

¿QUE ES LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PLANIFICADA?

MARIA BONICATTO Y ALEJANDRA WAGNER¹

Los nuevos enfoques desarrollados en el campo de las políticas públicas en estos últimos años, han puesto especial atención en tratar de analizar y comprender ese complejo tránsito que implica pasar de los *objetivos* o *expectativas probables* de una determinada política (cristalizados en un plan o programa), a las acciones y/o los procesos de cambio que efectivamente se logran llevar a la práctica a partir de ella.

Diversos autores insisten en resaltar la importancia estratégica de la implementación², teniendo en cuenta las razones por las cuales muchas veces fracasan programas o proyectos, que no obstante presentarse muy sólidos desde su fundamentación, no logran trascender la condición de enunciados propositivos. Tal como afirma Aguilar Villanueva³, el momento del diseño, sobre el cual se ha desarrollado un extenso bagaje teórico, debe necesariamente complementarse con la previsión de los problemas político-organizacionales que aparecerán con mayor o menor dureza en el momento en que la política abandone los papeles llenos de análisis, cálculos y reglamentos, y se eche a andar en un *mundo real*.

Y en este difícil pasaje del 'dicho' al 'hecho', la mayor atención parece concentrarse en las competencias y habilidades que deberían desarrollar aquellos que se desempeñan en espacios estratégicos de decisión. Quienes se ocupan de la gestión pública, deberían poder contar entonces con herramientas e instrumentos sencillos y potentes que les posibiliten enfrentar - con algunas certezas -, ese proceso confuso y complejo que implica concretar y consolidar políticas.

Desde este marco, hablar de **gestión estratégica planificada** supone poner el acento en el proceso de toma de decisiones y en la consolidación efectiva de propuestas de cambio, teniendo en cuenta que la mayoría de las medidas a implementar en el sector público suelen desarrollarse en escenarios esencialmente dinámicos, con fuertes pujas de poder y múltiples intereses en conflicto⁴.

¹ Docentes de la Cátedra de Administración de la Facultad de Trabajo Social de la UNLP. Año 2005

² Entre otros: Wildavsky; Elmore; Berman; Bardach; etc.

³ Aguilar Villanueva, Luis *"La implementación de las Políticas"*. Miguel Porrúa Ed. Mexico, 1996

⁴ En relación a este tema C. Matus explica la idea de *Intercambio de Problemas*, aclarando que muchas veces, en el campo de la gestión pública, aquello que se propone como solución de un problema que afecta a un sector, supone la inmediata disconformidad de otros, y el consecuente surgimiento de nuevos problemas a enfrentar.

REVISANDO CADA UNO DE LOS CONCEPTOS:

El concepto de **gestión** se encuentra intrínsecamente asociado al proceso de *toma de decisiones*. Gestionar supone establecer interrelaciones entre recursos (y no sólo económicos, sino también: técnicos, políticos, organizacionales, etc), implica articularlos y potenciarlos con la intencionalidad de alcanzar determinados objetivos.

Para algunos autores, esta primera idea se complementa con una segunda dimensión del concepto, que propone comprender a la gestión como un *lugar privilegiado en el que se constituye la demanda*.⁵

Ese '*lugar*' de constitución de la demanda, estaría situado en la instancia concreta en que las *prestaciones* que brinda un determinado plan o programa, se encuentran con la población (los '*sujetos*') a quienes éstas van dirigidas. En ese espacio de reconocimiento mutuo, se genera un proceso de adecuación e intercambio a partir del cual, ambos componentes se relacionan activamente: ni la 'población beneficiaria' constituye un bloque homogéneo que recibe pasivamente lo que se ofrece; ni las prestaciones previstas permanecen como 'paquetes cerrados', inmunes a la multiplicidad de actores que las implementan y/o a la diversidad de realidades en las que estas se insertan.

En este proceso dinámico, quienes se ocupan de gestionar en el orden municipal, se enfrentan permanentemente al clásico desafío de 'achicar' la brecha entre aquello que se ofrece desde una propuesta emanada del nivel provincial o nacional; y los requerimientos y particularidades que demandan las múltiples realidades locales.

Ahora bien, en la dinámica cotidiana de quienes gestionan, no todo lo que se hace está planificado de manera formal y/o sistemática. También existen espacios en los que irrumpen urgencias, imprevistos, y cientos de situaciones más o menos sencillas a las que muchos responsables de gestión suelen enfrentar con éxito, apelando a una buena dosis de *arte y experiencia*.

Por otra parte, la **planificación**, entendida como *un proceso continuo y permanente que genera información y produce conocimiento útil para orientar la toma de decisiones*⁶, se constituye en una herramienta potente para quienes tienen que coordinar y administrar recursos (generalmente,

⁵ Chiara, Magdalena "*La gestión local: un espacio de PRODUCCION de política sanitaria*". Conferencia presentada en las 1º Jornadas de Gestión en Salud, Bs. As, Año 2003.

⁶ Robirosa, Mario.

escasos). No obstante, no existe un único modo de planificar, ni toda las cuestiones requieren la aplicación de la *planificación estratégica*.

La idea de lo **estratégico**, suele estar asociada a la posibilidad de *lidar con la incertidumbre*, al modo en que un actor intenta sortear obstáculos frente a oponentes que presentan objetivos conflictivos con los suyos. Sin embargo, no necesariamente todos los temas que incluye la gestión suponen enfrentar intereses contrapuestos (hay algunas cuestiones de 'rutina', aspectos administrativos formales que se suelen resolver fácilmente, y no siempre representan una lucha de poder).

COMENTARIOS FINALES:

Habiendo definido cada uno de estos conceptos, y a modo de síntesis, podríamos decir que el enfoque de **gestión estratégica planificada** intenta aportar perspectivas de análisis e instrumentos metodológicos que acompañen y fortalezcan el desempeño de los responsables de gestión, poniendo especial atención sobre aquellas cuestiones que pueden colocar a éstos en situación de conflicto e incertidumbre⁷. Situaciones en las que 'arte' y 'experiencia' no son suficientes, y comienzan a ser necesarios cálculos y evaluaciones más complejas, en *tiempo real*.

Apuntar a una **gestión estratégica**, implica pensar que quien toma decisiones pueda tener en claro que, el *modo* en que encare y resuelva muchas de las cuestiones que lo ocupan en el aquí y ahora, pueden llegar a permitirle mejorar sustantivamente el margen de posibilidades de acción que tendrá en el futuro.

Proponer que esta gestión estratégica sea además **planificada**, implica asegurarse de que esta 'toma de decisiones' esté acompañada de algunos elementos básicos que permitan organizar y revisar *procesos y resultados*, garantizar *fuentes de cotejo*, y brindar información útil acerca de diferentes *opciones posibles*.

Este enfoque, rescata a la planificación como herramienta indispensable para la gestión, y la 'corre' de la exclusividad de las oficinas que se asignan su nombre. Desde esta perspectiva, se propone valorar y potenciar el espacio de la gestión, como el campo de aquellos que posibilitan que una determinada política *cobre vida* y llegue a hacer efectivos, verdaderos procesos de cambio.

⁷ El paradigma de Planificación Estratégica Situacional desarrolla la idea de que la mayoría de los problemas sociales que abordan las políticas públicas, son difíciles de definir, porque suponen el atravesamiento de múltiples variables. Por otra parte, este paradigma asume que los comportamientos de los actores directa e indirectamente involucrados en la implementación de una política, no son fácilmente predecibles y enumerables, por eso quien planifica se enfrenta permanentemente a una cuota importante de *incertidumbre*.