saber que hay latente en los grupos permanentes del Estado y que tomen toda la fuerza y toda la capacidad de decisión de los equipos políticos.

En el campo de lo político también tenemos que recuperar, fortalecer e innovar. Pero hay que recordar las virtudes tradicionales de la política. A mi no me gusta hablar de *nueva política*; prefiero hablar de recuperar sus virtudes originales, su nobleza y lo que tiene de permanente el tema de lo político. En todo caso, lo que tendrían que hacer los grupos y los dirigentes es recordar cuál es el origen de su vocación. ¿Es una especulación laboral en términos de un mercado que no da oportunidades a los profesionales? Es respetable, pero no es una virtud original. ¿Es una especulación por intereses relativos a proyectos de un grupo que, a partir de la

política, genera más y mejores cuestiones para los intereses de ese grupo? Es una posibilidad atendible, pero no es una virtud original. Entonces hay que ir viendo cuáles son las verdaderas razones de fondo que ese grupo tiene para recuperar la vocación por lo público, la vocación de acumulación de poder para el interés general. Porque, en realidad, si esa vocación termina en el Gobierno, en ese lugar va a haber que gobernar para todos, y no para el grupo originario. Hay que recordar por qué tenemos esa vocación por lo político.

Recuperada esa virtud original, el campo de lo político tiene que darse a sí mismo espacios de formación. Las Escuelas de Gobierno, las Escuelas de Dirigentes, los talleres, las reuniones de grupo y todo lo que lleve a recuperar aquello que eran las escuelas de conducción política en el peronismo, lo que fueron las escuelas gremiales en la década del 60, lo que fueron muchísimas iniciativas de formación en la época de las comunidades de base en los barrios en los 70. Es decir, cualquier tipo de formación que pueda revisar las prácticas y que pueda dar recomendaciones acerca del liderazgo, acerca de cómo conducir, qué es la planificación estratégica, a qué vamos a llamar estrategia, a qué táctica, cómo se presupuesta, cómo se formula un proyecto. Hay muchísimos temas en los que nos vamos a tener que formar para fortalecer ese liderazgo.

No se lidera así nomás a esta comunidad que pateó el tablero sobre finales de 2001, no se la lidera con tres herramientas básicas. Se la lidera con la fuerte vocación de liderazgo pero con muchísimas herramientas de conducción, porque evidentemente *el horno no está para bollos*. Y la gente está cansada de haber sido convocada tantas veces, y después ¿qué pasó con esa convocatoria?

Y justamente por ese cansancio, las formas de movilizar muy ligadas a los aparatos partidarios, a los micros, al famoso *choripán*, al llevar a la gente a las plazas, tendría que recuperar la alegría de por qué llenamos plazas, la alegría de por qué nos juntamos y nos encontramos; por lo tanto, se tendrá que innovar en la manera en que se moviliza a un grupo alrededor de una idea política. Ya no alcanza con los aparatos; es más, *los aparatos son salvavidas de plomo*.

En gestión pública hay que recuperar las virtudes originales del Estado, recordar para qué tenemos el Estado. ¿Qué es el Estado para nosotros? ¿Es una

empresa más, como la llegamos a definir en los 90 o al Estado lo vamos a recuperar como aquella conciencia profunda de los pueblos organizados? Esa es la pregunta. Y además, esta conciencia de comunidades organizadas, de personas que se dan a sí mismas una institucionalidad superadora de intereses, muchas veces en conflicto, encontrados o al menos divergentes, en esa organización superadora, qué cuestiones debieran entrar: ¿todas, cuáles, con qué prioridad?

Primero que nada, recuperar la idea de para qué tenemos el Estado, con esa claridad que tenían los hombres de la generación del 80, en el siglo XIX, un grupo del que muchos de los que estamos acá seguramente divergimos ideológicamente, y que -sin embargo- tenían en claro para qué querían la escuela pública, y cómo el Estado tenía un rol de formación de ciudadanos. Esa profunda conciencia de para qué queremos el Estado es lo que tenemos que recuperar ahora.

Al mismo tiempo que uno va recuperando la idea de por qué uno quiere y participa de la idea de que cada comunidad tiene que tener un Estado, se deberán generar estrategias para fortalecerlo. En ese sentido, al menos en la Provincia y por una decisión del gobernador Felipe Solá - que tuvo una actuación fuerte acerca de la cuestión del Estado a partir de la conformación de la Secretaría para la Modernización allí cuando asumió en enero de 2002-, nosotros revisamos que en realidad lo que había que hacer era colaborar en que los organismos tengan una planificación institucional, fortalecer todo lo que es cultura, rutina y marco legales de planificación y evaluación de la gestión; debíamos resisar y volver a aprender cómo diseñar estructuras en el Estado y ponerlas al servicio de un plan y no en manos de los grupos que la cooptan. Había que pensar los procesos, cómo se tramitan las cuestiones del Estado, cuestión que en la provincia de Buenos Aires clama al cielo y todavía no le hemos encontrado la vuelta, estamos tan reglamentados, tenemos los trámites tan rebuscados que andamos buscándole la vuelta.

Debemos recuperar y fortalecer la relación de empleo público, logrando que esa relación con los trabajadores públicos se pacte en un ámbito paritario, que se generen convenciones colectivas, que se acuerde la relación del ámbito laboral y desarrollo de la carrera del empleado público y su derecho a la formación, que es su derecho y es muy ventajoso para el Estado. Pero aquí nosotros debíamos fortalecer, y que las personas conozcan cómo trabaja el ámbito paritario, para que se dialogue y luego tener habilidades para que se solucionen los conflictos. Y además debíamos

recuperar primero, y fortalecer después una propuesta de Carrera, que en la Administración Pública provincial está congelada. Lo último que se hizo fue en 1994 y después vinieron las leyes de emergencia. Hay desarrollos de carreras excepcionales en algunas personas puntualmente, pero no hay un modelo y una propuesta concreta y una decisión global e integral acerca de cómo recuperar y poner en marcha la Carrera Profesional Administrativa. Igualmente, esta crisis de los modelos de carrera no fue sólo de la provincia de Buenos Aires, sino que se dio en toda la Argentina, occidente y los países centrales. Pero estamos todos en búsqueda de modelos superadores y algo estamos encontrando y discutiendo con los representantes gremiales.

En cuanto a la innovación, uno tiene que pensar el Estado para este tiempo, con las tecnologías de este tiempo. Piensen que la ley de Procedimiento Administrativo no tiene en cuenta ni la fotocopia, porque no existía; menos que menos va a tener en cuenta que hoy existen los correos electrónicos. Entonces, teniendo en cuenta a qué velocidad vienen los cambios, tenemos que ver cómo esa tecnología revisa e innova las formas de actuar en el Estado.

Otra cuestión que tiene que innovar el Estado y que no tiene tanto que ver con las tecnologías duras, es cómo se logra la participación social. Esto fue un gran reclamo del *que se vayan todos*, y fue una gran bandera de la década de 90. Yo aquí voy a exponer una idea provocadora que tiene que ver que si bien es cierto que tanto la clase política como el Estado se habían vuelto autistas, no es menos cierto que las estrategias de participación ciudadana que nos propusieron a lo largo de la década del 90 podían, mal utilizadas, ningunear las formas de representación legislativas; con lo cual un intendente, con cierta picardía, podía generar foros participativos para armar un plan estratégico y, pícaramente, dar la espalda a su Concejo Deliberante. Del mismo modo, el Concejo puede generar cualquier tipo de foro de consulta y, pícaramente, hacerlo contra el Ejecutivo. Es decir, que las técnicas de participación ciudadanas no son ni buenas ni malas en sí mismas, dependen de cómo las usamos y cuál es la concepción de fondo.

Básicamente, lo que quiero aclarar es que tratamos que las propuestas que hacemos de técnicas de participación ciudadana sean formas de participación que no ninguneen las formas de representación legítimas de la democracia: *el pueblo no delibera ni gobierna sino a través de sus representantes*. Bueno, seguramente esta

primera idea de nuestros queridos constituyentes allá por la historia estará superada, y quizá sí el pueblo delibera y empezó a gobernar. Lo que sí sigue siendo válido es que los representantes por algo están; en democracia, imperfecta o como sea, se eligen gobernantes que por algo están allí. Aunque sea imperfecta, es una manera de encontrarnos y de que estén todas las voces.

Y a estas voces de los representantes traemos las voces de las mal llamadas ONG, organizaciones sociales, que en su desarrollo suelen estar tan interesadas como la clase política. Somos todos los mismos. Es más, cuántos dijeron, “¡Ah! La cosa viene ahora por las ONG, bueno, conformemos una”, ocultando detrás intereses empresarios y del mercado. Miren, mientras sean militantes sociales es maravilloso y por supuesto que hay que darles su lugar, pero digo simplemente que hay que estar atentos a la participación de estas organizaciones, que siempre tengan en cuenta el respeto por las instituciones y las representaciones legítimas de la democracia. Y en todo caso, si los representantes legítimos son débiles en su representación, porque están bien atravesados por una crisis de representación, en todo caso, los fortaleceremos e interpelaremos para que ejerzan esa representación.

Todas estas estrategias de recuperar, fortalecer e innovar no serían posibles si no hay espacios de formación, y esto no se cambia de un plumazo ni con ninguna ley. Esta cultura política y la cultura de la gestión pública se cambia con personas formadas en política y en gestión pública, y eso es lo que traen las escuelas que forman para gobernar. Porque son ustedes, formados y con inquietudes acerca de lo que le pasa a las personas, a sus compañeros, a sus vecinos de barrio, los que por su vocación política van decidir muy próximamente, qué recuperar, qué fortalecer y qué innovar. Muchas gracias.

La Plata, diciembre 2006.