

GESTIONAR LA TRAMA:

Aportes para la identificación y análisis de recursos críticos para la gestión socio-estatal en territorio.



María Alejandra Wagner

alejandra.wagner.2018@gmail.com

I. EL CONCEPTO DE GESTIÓN:

Cuando hablamos de gestionar, una idea fuertemente instalada la relaciona con el plano del "hacer", de activar cosas. Quienes gestionan, suelen abocarse a conseguir, coordinar, asignar, distribuir y/o administrar recursos orientados a un fin o acción concreta, Dicha así, esta **primera dimensión** del concepto propuesta por Chiara y Di Virgilio (2009), se presenta más o menos sencilla.

Sin embargo, cuando pensamos en gestionar en vínculo con nuestras instituciones estatales (ya sea nacionales, provinciales o municipales, con la diversidad de realidades que cada una de ellas representa), gestionar supone una labor compleja, y no sólo porque los recursos que se necesitan suelen ser escasos y/o discontinuos o no siempre los más adecuados, sino porque las características de lo que se pide atender o concretar cuando se acude al Estado, suele ser interpretado y releído por muchos sujetos, organizaciones, grupos, territorios.

Tanto quienes intervienen en su realización cotidiana (es decir, las y los trabajadores del Estado); como quienes son alcanzados por estas gestiones (es decir, las y los sujetos destinatarios/os de las intervenciones gubernamentales), tienen opiniones y posiciones más o menos tomadas respecto de los asuntos en juego.

Por otra parte, en el caso del tipo de problemáticas que aborda la Gestión del Riesgo, estos entramados se amplían porque entran a tallar quienes tienen algo que decir respecto de lo que se sitúa o clasifica como riesgo. Son temas que cruzan múltiples necesidades, intereses, posibilidades, responsables y recursos. En materia de inundaciones, por ejemplo, tiende a estar afectado más de un distrito que comparte zona costera o ribereña; además cumplen un rol tanto las áreas de emergencia y/o defensa civil, como las delegaciones municipales, las secretarías o ministerios de obras y servicios públicos e infraestructura; ministerio o áreas locales vinculadas a la seguridad; otras instituciones públicas dependientes de educación, tales como escuelas y/o jardines que asilan evacuados, áreas sociales que distribuyen alimentos o recursos de apoyo para afrontar la coyuntura; organizaciones y movimientos sociales territoriales integradas por las familias afectadas, asociaciones civiles, clubes deportivos, iglesias, bomberos voluntarios, grupos ambientalistas, concejales y legisladoras/es provinciales, etc.

Considerando todos estos matices, proponemos fijar la atención en la relevancia que cobra una **segunda dimensión** del concepto de GESTIÓN, menos conocida en general, al cual Chiara y Di Virgilio (2009) mencionan como el componente relacional del asunto. Se trata de ese “espacio” o encuentro que materializa y modeliza los actos de gestión, instancias en las que se constituye la demanda.

Las autoras describen un modo de vinculación en el que confluyen, por un lado, el Estado (sus estructuras, trabajadoras/es, discursos y prácticas), y por otro, las organizaciones, familias, ciudadanas/os; esos que habitualmente reconocemos como sujetos de las políticas (con sus propios bagajes, estrategias y expectativas). Entonces, ni las trabajadoras o trabajadores del Estado tienen respuestas siempre uniformes, ni la ciudadanía y sus grupos organizados, interpelan al Estado sin alguna idea aproximada de lo que consideran que éste debería atender o resolver.

Esta segunda dimensión de la definición de GESTIÓN, nos lleva a entenderla como proceso CO-PRODUCIDO o asociativo, lo cual aplicado al campo de la Gestión del Riesgo Comunitario, nos lleva a priorizar el uso de metodologías que promueven espacios de articulación multiactoral, tal como proponen Robirosa, Cardarelli y Lapalma (1990).

Para estos autores, se trata de un ámbito en el que – en términos deseables- tanto las y los agentes estatales, como los grupos afectados organizados y las/os representantes de la sociedad civil, CO-PARTICIPEN de todas las instancias del proceso de planificación-gestión, esto es: en el acceso a la información disponible; en la construcción de explicaciones y análisis de los problemas en ciernes; en la toma de decisiones sobre respuestas posibles; en la organización y administración de los recursos a movilizar; y en la evaluación de los resultados e impactos generados a partir de los hechos¹.

En estos procesos de gestión socio-estatales, se afianzan prácticas de coordinación, organización y aprendizaje, unos y otros se interpelan y transforman, a través de un saber-hacer colectivo, abriéndose posibilidades concretas para dinamizar la circulación, distribución y ejercicio de poder. Las tareas a realizar exceden normativas y procedimientos, incluyen la socialización de conocimientos, trayectorias, actitudes, posicionamientos, y formas de interacción que rara vez están absolutamente predeterminadas o estructuradas. Las situaciones y condiciones que se ponen en juego en cada caso-contexto, presentan interrogantes, cambios de roles, dificultades e incluso posibles estrategias y alternativas diferentes. Se toman versiones de respuestas o recomendaciones generadas en otros lados, recreadas a medida de las propias organizaciones y participantes. Muchos de ellas atraviesan estas experiencias sumando perspectivas, nuevas herramientas, lazos y mapas de situación.

En palabras de Jorge Huergo, gestionar es -fundamentalmente- acción política (2007). Gestionamos cuando nos implicamos en un determinado rumbo, y sostenemos el hacer con una intencionalidad concreta, legitimada en marcos de

¹ Conforme a los márgenes y concepciones de participación que se acuerde adoptar en cada territorio.

acuerdo (generalmente transitorios), en medio de las dificultades y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

Gestionar supone afrontar conflictos y crear alternativas de viabilidad; ensanchar el campo de lo posible en términos de acción deliberada, acción que se apoya en un cálculo situado, interactivo².

Carlos Matus asegura que el plan se completa en la acción. En este sentido la gestión puede ser entendida como planificación en acto; por eso vale recuperar los aportes de la PES para fortalecer los procesos de planificación-gestión que necesitamos en los territorios. Procesos que no eludan la dimensión política ni el conflicto, que no simplifiquen ni omitan el análisis sistémico, las causalidades de los problemas que estamos abordando hoy y sus interrelaciones con el pasado y el futuro, las hipótesis de intervención que manejamos, la pertinencia de nuestro accionar, las estrategias de viabilización a construir, la ponderación de resultados e impactos de aquello que efectivamente logramos hacer.

II. LOS RECURSOS CRÍTICOS Y SU IMPORTANCIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN:

La gestión exige poner en juego conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes reconocidas como **capacidades individuales tecno-políticas** (manejo de los temas a cargo; liderazgo o al menos habilidades de interrelación y/o condiciones para generar adhesión o influencia en otros; experiencia o trayectoria asociada al sector en donde se inscribe, criterio de organización del trabajo, etc.); y una serie de **capacidades organizativo-institucionales** (manejo de la dinámica de la organización en donde se desempeña, normativas y circuitos administrativos, lógicas para procesar demandas y conflictos, sistemas de información y apoyo, etc.).

Ambas capacidades son interdependientes, y se necesita de la fortaleza de cada una para propiciar condiciones que potencien la consolidación de equipos de trabajo y la gestación de espacios de articulación que puedan motorizar procesos de gestión eficaces.

En el punto anterior describimos las dos dimensiones del concepto de Gestión, entendiendo que la primera de ellas remitía a la coordinación, articulación y administración de recursos. Aquí es donde queremos detenernos un momento para revisar la idea misma de recurso, dado que generalmente, cuando se alega o reclama en relación a los recursos, la mayoría de las expresiones se vinculan a recursos económico-financieros.

Frente a la tendencia extendida de reducir todos los problemas de gestión a la 'falta' de fondos (siempre escasos, es cierto, dado la infinidad de necesidades y expectativas que rondan las políticas de Estado), proponemos retomar la noción de **recursos en sentido amplio**, tal como sugiere entenderlos Carlos Matus (1992).

Desde esta perspectiva, cobran peso no sólo los recursos económico-financieros, sino también los administrativos, técnicos y organizacionales, a los que podríamos

² Entendemos aquí la gestión nunca escindida de la planificación, adoptando la acepción del término elaborada por Carlos Matus, como cálculo que precede y preside a la acción.

agregar la existencia de equipos de trabajo, el tiempo, la información disponible, la comunicación; u otros de carácter simbólico, más bien invisibilizados como pueden ser las representaciones sociales acerca del tema que se gestiona, el ejercicio de prácticas de participación, etc.

Ahora bien, en cada proceso de gestión estos recursos se analizan, movilizan y valoran con distinto criterio, conforme al tipo de objetivos y alcances que se persigan, así como a las coyunturas y expectativas en juego.

En clave de planificación estratégica, algunos recursos asumen el carácter de “**críticos**”, cuando el hecho de no disponer de ellos oportunamente (o su interrupción inesperada), deviene en un debilitamiento generalizado de los procesos de gestión, o en la imposibilidad lisa y llana de realizar lo comprometido, alertando sobre un inminente fracaso.

En tal sentido, resulta por demás relevante que quienes se abocan a gestionar, tengan claridad respecto de cuáles constituyen los recursos críticos de los procesos que tienen a cargo, de modo tal de realizar un análisis estratégico en torno a la **disponibilidad oportuna** de los mismos (*de quiénes dependen, cómo se solicitan*), la **capacidad de operar con ellos** en tiempo real (*cómo se usan, en qué saberes o habilidades se apoyan para funcionar*), y la **permanencia** de provisión o vigencia de los mismos durante el período que el proyecto exija sostenerlos, así como en la escala y modalidad de aplicación que se requiera, situacionalmente.

III. ALGUNOS RECURSOS CRÍTICOS, A MODO DE EJEMPLO: TIEMPO, INFORMACIÓN, PRESUPUESTO, COMUNICACIÓN.

a) TIEMPO: habitualmente el tiempo es un recurso escaso para la gestión, pero la condición de escasez siempre es relativa a un/a actor/a y a la posición que ocupa. No corre igual el tiempo para un técnico experimentado que debe gestionar recursos en ocasión de un temporal que azotó al 60% de la ciudad, con heridos y riesgos de vida; que el de una técnica contratada para brindar asesoramiento en la formulación de un plan integral de prevención de incendios para la región patagónica a implementarse en los próximos 10 años.

Matus explica que el tiempo cobra especial valor porque es un recurso agotable e irreversible. Transcurre con independencia de nuestras sensaciones e intenciones. Generalmente lidiamos con plazos poco realistas, que además necesitan del accionar de otros equipos o sectores que manejan otras prioridades y criterios, o con tipos de temas y circunstancias para los cuales no siempre acertamos en estimar las horas/días/meses que nos llevará concretar cada cosa (sobre todo cuando se trata de procesos de gestión comunitaria y participativa).

En nuestras organizaciones públicas coexisten tiempos diferentes y no pocas veces estos se encuentran en tensión o disputa: entre áreas o departamentos de un mismo organismo; entre trabajadoras/es y población destinataria; entre trabajadores recién llegados y personal de mayor antigüedad en funciones, etc.

Matus se refiere al concepto de oportunidad para identificar la contundencia que cobra el cálculo del tiempo a la hora de decidir cuando actuar: *“la eficacia de la acción tiene una condición de tiempo que la concreta situacionalmente. No hay eficacia sin oportunidad de la acción. Se toma o se deja”* (1987).

Para el autor, la oportunidad supone dos cosas:

1) *Que las condiciones son tan propicias como pasajeras, esto es, hay que aprovecharlas mientras duren.*

2) *Que las condiciones propicias son, en parte, creables por actoras y actores involucrados (con lo cual, también es posible desplegar la secuencia que nos resulte más conveniente o favorable).*

El tiempo suele ser un recurso crítico que descuidamos, porque precisamente no se valora cuando está disponible. Tendemos a pensar que “habrá tiempo por delante”, o a desconocer cuándo se presentará un acontecimiento que nos obture o tensione posibilidades vigentes. En este sentido resulta clave recurrir a la planificación, entendida como cálculo que precede y preside a la acción, como direccionalidad de nuestro quehacer. Proyectar y organizar mesas de trabajo estableciendo **agendas, cronogramas, secuencias deseables, plazos y responsables** (a revisar y ajustar periódicamente).

b) INFORMACIÓN: Quien gestiona situaciones de riesgo no puede prescindir de información, pero no se trata de cualquier información sino de aquella que resulta útil, ágil, oportuna, suficiente y pertinente para orientar la toma de decisiones; esa que se necesita para disponer de un registro más o menos fidedigno de lo que está sucediendo o puede suceder, así como de aquello que representa su principal foco de atención/preocupación en materia de gestión comunitaria.

Quienes han analizado fortalezas y debilidades de los sistemas de información (Alazraqui; Mota y Spinelli, 2005), refieren las dificultades que se presentan a la hora de discriminar la data de interés estratégico de la información superflua o innecesaria; así como de encontrar formatos de presentación amigables, con aportes analíticos y niveles de desagregación y/o comparaciones que efectivamente aporten a las exigencias e intereses de la gestión local.

Los responsables de cargar registros o suministrar datos vía planillas o circuitos internos de procesamiento de la información que producen en sus espacios de gestión, tienden a interpretar que realizan dicha tarea “para otra/o”, razón por la cual rara vez se apropian, organizan y/o analizan la valiosa información que producen (y en algunos casos incluso, por esto mismo o por temores a no responder a supuestas expectativas, las distorsionan). Y cuando esta retorna a ellos, una vez procesada o consolidada en otros formatos y combinaciones, en general pasa que ha perdido criterio de oportunidad a los fines de sus intereses, o es visualizada como algo ajeno, poco confiable o complejo de leer e interpretar.

Por otra parte, los adelantos tecnológicos en materia de sistemas de información y comunicación (TIC), pueden lógicamente contribuir a ahorrar tiempos o facilitar cruces de variables o tipos de procesamientos; pero de ningún modo podrán

tornarse en sí mismos la “panacea” dado que requieren indicaciones, criterios selectivos y solicitudes precisas, acordes a las necesidades y plazos de quien gestiona (por ejemplo, si estoy trabajando en una zona potencialmente inundable, resultará vital contar con registros actualizados de lluvias y tendencias en la región, pero además mapeos de población de zonas críticas para identificar grados de vulnerabilidad y dependencia, lista de instituciones y contactos locales con disponibilidad ágil y posible de adecuar espacios para brindar asilo, días promedio de repliegue de aguas en los últimos temporales, etc.).

El exceso y/o la dispersión de información, abruma e impide identificar las señales de atención más relevantes; por el contrario, la ausencia total de información (así como el desinterés por reunirla, procesarla, actualizarla y revisarla críticamente), redundan en absolutas debilidades en el trabajo cotidiano.

En los casos de organizaciones públicas en las que deben lidiar con eventos periódicos (tales como sudestadas o incendios), implicando la actuación de varios sectores y/o en varios territorios al mismo tiempo; se constituyen las llamadas “Salas de Situación”, unidades de procesamiento tecnopolítico en las que se analizan de manera constante: **tablero de indicadores clave, georreferencia de población, mapeo de riesgos; bancos de problemas; seguimientos de tendencias; registro de coberturas;** etc.

c) PRESUPUESTO: Para gestionar, resulta ineludible volver a reunir elementos estratégicos que en general las disciplinas han tendido a separar (Bonicatto, 2014). Uno de esos temas, en materia de gestión vinculada a organismos del Estado, ha sido la separación entre quienes planifican e implementan acciones en el territorio, de quienes conocen, organizan y manejan el presupuesto en las sedes.

Quien gestiona, necesita conocer las lógicas de las instituciones con las que debe lidiar y/o dentro de las que necesita saber moverse, tanto para hacer posible aquello que se espera que haga o cumpla, como para crearle viabilidad a lo que propone como novedoso e inicialmente se le presenta como una carrera interminable de obstáculos.

En este sentido, el presupuesto resulta un instrumento económico y financiero fundamental del Estado y de sus organismos. Cada jurisdicción trabaja en torno a una proyección presupuestaria que valida en los ámbitos legislativos que la respaldan, y dentro de ella se distribuyen partidas y porcentajes que dan cuenta de la relevancia y peso que se asigna a cada tema o área, estableciendo también algunas restricciones con respecto al marco de lo posible en materia de inversión e innovaciones. A eso hay que sumarle luego las lógicas de administración, y los requisitos y circuitos propios de la ejecución efectiva del presupuesto en cada organismo.

A su vez, cada secretaría, dirección, área, va estableciendo determinados lineamientos de acción, alcances y escalas de los programas o proyectos que llevará adelante, debiendo establecer un costeo de los mismos, a efectos de presionar sobre la puja distributiva. Cuando no se realiza una adecuada evaluación de lo que cuesta aquello que queremos sostener, ampliar o diversificar, no nos será

posible dar cuenta de la brecha que separa al presupuesto actual de aquel efectivamente necesario, ni lograremos mostrar resultados y/o beneficios cotejables sobre los avances a conquistar.

Por otra parte, muchas acciones ligadas obras o intervenciones orientadas a mitigar y/o reducir o revertir riesgos comunitarios, suponen el accionar mancomunado de distintas jurisdicciones y sectores (no sólo el nivel municipal, posiblemente alguna inversión del orden provincial y/o nacional, de más de un ministerio, incluso suelen aparecer fondos de organismos internacionales); y en otros casos, en los que se identifica la responsabilidad de un privado, tales como situaciones de contaminación o violación de normativas de salud ambiental, es necesario confinar a la realización de obras de inversión dependientes de empresas o corporaciones a las cuales habrá que controlar, y por lo tanto conocer también el costo y alcance de los compromisos a monitorear.

Conocer y comprender el presupuesto de la organización desde la cual se gestiona es importante, así como lo es poder **estimar, comparar y comprender los costos** que supone cada una de las acciones y/o alternativas que discutimos cuando se procesan problemas y se orienta la toma de decisiones, dado que la viabilidad económica y política de tales proyecciones, así como el **origen de los fondos** que se necesitan, y las **lógicas organizacionales de quien dependen**, son componentes indispensables para gestionar la materialidad de los programas y/o proyectos que pretendemos impulsar como futuras técnicas y técnicos.

d) COMUNICACIÓN: Compartimos con Matus (1997), que la comunicación y la organización están íntimamente ligadas. Es en las organizaciones en donde se facilita, produce o dificulta la comunicación entre sectores, con la población, con otras organizaciones, niveles y jurisdicciones; mientras que la comunicación es una de las principales dinamizadoras del quehacer de las organizaciones.

En palabras de Bonicatto (2014), la acción sin comunicación no se constituye como tal, porque toda acción en estos ámbitos en los que nos desempeñamos como técnicas o técnicos, implica a un otro. Por ejemplo, pensar en la conformación del espacio de articulación multiactorial sin explicar de qué se trata, quién convoca, cuáles serían las intencionalidades o sentidos del espacio, equivaldrían a un fracaso rotundo en la convocatoria, o al acercamiento de actoras o actores diferentes a quienes se necesita implicar, en términos de representación, niveles de responsabilidad y/o trayectorias, saberes y/o experiencias.

En similar sentido, si desplegamos un operativo de prevención en una zona antes que otra, por razones organizativas o fundamentadas en alguna secuencia posible, es muy probable que quienes queden inicialmente fuera presenten malestares y reclamos; del mismo modo, si realizamos recorridos para completar o actualizar mapeos de riesgos sin explicar las razones del despliegue realizado en el barrio, pueden generarse expectativas o ideas equívocas respecto de nuestra presencia allí, con consecuentes malestares y desconciertos varios.

Matus plantea que “conversar es trabajar”, alegando que el éxito o fracaso de las instancias de comunicación y entendimiento, crean o cierran posibilidades de hacer desde y con las organizaciones (1997). Los actos de habla están presentes en

sus distintas versiones en la vida cotidiana de las organizaciones y son formas de acuerdo y entendimientos que sostienen las relaciones que integran procesos de gestión.

Cuando propiciamos espacios, dispositivos y prácticas de comunicación, asumimos compromisos, generamos expectativas, reconocemos a algunas o a algunos en primer plano, profundizamos un lazo de confianza, desplazamos o limitamos otros. Socializamos, posibilitamos dinámicas, habilitamos voces, temas y lecturas posibles.

Si la gestión es ese espacio de producción social donde los otros también producen, tendremos que comprender que los procesos comunicacionales son una arena de disputa y de construcción (Bonicatto, 2014). Matus retomando a Flores, dice *“las conversaciones o diálogos entre personas que operan en la institución hacen rodar y producir la maquinaria institucional, es decir, no simplemente dicen algo, sino que hacen cosas. Estas conversaciones se componen de unidades significativas que establecer afirmaciones, ordenes, compromisos asumidos, compromisos recibidos, peticiones y declaraciones”* (1997:131)

Así cómo en los procesos de planificación se plantea el tránsito por los distintos momentos (explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional), las prácticas de comunicación que organizan y constituyen nuestros procesos de gestión en el territorio, exigen considerar estrategias y modalidades apropiadas para cada una de esas instancias.

Por otra parte, así como **los procesos de comunicación resultan el andamiaje clave para propiciar espacios de participación y de entendimiento, exigen también contar con una caracterización, análisis y planificación** de los mismos, contemplando, entre otras cosas: formas de comunicación que prevalecen en cada territorio; problemas más frecuentes de comunicación dentro de -y entre- las organizaciones implicadas; tipos y dispositivos de comunicación que prefieren y/o resultan más apropiados y accesibles; identificación de voces más o menos legitimadas, y voces menos escuchadas o habilitadas; canales y modalidades por donde circulan con mayor familiaridad las noticias y avisos; lenguajes y experiencias que coexisten; disputas de sentido que se juegan, etc.

IV. COMENTARIOS FINALES:

Los recursos críticos no son sólo estos, ni las dimensiones o características que mencionamos agotan la totalidad de aquellas que consideramos importante comprender y saber gestionar en cada caso; no obstante, entendemos que este primer pantallazo les brinda algunas pistas para prestar atención a otros posibles recursos críticos a atender, así como las lecturas, habilidades y procesos organizativos que necesitamos apuntalar a la hora de fortalecer nuestros espacios y equipos de trabajo.

Alguien dijo una vez que la gestión es la continuidad de la política por otros medios³, así como Huergo nos explicó que la gestión es acción política en medio de escenarios complejos, dinámicos y conflictivos. Y la política no es otra cosa que pronunciarse sobre cuestiones que generan controversia, sobre las que existe diferentes posiciones, intereses y posibilidades. La política, se mete de lleno con la correlación de fuerzas que predomina en cada territorio, institución, municipio; a veces la tensa, otras, la desafía o la interpela.

Estamos convencidas que, a diferencia de quienes sostienen que la gestión se reduce a una batería de cuestiones instrumentales, procedimientos, jergas, soportes y mecanismos subsidiarios de la toma de decisiones, **los procesos de gestión**, y sobre todo aquellos **que se hacen fuertes en espacios de articulación socio-estatal y participación comunitaria**, forjan su potencia en la naturaleza interactiva y relacional que los constituye, así como en el carácter eminentemente político y transformador que son capaces de desplegar, cuando así se los asume.

El desafío - necesariamente colectivo- queda planteado, y el final, como siempre, ¡es abierto y está en sus manos!

V. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

ALAZRAQUI, M; MOTA, E; SPINELLI, H. (2005) Sistemas de Información en Salud: de sistemas cerrados a la ciudadanía social. Un desafío en la reducción de desigualdades en la gestión local. *Cad. Saúde Pública* [online]. 2006, vol.22, n.12, pp.2693-2702

BONICATTO, M. (2014) Recursos críticos para la gestión. Inédito.

CHIARA, M.; DI VIRGILIO, M. (2009) Conceptualizando la gestión social. Cap. II. En *Gestión de la Política Social: conceptos y herramientas*. Chiara, M y Di Virgilio, M. (organizadoras) 1º edición. Buenos Aires. Prometeo Libros

HUERGO, J (2007) Los Procesos de Gestión. Documento. Universidad Pedagógica de la Provincia de Buenos Aires.

MATUS, C. (1987). Política, planificación y gobierno, Caracas: ILPES/OPS.

MATUS, Carlos (1997) Los tres cinturones de gobierno: gestión, organización y reforma. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR.

ROBIROSA, M; CARDARELLI, G; LAPALMA, A (1990) Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de gestión y proyectos sociales desde el Estado. CABA: UNICEF y Siglo XXI.

³ G. Wagner de Sousa Campos lo expresó en una clase de maestría, durante la cursada de quien suscribe, en la UNLa, allá por el año 2008.