

## INSTITUTO PATRIA

### SEMINARIO TALLER “POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y GOBIERNO”

#### FORO: CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO: ESTUDIO DE CASOS

##### CONSIGNA:

Teniendo como material de apoyo los textos de clase (**Evaluando en clave pública, Guías y Criterios de la Gestión Pública**), describan el camino crítico que debieron recorrer estos funcionarios para lograr producir una gestión eficaz y, por ende, valor público.

En este camino crítico señalar:

Capacidades a poner en juego

Diálogos a entablar

Trámites a realizar

Toda otra gestión que lleve a un resultado en favor de los objetivos que se proponían.

---

#### **Caso 2: La organización de los Campeonatos Evita locales a cargo de la Secretaría de Deportes de un municipio.**

"El Secretario de Deportes de un municipio decide llevar adelante los Campeonatos Evita locales.

Ha previsto todos los deportes, fútbol femenino e incluso ajedrez. Comenta con su equipo las fechas, con el intendente, elabora un cronograma, pide al área de comunicación el diseño de los afiches y la difusión por la prensa local y redes.

Ha previsto y convocado a los árbitros de cada deporte, que colaborarán con los profesores estables del área.

Realiza reuniones y las fechas se van acercando. Cuando habla con sus equipos, comienza a pedir las pelotas, redes, pecheras y tableros para cada deporte, pero nadie ha previsto su compra. Desesperado, pide a sus colaboradores comprar estos insumos por caja chica, pero no lo autorizan.

Resignado, cuando se acerca la fecha, compra todo de su bolsillo con la esperanza de que luego de alguna manera le repondrán los gastos. Mientras tanto, en las fechas previstas para los primeros partidos, se entera que nadie ha previsto la firma de los contratos por servicio de los árbitros, quienes dejaron de asistir a las reuniones. El arbitraje lo realizan, improvisadamente, los empleados de la Secretaria de Deportes, quienes terminan exhaustos y con un evidente mal humor".

**Participantes** (8): José Héctor SUCHO WIERCHA; Edisson PINEDA; Silvia Alejandra TRAVERSA; Marcos Saúl PRACH; Beatriz SANCHEZ, Arturo FONTANA; José GASPARINI; María Emilia BETERVIDE.

## **Síntesis de los aportes**

- **En relación con las CAPACIDADES A PONER EN JUEGO**

Aparece un déficit en las capacidades técnico-operativas: desconocimiento de los procedimientos administrativos y/o inacción para que se pudiese asignar correctamente el presupuesto, tanto para la compra de elementos necesarios como para efectuar las contrataciones del personal implicado (por ejemplo, los árbitros).

Denota fallas en el ejercicio de las capacidades relacionales: en este caso el líder de proyecto, el Secretario de Deportes, sólo se relacionó con el Intendente como actor político, y después con los árbitros, profesores y publicistas, como actores ejecutores. No obstante, nunca se relacionó con la administración como tal, es decir, con los empleados encargados de presupuesto, los técnicos de finanzas de la municipalidad, ni con el área jurídica de contratos y de compras, cuando debió ser uno de los primeros diálogos que debió entablar.

También aparece una debilidad en la capacidad de liderazgo:

- el problema podría estar vinculado a la forma de conducción ejercida por el Secretario y a su capacidad para lograr que el equipo se comprometa con el proyecto que él quiere llevar adelante.
- pretende hacer "después" lo que debiera haber hecho "antes".
- no lideró, ni habló, ni perfeccionó, ni debatió, ni participó esa idea (ni con quienes serán beneficiarios ni con las áreas estatales involucradas) antes de tomar las decisiones.
- actuó desconociendo los procedimientos de la misma (sus caminos y sus tiempos) y transformándolos en obstáculos.
- en lugar de conducir obligó a improvisar.

Cuando no se tiene en claro dónde se está, ni se conoce el cómo hacer, un funcionario deviene en responsable de malgastar la preciosa herramienta que es el Estado.

Aparecen como interrogantes:

- El conductor: ¿estableció en su cronograma las responsabilidades y los trámites a realizar por cada integrante del equipo para poder controlar su ejecución, evitando las improvisaciones que luego se dieron?
- Su autoridad: ¿era reconocida su autoridad por los integrantes del equipo? ¿Tenía experiencia en el manejo de grupos?
- ¿Actuó sólo por voluntarismo?

Las carencias técnicas específicas se pueden suplir con un alto nivel de liderazgo, y recostarse en el equipo, pero hay que construir legitimidad, tener claridad conceptual, coherencia, saber persuadir, motivar, y una amalgama de cualidades blandas que son pasadas por alto a la hora de designar funcionarios que ocupen lugar. Tampoco alcanza con un caudillo político movilizador de liderazgo escueto y falta de cualidades técnicas, de entendimiento de la cosa pública.

- **Con respecto a los DIÁLOGOS A ENTABLAR**

Con el personal técnico y administrativo que corresponda: son esenciales para la correcta ejecución de la iniciativa. Allí se podrá definir si todo lo planificado es adecuado o si debe reformularse, coordinando acciones conjuntamente con los actores implicados.

Con el propio equipo: la organización estaba bien encaminada, pero algo falló porque el equipo de trabajo no había previsto la compra de los elementos necesarios para cada deporte (pelotas, redes, pecheras, etc.), ni tampoco la firma de los contratos por el servicio de los árbitros, elementos esenciales para la realización del campeonato.

- **En relación con los TRÁMITES A REALIZAR**

Elaborar una pequeña planificación del proyecto, donde se escriban brevemente los objetivos del campeonato, las metas de participación u

otros indicadores posibles, esto para garantizar que después sea posible hacer un seguimiento, control o evaluación de tal iniciativa.

Identificar a otras áreas o sectores municipales que tendrán que estar involucrados en la ejecución del proyecto, qué se espera que aporten y si cuentan con las competencias y recursos para hacerlo.

Elaborar un cronograma detallado, señalando fechas críticas, estableciendo mecanismos de control, observación y corrección, especialmente para monitorear cumplimientos e incumplimientos. hacer monitoreo de compras y contratos (al estilo de un diagrama de Gantt, o un PERT/CPM)

Coordinar con las áreas administrativas correspondientes para revisar que se apruebe el acto administrativo del programa por decreto del intendente, se haga la reserva presupuestaria, se elaboren y firmen los contratos para los árbitros y la orden de compra de elementos deportivos y publicitarios, todas acciones esenciales para que todo sea legal, todos los elementos estén garantizados y para que no haya problemas penales, legales o disciplinarios posteriores.

- **Acerca de OTRAS GESTIONES QUE PERMITAN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS**

Gestionar los imponderables buscando procedimientos adecuados.

Ejercer la gestión pública desde la organización y no sólo desde el voluntarismo.

*“Cuando el agua llega al cogote hay que volverse creativos”*. Por ejemplo: obtener participación ciudadana o de alguna asociación que interactúe con la comunidad, a través de la figura de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), que pueda sumar a la actividad lo que no se pudo conseguir por déficit en la gestión. En ese marco se pueden convocar a trabajadores (de un banco, de una fábrica o de un taller industrial); a otros actores comunitarios como asociaciones civiles, iglesias, scout, etc.; que pueden aportar tecnología, capacitación, parte de los insumos, asesoramiento, control, espacio físico.

Convertir al proceso y al producto en hechos movilizadores social y políticamente, y no sólo del Intendente y el Secretario de Deportes. Esto lleva mayor tiempo de elaboración y el compromiso de actores varios, pero es importante aprovechar esa oportunidad para coordinar acciones conjuntas para el alcanzar los objetivos. Como Eva en su Fundación: generaba compromisos de intervención para lograr que los desplazados gozaran de derechos.

NOTA: recuerda una participante que durante el gobierno de CFK se realizaron en Argentina los congresos internacionales de Responsabilidad Social, con la participación de filósofos de la más alta jerarquía, Lula, y varios ex presidentes del mundo, gobernadores, científicos (ARSAT, INVAP, CONICET) y hay muchísimos documentos sobre experiencias increíbles que revolucionaron comunidades. Los organizó Alessandra Minnicelli y Bernardo Kliksberg ("Escándalos Éticos").

#### **A modo de síntesis:**

**Liderar armonizando e involucrando, estimulando el compromiso, dotando y comunicando el sentido y el significado del accionar público en ese tiempo y en ese espacio territorial. ¡Y conociendo las normas y los procedimientos establecidos que hacen a la gestión!**