

SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA

RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011

**PANEL: HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA CAPACIDAD DE
GOBIERNO FRENTE A LA COMPLEJIDAD**

**TITULO DE LA PONENCIA: INNOVACIÓN FRENTE A LA COMPLEJIDAD:
HACIA UN NUEVO PARADIGMA PARA LA ACCIÓN DE GOBIERNO**

Autor: Lic. Luis Guillermo Babino

Coordinador de panel

Buenos Aires, mayo de 2011

INDICE

I.	LA ACCION DE GOBIERNO.....	3
II.	GOBERNAR EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS COMPLEJO	4
III.	EJES DE UN NUEVO PARADIGMA PARA LA ACCIÓN DE GOBIERNO... 6	
	a. Métodos de procesamiento de la información.....	6
	b. Comunicación.....	7
	c. Métodos de procesamiento de problemas.....	7
	d. Planificación	8
	e. Liderazgo.....	9
IV.	HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LAS OFICINAS DE GOBIERNO .	11
V.	A MODO DE CONCLUSIÓN	16

I. LA ACCION DE GOBIERNO

En primer lugar, nos parece que corresponde caracterizar qué entendemos por “gobernantes”. Entendemos por gobernante a todas aquellas personas que tienen la máxima responsabilidad de conducir un proyecto ético político¹ en un determinado espacio de producción social.

Se asume en esta definición que estamos hablando en el sector estatal de la Presidencia de la República, de los Gobernadores y de los responsables de los Municipios. En un sentido más amplio incluimos a los efectos de este trabajo a las máximas autoridades de los organismos responsables de cumplir en su área de incumbencia aspectos determinados que forman parte del un proyecto ético político votado por la ciudadanía.

“El único requisito para gobernar es controlar algún centro de poder” (Carlos Matus, Teoría del Juego Social)

El segundo punto que queremos precisar antes de entrar al tema específico de la ponencia es caracterizar la acción de gobierno como una acción transformadora del estado de situación de la realidad social, transformación orientada por los valores y declaraciones contenidas en el proyecto de gobierno que votó la sociedad. Este proceso transformador se da en un mundo multiactoral donde otros jugadores intentan imponer sus proyectos, definiendo de esta manera un campo de acción conflictivo en tanto que los proyectos que se juegan no tienen la misma orientación.

En este sentido gobernar es enfrentar problemas valorados por la sociedad y aprovechar las oportunidades del contexto. Los Gobiernos de la región cargan con “viejos problemas”, principalmente, con el desafío de mejorar las condiciones para el desarrollo y la calidad de vida de sus ciudadanos. ***“Una región organizada políticamente en su totalidad bajo regímenes democráticos presenta sociedades profundamente desiguales. Así se define, en América Latina, una nueva realidad sin antecedentes: El***

¹ Entendemos por proyecto ético-político una propuesta de transformación de la realidad social que constituye una selección de problemas a enfrentar y esa orientación está cargada de valores que el proyecto defiende para el colectivo social.

triangulo de la democracia, la pobreza y la desigualdad” (PNUD, La Democracia en América Latina: Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos).

II. GOBERNAR EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS COMPLEJO

Gobernar en tanto juego conflictivo nunca fue una tarea simple. Sin embargo, la aceleración y el cambio son signos de nuestro tiempo que desafían la capacidad de las estructuras gubernamentales, exigiendo la innovación en los métodos y acciones de quienes tienen la responsabilidad de conducir el rumbo de sus sociedades.

La era de Globalización presenta nuevas complejidades para “viejos problemas”. En este contexto, el conocimiento vale más que los bienes físicos; la creatividad y la innovación tecnológica son el motor del desarrollo y del aumento en la productividad de las economías; los medios de transmisión de la información actúan como aceleradores de cambio; la información está en poder de muchos.

En el actual contexto de gobernanza socio-política subyace la idea de que ningún actor es lo demasiado dominante para imponer una idea

En las actuales condiciones societales ningún actor social es lo demasiado dominante para imponer a los demás una determinada línea de comportamiento o para transferir los costos de la solución de problemas sociales hacia otros actores y obtener ganancias exclusivas, además que ningún actor público o privado, tiene la información y el conocimiento requerido para resolver por sí mismo problemas complejos, dinámicos y diversificados, ni tiene el mirador suficiente para dominar unilateralmente. (Kooiman, 2004).

David Cameron, hoy primer Ministro inglés, plantea un punto sumamente interesante para caracterizar la época que nos toca vivir: ***“diría que hay tres grandes pasajes en la historia: la era pre-burocrática, la era burocrática y***

en la que vivimos ahora, que planteo es la era post-burocrática². En este sentido explica que a lo largo de los últimos siglos hemos pasado de un mundo controlado por el poder local, dominado por los señores feudales, los señores de la “guerra”. Para luego pasar a un mundo bajo el control central, donde aparecen con fuerza los Estados Nacionales que asumen a su cargo la resolución de los grandes problemas de la salud y de la educación. Hoy llegamos a un estadio del desarrollo social que se denomina de control personal, donde son las personas a través de las nuevas tecnologías los que retoman con fuerza el poder de expresar sus necesidades particulares.

Asistimos a una revolución de la información masiva. Podemos enviar y recibir cantidades ingentes de información sin coste alguno. Así que vivimos en una era post-burocrática, donde es posible un genuino poder de la gente.

¿Qué implica esto respecto a nuestros políticos, respecto a nuestros servicios públicos, a nuestros gobiernos? Esto implica que el cambio social se motoriza a través de individuos que, comunicados a través de las redes, modifican el curso de los acontecimientos mundiales, con un ritmo impensado hace apenas un lustro. La revolución de la información ha cambiado nuestra forma de comprar, de viajar, de hacer negocios. Eso ya ha ocurrido; la revolución de internet y de la información ha penetrado en nuestras sociedades de tantas formas diferentes, pero ni tan siquiera ha afectado a nuestros gobiernos. (Castells, 1996)

El actor político debe preservar su rol estratégico de dotar de una visión de futuro a sus sociedades, esto es, *construir-validar-ejecutar* un proyecto social para el colectivo que conduce, en forma colaborativa con los actores sociales. El desafío que enfrenta la política en este camino es estar en capacidad para tomar decisiones oportunas que incidan en el rumbo de los acontecimientos en pos de un proyecto.

² Conferencia disponible en www.ted.com/talks/david_cameron.html

Para ello, vemos que hay nuevas capacidades que emergen como necesarias para incidir en el transcurso de los acontecimientos en la era de la información y globalización.

III. EJES DE UN NUEVO PARADIGMA PARA LA ACCIÓN DE GOBIERNO

Resumimos en cinco, las dimensiones sobre las cuales pueden pensarse los esquemas de gestión estatal si la política quiere preservar el rol estratégico de conducir los destinos de nuestras sociedades. Estas dimensiones tienen que ver con 1) la información para la toma de decisión 2) los esquemas de comunicación bidireccionales, incrementando la capacidad de escucha de los gobiernos 3) los métodos disponibles en las oficinas de gobierno para procesar problemas complejos 4) los esquemas de planificación gubernamental ágiles y flexibles para conducir proceso de gestión político en un mundo conflictivo y 5) la construcción de equipos de gobierno bajo nuevas formas de liderazgo.

a. Métodos de procesamiento de la información

El contexto de complejidad exige a quienes toman decisiones lidiar con la tensión entre la mayor cantidad de información disponible y el tiempo cada vez más limitado de que disponen para procesarla. La unidad de tiempo del decisor disponible para procesar la cantidad de información disponible tiende a 0 o inversamente la cantidad de información del decisor por unidad de tiempo tiende a infinito.

El desafío actual es diferente del encarado en las décadas anteriores donde se buscaba el registro de información en sistemas potentes. Hoy el desafío es el diseño de sistemas que permitan contar con información oportuna para la toma de decisión.

Mayor cantidad de información no significa mejor información; por ello, plantea Carlos Matus en sus diseños de la Oficina de Gobierno (1997), la necesidad de

aplicar filtros de valor y calidad para asegurar que la información que llegue a los decisores sea pertinente al proyecto político y de la mejor calidad posible en los tiempos que la toma de decisión lo requiere.

b. Comunicación

Uno de los campos en los cuales más han incidido las tecnología de la información es en los medios de comunicación, que se han multiplicado y diversificado en función de públicos diversos, integrando una red de comunicación, y generando un fenómeno de “*sociedad conectada*”.

Frente a esta realidad, las competencias comunicativas de las organizaciones exigen por un lado dejar de lado un mensaje masivo para pensar en mensajes personalizados para públicos heterogéneos, por otro lado la existencia de múltiples canales de comunicación permite incrementar la capacidad de los ciudadanos de expresarse. En este sentido los gobiernos deben desarrollar esquemas que le permitan una lectura rápida de los procesos sociales, debe incrementar la capacidad de escuchar, pasando de una situación más “cómoda” de emisor de mensajes a un actor con capacidad de emitir y recibir los mensajes que circulan en un mundo cada vez más sofisticado y plural.

c. Métodos de procesamiento de problemas

En el actual contexto de complejidad, los problemas a abordar por parte de la dirigencia política son cada vez más indefinidos, sus límites son difusos y sus causas no son fáciles de esclarecer. La visión de los “especialistas” ya no alcanza para decidir las estrategias de intervención, hace falta construir una visión compartida para poder dar respuestas integrales a los problemas.

Frente a esta realidad, los actores políticos necesitan métodos para poder explicar problemas cuasi-estructurados³, ello exige contar con una ciencia transdisciplinaria que permita procesar los problemas de la práctica social, no desde una visión vertical, sino desde los desafíos que ésta presenta para el actor social que la va a llevar adelante. Este las cuestiones a procesar, se encuentra la necesidad de valorar el intercambio de problemas⁴ que va a generar la propuesta de intervención en la realidad social.

d. Planificación

A diferencia de los métodos de planificación normativa que permearon en las Oficinas de Planificación de los gobiernos latinoamericanos a partir de la segunda mitad del siglo XX, caracterizados por una visión estática del contexto en el cual se deseaba intervenir, la nueva realidad exige contar con métodos que contemplen la posibilidad del cambio permanente en las circunstancias, a partir de la incorporación de la mirada del "otro" en la explicación.

³ Según Matus (2000) "Los sistemas creativos y los sistemas repetitivos generan distintos tipos de problemas. Los sistemas que siguen leyes producen predominantemente *problemas bien estructurados*. En los sistemas creativos, en cambio, los hombres lidian con *problemas cuasiestructurados*. La palabra *cuasiestructurado* significa "más o menos" estructurado, "en parte" estructurado o "deficientemente" estructurado" Algunas características salientes de los problemas cuasiestructurados son: 1.- El problema está determinado por reglas, pero éstas no son precisas ni invariables ni iguales para todos. Los hombres crean las reglas y las cambian a veces para solucionar los problemas. 2.- El hombre "está dentro" del problema y desde allí lo conoce y lo explica, aún si no intenta solucionarlo. La solución de un problema genera otros problemas conexos porque el sistema tiene continuidad y no acaba como un juego o la solución de un rompecabezas. La eficacia de una solución es debatible o relativa a los problemas que siguen. 3.- Las fronteras del problema y del sistema que lo genera son difusas. 4.- El espacio y el tiempo son relativos a los hombres que desde distintas posiciones se relacionan con el problema. 5.- El sistema es creativo y las variables del mismo no están dadas, no son todas enumerables, ni conocidas, ni finitas. 6.- Se combinan inseparablemente calidad y cantidad. 7.- Las posibilidades de solución del problema son creadas por los hombres y potencialmente infinitas en número.

⁴ Según Matus (2000:73), "La idea de *solución* de un problema esconde el contrabalance de los efectos *colaterales indeseables*. La operación o la acción realizada para *solucionar* un problema generan *efectos colaterales* no buscados y no deseados por el actor que interviene sobre la situación. ¿Se *soluciona* un problema si pago el costo de generar otro mayor? No podemos impedir, a lo menos transitoriamente, los efectos colaterales indeseables. Hay pues un *intercambio de problemas*. La acción pública genera efectos positivos y negativos en relación con las metas anunciadas. Es un trueque entre el beneficio de la meta alcanzada y el costo de crear problemas nuevos o intensificar los antiguos. El acto de intervención no es limpio, genera otros problemas. Hacer política es *intercambiar problemas*. Un proyecto de gobierno es una propuesta de intercambio de problemas. Se trata de un balance que tiene en su *haber* los beneficios de la acción y en su *debe* los costos que representan los efectos colaterales. Cuando un actor decide sobre algo, lo hace porque en *su* criterio político hace un *intercambio favorable* de problemas".

Los líderes políticos necesitan contar con el asesoramiento de equipos de gobierno formados y preparados para abordar procesos conflictivos, creativos y dominados por la incertidumbre y manejar metodologías adecuadas de planificación estratégica que incorporen la mirada del otro y tenga en cuenta los permanentes cambios de contexto.

Se necesita una planificación para la acción que responda de forma efectiva en los tiempos que la política dispone para abordar los problemas.

e. Liderazgo

Las formas del liderazgo están revisándose, el desafío consiste en modificar las características de un liderazgo clásico basado en el ejercicio del Poder, en dar órdenes y controlar su obediencia a un liderazgo basado en el logro de consensos e inspirar a la gente para lograr su participación creativa. Una acción basada en:

- Promover las aspiraciones y capacidades individuales y colectivas hacia una visión compartida
- Capacitar a sus equipos para mutar el pensamiento lineal y reduccionista en pensamiento sistémico y complejo.
- Evitar el ensimismamiento y adquirir una perspectiva amplia, abierta y contextual. Fomentar la experimentación y el riesgo “controlado”
- Capacidad de planificar estratégicamente en contextos complejos y conflictivos

Los cinco ejes mencionados conforman algunos conceptos claves para rediseñar los modelos de abordaje de la acción en el Gobierno, en función de las características del contexto de complejidad en el cual les toca intervenir. El trasfondo conceptual de este rediseño propuesto es el paradigma sistémico, en contraposición al paradigma mecánico **“que acompañó como un soporte**

invisible pero real el desarrollo de Europa desde el siglo XVII, una era caracterizada por un avance notable en el dominio de la naturaleza, la organización de empresas privadas, la creación de enormes instituciones estatales (Ejército, Administración central, sistemas educativo y de salud, etc.)” (CiGob, 2010).

El paradigma sistémico se apoya sobre la teoría de sistemas⁵. Un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De esto se derivan dos de sus propiedades más importantes: cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se la separa del sistema, y cada sistema tiene algunas propiedades esenciales que no tiene ninguna de sus partes. ***“Aunque cada parte de un sistema, considerada por separado, se diseña para operar tan eficazmente como sea posible, el sistema como un todo no operará con la máxima eficacia” (Russell Ackoff, 1992:26)***

Para actuar en la complejidad se deben realizar diseños organizativos consistentes con este enfoque, con el apoyo de metodologías y herramientas que brinden soporte a la toma de decisiones. Las características de estos diseños serán analizadas en el apartado siguiente.

⁵ “Un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes tres condiciones. 1) La conducta de cada elemento tiene efecto sobre la conducta del todo; 2) La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes; 3) Sin importar como se formen los subgrupos de elementos cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. No pueden formarse grupos independientes de elementos.

IV. HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LAS OFICINAS DE GOBIERNO

La Oficina de Gobierno es el ámbito de toma de decisiones del máximo nivel de conducción, a diferencia de las visiones basadas en una mirada funcional u organizativa, definimos a la Oficina del Gobernante como **“el espacio que resume conceptualmente a todos los ámbitos, formales e informales, en los cuales el líder de una organización y su equipo procesan las decisiones de gobierno, y, por lo tanto, ésta no tiene límites espaciales precisos” (Babino, 2009:36).**

La Oficina del Gobernante debería cumplir con las siguientes funciones (Babino, 2009):

- Es la encargada de analizar el contexto y dar **direccionalidad estratégica** a la gestión de gobierno.
- Es el ámbito en el cual la máxima autoridad de una organización pública procesa el intercambio de problemas en la toma de decisiones.
- Es el lugar donde la máxima autoridad **se relaciona con sus equipos** de trabajo para **definir y monitorear los procesos de producción** con miras a obtener los **resultados** comprometidos.

En esta definición, quedan identificados los principales desafíos que enfrentan quienes lideran organizaciones públicas y frente a los cuales un diseño de Oficina de Gobierno debiera dar una respuesta. Estos son: la relación con “el entorno”, de cara a los actores de presión y las demandas y expectativas de la sociedad y la relación con el Aparato público que conduce.

Para cada uno de estos ámbitos que presentan desafíos a la Oficina de Gobierno, el modelo de intervención propuesto presenta acciones de fortalecimiento a través de la implementación de sistemas y metodologías de gestión específicamente diseñadas para la toma de decisiones en la Alta Dirección de gobierno, en función de las siguientes líneas de trabajo 1)

optimizar el uso del tiempo y la capacidad de escucha en relación a los actores de presión y la sociedad 2) incrementar la capacidad de gobierno de los proyectos éticos políticos sobre el aparato público responsables de llevar adelante las acciones vinculadas al proyecto y 3) incrementar las capacidades de los equipos de trabajo responsables de dar soporte para la toma de decisión de los máximos niveles de gobierno:

1. Sistemas y metodologías para fortalecer la Oficina de Gobierno en su relación con los actores externos:

- En relación con los actores de presión, las Oficinas de Gobierno requieren la aplicación de filtros de valor y calidad, para resguardar la Agenda del Dirigente, garantizando que los temas que ingresen a la toma de decisiones del gobernante sean el resultado de un procesamiento previo, es decir, un análisis de la relevancia de los problemas en relación con las prioridades del proyecto político.

Si hablamos de la importancia de maximizar el uso del tiempo de los dirigentes ya que la cantidad de información disponible tiende a infinito frente a tiempos siempre limitados. Entonces se trata de contar con herramientas que permitan que lo que llegue a las oficinas de gobierno sea lo pertinente y lo relevante.

Para ello, se trabaja sobre el fortalecimiento de la **Agenda Estratégica del Gobernante**, entendida ésta como un instrumento que i) expresa la utilización del tiempo del dirigente; ii) es el medio de selección de los problemas de mayor valor según la situación; iii) es un mecanismo de comunicación entre el dirigente y sus equipos de gestión (CiGob, 2007).

El sistema de Agenda Estratégica permite establecer filtros y reglas para que el dirigente organice su tiempo de trabajo, a fin de asegurar que las urgencias no controlen su agenda en detrimento de las importancias.

- En relación con las demandas de la sociedad civil, las Oficinas de Gobierno requieren contar con métodos de **monitoreo de problemas sociales**. Su propósito es proveer al gobernante información sobre las expectativas de la sociedad acerca de los problemas que debe enfrentar en su gestión.

En la actualidad, existen las viejas herramientas como las encuestas o “focus group” entre otras que permiten “conocer y ajustar las expectativas de los ciudadano y actores claves en relación al proyecto ético político que se está llevando adelante. Pero hay nuevas herramientas tecnológicas que pueden ayudar a *potenciar* la capacidad de escucha de las oficinas de gobierno y adaptarse con mayor rapidez a los cambios de contexto.⁶

2. Sistemas y metodologías para fortalecer la Oficina de Gobierno en su relación con la conducción del Aparato público:

El sistema de gestión por resultados tiene el propósito de alinear a la organización al proyecto de gobierno. Esto implica que el plan de gobierno debe ser expresado en términos de la lógica de producción que conoce la organización. Las metodologías de planificación, presupuestación y evaluación que requiere un modelo de gestión por resultados brindan herramientas para esta tarea.

El **sistema de Gestión por Resultados** consiste en alinear la asignación de recursos a los procesos de producción que permitan el cumplimiento de resultados. Esto implica la responsabilización de los actores que intervienen en la producción de políticas públicas: la Alta Dirección política, es responsable por los resultados del proyecto político que conduce y acuerda con la

⁶ Un ejemplo de plataforma de escucha activa lo constituye el desarrollado por Autoritas <http://www.netoraton.es/?p=27013>

Gerencia una asignación de recursos para la producción de los bienes y servicios de acuerdo con las prioridades del proyecto. La Alta Dirección política pide cuentas a la Gerencia por los resultados obtenidos y, a su vez, rinde cuentas a la ciudadanía por los resultados comprometidos como contrapartida de los recursos públicos invertidos.

Este sistema demanda para su funcionamiento algunos componentes básicos a instalar en las Oficinas de Gobierno:

- **Plan Estratégico y Operativo:** Permite establecer los resultados estratégicos de la gestión y las operaciones para alcanzarlos. Contar con estas definiciones permite instalar la regla de la rendición de cuentas, tanto al interior de la organización entre el gobernante y sus equipos, como frente a la sociedad.
- **Vinculación Planificación-Presupuesto:** La responsabilización por el logro de resultados de gestión prevé, como contrapartida, la asignación de recursos necesarios para su ejecución. Es fundamental que la formulación presupuestaria consista en un ejercicio de asignación de recursos de acuerdo a las prioridades del plan de gobierno.
- **Sistema de Evaluación:** La existencia de un sistema de planificación permite a su vez instalar en la oficina del gobernante un sistema de indicadores clave para el monitoreo de la gestión y el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco estratégico de la gestión.

3. Formación de un estrato técnico-político en una ciencia horizontal de gobierno

Un punto central en el fortalecimiento de las Oficinas de Gobierno es contar con **equipos entrenados en un lenguaje común**, sustentado en una ciencia transdisciplinaria que permita procesar los problemas de gobierno desde una ciencia horizontal, superando las visiones “disciplinarias” de las ciencias verticales, que son un impedimento para el buen diálogo en los equipos de gestión.

Consideramos claves el desarrollo de las siguientes competencias de los equipos de soporte del máximo nivel de gobierno:

“La técnico-política implica el desafío de pensar el campo de diálogo e interrelación dentro del cual las decisiones políticas toman la forma de resoluciones técnicas en el ámbito gubernamental”

- Seleccionar los problemas claves a enfrentar en su proyecto político en función de las expectativas y demandas sociales (primordialmente en el momento electoral, pero también en el momento de gobierno, ya que la gestión exige una validación permanente de cara a la sociedad);
- Definir los resultados estratégicos del plan de gobierno, y asignar responsabilidades por la obtención de esos resultados a las distintas organizaciones que conforman el aparato público, estableciendo compromisos de rendición de cuentas hacia la sociedad y hacia el interior del gobierno;
- Analizar el intercambio de problemas que origina los esquemas de intervención seleccionados
- Operacionalizar el proyecto de gobierno diseñado en políticas y programas de gobierno que puedan llevar a la acción los resultados estratégicos buscados;
- Generar alianzas y buscar consensos e involucrar a distintos actores para lograr las metas propuestas, tanto al interior del gobierno como con los actores políticos y sociales;

- Estar en capacidad de instrumentar sistemas de monitoreo de la gestión de gobierno en función de balance tecno políticos que permitan evaluar los impactos proyectados de la acción gubernamental.

V. A MODO DE CONCLUSIÓN

Existe una preocupación creciente en mejorar la calidad de la gestión pública. Esta inquietud no es nueva, en los noventa se pusieron en marcha las denominadas “reformas de segunda generación”, que incluyeron modelos de gestión vinculados a resultados y mejoras de los sistemas administrativos con fuertes inversiones en tecnología. Estas cuantiosas inversiones no redundaron en una mejor respuesta del Estado, basta mencionar la crisis del 2001 como indicador de ese fracaso.

Las inversiones en tecnología no fueron acompañadas por inversiones para mejorar los sistemas de alta dirección gubernamental. Escasos han sido los esfuerzos dirigidos a mejorar los ámbitos de toma de decisiones.

Recurriendo a una metáfora deportiva, es como si en la Formula 1 se hubiesen realizado ingentes inversiones para desarrollar motores más veloces, cubiertas más resistentes y diseños de chasis más eficientes; olvidando adecuar los sistemas de dirección. Basta imaginar el contraste: entre motores muy potentes y sistemas de alerta mal diseñados o frenos de baja calidad e inadecuada información para la toma de decisiones por parte de pilotos que a su vez carecen de formación y entrenamiento. Esta ruptura entre alta velocidad y bajo gobierno preanuncia el fracaso.

Entendemos que dos estrategias dirigidas resultarían importantes para fortalecer la capacidad de respuestas de los gobiernos: Por un lado que los

partidos políticos cuenten con centros de formación y entrenamiento para sus dirigentes, es muy costoso para la sociedad que los responsables de la gestión de las organizaciones públicas “aprendan” en el ejercicio de la función.

Por otro lado se debe maximizar el desarrollo de herramientas modernas para facilitar la toma de decisiones de la alta dirección de gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Russell L. (1992) Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado. Editorial Limusa, México. ISBN 968-18-1657-X.

Babino, Luis Guillermo (2009): "Visiones sobre la descentralización y estrategias para fortalecer la capacidad de gobierno", documento presentado en el V Congreso de Administración Pública, San Juan, mayo de 2009.

Babino, Luis Guillermo (2009) "No hay gestión pública de calidad sin partidos políticos de calidad". *Revista Mercado: 10 Ideas para cambiar el País*. Edición Agosto 2009, p.p. 92, Argentina.

Babino, Luis Guillermo (2009): "*La Oficina del Gobernante: Aportes para fortalecer los procesos de conducción política de las organizaciones públicas*", Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, noviembre de 2008. Publicada en la Revista Reforma y Democracia N°43 febrero 2009.

Babino, Luis Guillermo (2004): "La planificación como función de la gestión de gobierno", Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública, presentado en el XVIII Seminario Nacional de Presupuesto, Carlos Paz, Córdoba, octubre de 2004.

Babino, Luis Guillermo (2003): "*Hacia una Visión Sistémica de la Gestión de Gobierno: Aportes y reflexiones*, II Congreso Argentino de Administración Pública, Córdoba - noviembre de 2003. Documento bibliográfico obligatorio para el Seminario-Taller: Política, Planificación y Gobierno orientado a resultados, Programa Latinoamericano de Formación y Entrenamiento para la Dirección Política. Ciudad del Saber, Panamá, enero de 2009, mimeo. http://cigob.org/Documentos/vision_sistemica.pdf.

Castells, Manuel "La sociedad red", Editorial Alianza, 1997.

Fundación Cigob (2010), Web y política en el siglo XXI, Fundación CiGob, mimeo, Buenos Aires. Informe producido por el Lic. Esteban Lijalad. Disponible en <http://www.cigob.org.ar/Documentos/politicagobierno20.pdf>

Fundación CiGob (2010), Documentos de trabajo del Programa de Formación y Entrenamiento para la Dirección Política, Curso: Conceptos y Herramientas para la Obtención de Resultados en la Gestión de Gobierno”, Ciudad del Saber, Panamá, febrero 2010, mimeo, disponible en www.cigob.org.ar

Fundación CiGob (2008) Encuesta a la Alta Dirección Política, mimeo, disponible en. <http://www.cigob.org.ar/Documentos/Documento%20Encuesta.pdf>

Fundación CiGob (2007) Documento de Diseño Programa de Formación y Entrenamiento para la Dirección Política, Fundación CiGob, noviembre de 2007, mimeo, disponible en. www.cigob.org.ar

Fundación CiGob (2007), Documento Técnico N°3: Reglas del Sistema de Agenda Estratégica y Sistema de Gabinete, Serie Sistemas de Alta Dirección, mimeo, Buenos Aires.

Huertas B. (1994) “Planificar para gobernar: El método PES: Entrevista a Carlos Matus”, Caracas, 1994. Reeditado por la Universidad Nacional de La Matanza, la Fundación CiGob y la Fundación Altadir. La ed.- San Justo: Universidad Nacional de la Matanza, 2006. ISBN 987-9495-60-8.

Lechner, Norbert (2000): “Estado, derecho y gobierno en la sociedad global: Los desafíos de gobernabilidad en una sociedad global”. Capítulo 2 del *Informe de Desarrollo Humano de Chile 2000*.

Matus, Carlos (2000) “La teoría del Juego Social”, Fundación ALTADIR, Caracas 2000. Reeditado por la Universidad Nacional de Lanús, Colección Planificación y Políticas Públicas. Ediciones de la UNLa: Universidad Nacional de Lanús, 2007. ISBN 978-987-1326-15-0.

Matus, Carlos (1997). “Los tres cinturones de gobierno”, Fundación Altadir, Caracas 1997. Reeditado por la Universidad Nacional de La Matanza, la Fundación CiGob y la Fundación Altadir. La ed.- San Justo: Universidad Nacional de la Matanza, 2007. ISBN 978-987-9495-66-7.

Matus, Carlos (1997). “El líder sin Estado Mayor”, Fondo Editorial Altadir, La Paz, 1997. Reeditado por la Universidad Nacional de La Matanza, la Fundación CiGob y la Fundación Altadir. La ed.- San Justo: Universidad Nacional de la Matanza, 2008. ISBN 978-987-9495-76-6.

Matus, Carlos (1994). “Adiós Señor Presidente”, Fondo Editorial ALTADIR, Caracas, 1994. Reeditado por la Universidad Nacional de Lanús. Colección Planificación y Políticas Públicas. Ediciones de la UNLa: Universidad Nacional de Lanús, 2007. ISBN 978-987-1326-16-7.

Organización de las Naciones Unidas (2008) “Objetivos de desarrollo del Milenio, Informe 2008”. <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/reports.html>

Peters, B. G. (2005), Concepts and theories of horizontal policy management, en X Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 – 21 Octubre 2005.

Rhodes, R.A.W and Wanna John (2010), The Executives, Chapter 9, “*The core executive*” (R. A. W. Rhodes and John Wanna),”The Core Executive” in R. A. W. Rhodes, (Ed.), *The Australian Study of Politics*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave-Macmillan 2009, pp. 119-30.

Sotelo, Jorge y Babino, Luis Guillermo (2003) “Análisis y reflexiones a diez años de la Reforma de la Administración Financiera Gubernamental en Argentina”. *Revista N° 53 de la Asociación Internacional de Presupuesto – ASIP*, Diciembre de 2003. http://cigob.org/Documentos/1992_2002v1.pdf

ACERCA DEL AUTOR

Luis Guillermo Babino/ CV Licenciado en Economía (UBA), con estudios de posgrado en temas vinculados a energía y políticas públicas. Especializado en planificación estratégica gubernamental y desarrollo e implantación de sistemas de alta dirección. Fue Subsecretario de Gestión Pública de la Nación Argentina y Coordinador General del Programa para la Modernización del Estado. Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BIRF) en proyectos de Reforma de la Administración Financiera Pública y Modernización del Estado en América Latina y el Caribe, en el país desarrolla tareas de asistencia técnica en el ámbito nacional, provincial y municipal. Publicó diversos artículos y dicta conferencias y seminarios en el campo de su especialidad.

E- Mail: luisbabino@cigob.org.ar

PALABRAS CLAVE:

GESTION POR RESULTADOS; OFICINA DE GOBIERNO; PLANIFICACION, PRESUPUESTO, COMPLEJIDAD, RENDICION DE CUENTAS; TECNOLOGIAS DE GESTION, LIDERAZGO.