

Entrevista a la doctora *Claudia Bernazza*

“La verdadera planificación es en realidad una conversación institucional acerca del poder y del poder hacer”

Sebastián Barbosa

Arístides Ossorio Domecq

Universidad Nacional de Lanús, Centro de Estudios de Planificación, Estrategia y Gestión Pública “Dr. Carlos Matus”
centromatus@unla.edu.ar

Introducción

Claudia Bernazza nació en La Plata en junio de 1960. Es maestra, ingeniera agrónoma, magister en Educación y doctora en Ciencias Sociales de FLACSO Argentina. Fue diputada nacional en los períodos 2007–2009 y 2020–2021. Cuenta con una extensa trayectoria en la gestión pública nacional, provincial y municipal, especializándose en temas de administración pública y planificación gubernamental. Integra la Comisión Directiva del Instituto Patria, donde coordina los cursos y comisiones de trabajo. Su actuación también se vincula a las organizaciones comunitarias de niñez. Junto con su esposo, Enrique “Quique” Spinetta, abrieron las puertas de Lugar del Sol, una de las organizaciones fundadoras del Movimiento Nacional de los Chicos del Pueblo, en el que participa activamente.

Ha publicado numerosos libros y artículos de su especialidad; el más reciente es *Con ternura venceremos. Historia, presente y convicciones de las organizaciones que abrazan*, escrito junto a Damián Lambusta. En su mandato 2020–2021 fue vicepresidenta de la

Entrevista realizada:
el 24 de mayo 2023

comisión de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, e integrante de la Comisión Bicameral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Integró, además, las comisiones de Familias, Niñez y Juventudes; Economías y Desarrollo Regional; Intereses Marítimos, Pesqueros y Fluviales; Comunicaciones e Informática y Modernización del Funcionamiento Parlamentario.

Entrevistadores (E): ¿Cuál es tu rol actual y cuál ha sido tu participación en la elaboración de planes y tus experiencias más exitosas en esta actividad?

CB: Participé en la elaboración de planes municipales a lo largo de la década del 90 y en los 2000, posteriormente también en la elaboración de planes provinciales. Participé del Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Plata; entre otros planes, he participado como asesora y como redactora de planes de gestión y doy conferencias sobre el tema. También participé de la planificación del recientemente creado Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad de la provincia de Buenos Aires.

E: ¿Cuáles son las particularidades que encuentre en las formas actuales de planificación?

CB: En primer lugar, nosotros estamos transitando una revisión de nuestra forma de planificar, de las planificaciones normativas clásicas, y esa revisión se da en acto, se da en cada caso, porque quizás quienes te llaman, quienes te convocan, están pensando en un plan tradicional, un plan libro, algo que sirva para ordenar la vida institucional, que no está mal y que siempre ayuda, pero que a veces se convierte en una suerte de corsé de la gestión y por lo tanto uno tiene que colaborar en generar agendas prioritarias, agendas principales y secundarias y tiene que colaborar con recordar a las instituciones que el documento del plan no es el plan, el documento del plan es solo una guía, una hoja de ruta que acompaña la verdadera planificación, que es en realidad una conversación, y una conversación en torno a lo que hay que hacer. Un plan tiene una gran cuota de oralidad, de momentos de negociación, de momentos de reuniones de trabajo que se dan en forma permanente, no sólo al inicio de una gestión, así que esto siempre hay que recordarlo porque la palabra plan ha quedado ligada a las tecnocracias de la etapa normativa, a las democracias del desarrollismo de la década de 60. Hay mucha confusión entre plan y documento del plan, entonces todo lo que te quieren pedir cuando te ven es que elabores el documento del plan que además muchas veces es requisito para presentarse en proyectos de financiamiento en créditos internacionales o a veces es necesario para un sistema de evaluación al que esa institución está adscripta, entonces no está mal que quieran tener ese documento del plan pero siempre es necesario recordar que el plan es mucho más que su documento escrito, o que planificar es mucho más que elaborar el documento escrito.

E: ¿Cómo entendés la planificación?

CB: El plan es una conversación institucional o social acerca del poder y del poder hacer, es una conversación que tiene como sentido la acción, pero que trae aparejada una discusión sobre el poder, eso es para mí el plan: es una conversación social, que a veces se recorta a los límites formales de una institución, pero a veces es un plan para un territorio, para una Nación, para una provincia y por lo tanto abarca una conversación social más amplia, también se resuelve quién manda, quién dirige, cómo dirige, es una discusión acerca del poder y acerca de la forma de ejercerlo, quiénes son los sujetos planificadores, qué potestad tienen, cuánto tienen que ir y volver a la discusión con la asamblea, cuánto se delega el poder del conjunto, etc. Es una discusión que está muy vinculada al poder y es una conversación permanente. Ese diálogo se necesita formalizar en un documento que llamamos plan, pero en realidad es el documento del plan. Es un documento preliminar, siempre fechado, con fecha de vencimiento al día siguiente porque cada día, como dice Matus, es el día uno del plan.

E: ¿En tu experiencia hay un procesamiento tecno-político de los problemas? Cuando decís que la planificación es también disputa del poder y que lo que muchas veces existe es ritual, un plan libro, en esa planificación ritual, en ese plan libro, no se planifica por problemas. Entonces el procesamiento tecno - político del que habla Matus, en la práctica no se hace. ¿En tu experiencia es así?

CB: Hay una conversación, una negociación política que siempre hemos creído que era ajena al plan y previa al plan, y en realidad esa negociación política, esa disputa sobre la conducción de las instituciones, acerca de cómo gobernarlas, forma parte del plan, entonces en realidad sea que se planifique por problemas al estilo “matusiano” o se planifique por objetivos o se recojan los sueños y las expectativas sociales, se genera una utopía a alcanzar y después se señalan los problemas más acuciantes y se planifica sobre ellos. Esta conversación empieza en la negociación política, y como en la acción social no hay vacíos, esa conversación siempre se da, y alguien conduce. Por ejemplo, si la delantera la van a tener los equipos técnicos de la Oficina de Planificación porque el ministro o el titular del organismo no ha dicho nada, es toda una definición por parte de ese ministro o de ese titular. Va a conservar la gobernabilidad de la institución, va a dejar que los equipos técnicos hagan un plan prolijo, un plan libro. Él no se mete demasiado, pero en su ministerio seguro que hay otro carril por donde se planifica, porque no hay vacíos en política, la política siempre existe y si hay debilidad de un ministro alguien está ocupando ese espacio de poder.

No sé si eso contesta tu pregunta, el procesamiento tecno-político siempre está. A veces se formaliza dentro del proceso de planificación y a veces se da en los pasillos. Eso es lo que quiero decir. Vos podés decir que un ministro no está procesando sus verdaderos problemas. Está dejando que todo siga como hasta ahora, no está procesando los

verdaderos problemas de su cartera. Bueno, la verdad que esto es una definición de ese ministro, está conservando el *statu quo*, ese es su procesamiento tecno – político.

E: Es decir, interviene por acción básicamente o por omisión, en este caso estaría digamos omitiendo.

CB: Por supuesto, es todo un mensaje la omisión.

E: ¿Qué importancia le asignas a la planificación para el trabajo de la gestión pública?

CB: Si es desde un enfoque “matusiano” estratégico y situado, le doy una absoluta centralidad, si un titular de una cartera o un titular de un ejecutivo local, provincial o nacional discute los grandes problemas nacionales o locales, si genera un espacio de conversación social sobre esos temas y define lo que va a hacer, estamos ante un verdadero planificador, que es el que genera un diálogo político alrededor de lo que va a hacer y que sabe que va a tener que negociar, va a tener que ceder, también sabe que va a haber cosas que no va a aceptar y por lo tanto va a disputar y sabe que sus definiciones le van a traer un área o un círculo de amigos, un círculo de aliados, un círculo de adversarios que disputarán en la contienda electoral y le va a traer aparejado también un círculo de enemigos de lo que él pretende hacer. Si esa persona está en plena conciencia de este procesamiento, estamos ante un verdadero planificador al estilo “matusiano”.

Si lo hace sin haber leído nuestros libros, pero lo hace, está fantástico. Entonces a esa planificación le doy absoluta centralidad. A las oficinas de planificación que generan una letra desagregada de los programas le doy una importancia secundaria, tienen que estar, es muy ordenador, pero esas oficinas tienen una función de programación.

E: También publicaste un artículo que habla sobre el federalismo y su trama. Las relaciones informales y formales. En este sentido, ¿cuán difícil es poder planificar en un sistema federal en donde están las competencias nacionales, provinciales y cómo ahí influye la disputa política? ¿Cómo sortear esos obstáculos producto del régimen federal?

CB: Más que difícil o un sistema de obstáculos yo al federalismo lo veo muy desafiante para la planificación. Porque es un liderazgo que debe ejercerse sobre liderazgos territoriales que invitan a tener que imaginar instrumentos como los consejos federales donde en forma paritaria se discuten los problemas. Y donde la voz de las provincias tiene mucho valor porque son preexistentes a la Nación. Por eso me molesta tanto cuando hablamos de nivel sub nacional, porque la verdad que una provincia no es sub de nada. Al contrario, es creadora de la Nación y le delega algunas facultades. Hay un diálogo

muy paritario en el sistema federal que obliga a quienes conducen un proceso de planificación nacional a un ejercicio de negociación, de acuerdo y de diálogo, de invención, de creación de consejos federales, regionales, territoriales que me parece muy apasionante. Aparte es interesante el solapamiento de autoridades en el territorio, porque vos tenés delegaciones de INTA, de PAMI, Puertos Nacionales, Parques Provinciales, Parques Nacionales, en el mismo territorio donde también está un intendente. Yo recuerdo cuántas veces he discutido con mis colegas, yo soy ingeniera agrónoma, y he discutido con mis colegas del INTA, que generaban planes estratégicos territoriales e invitaban al intendente a que se sumara, a que dijera su aporte, cuando en realidad el intendente representaba el poder del territorio. También me llama la atención cuando los planes de desarrollo local llaman a los concejales como si fueran iguales a cualquier vecino, cuando en realidad son la asamblea de ese territorio, así que hay superposiciones, hay muchos desafíos en un sistema federal y hay un ejercicio multipolar del poder que me parece que te desafía a que cuando estás en la conversación social o institucional y querés conducirla, tenés que ser muy creativo y muy inteligente, porque hay muchos poderes en juego, muchos polos de poder en esa conversación, por presencia de puertos, de delegaciones de organismos nacionales, hay parques nacionales, hay delegaciones de Senasa, de INTA, amén de las oficinas provinciales también.

E: Sí y también de los actores locales, es decir, la capilaridad que tienen las organizaciones, el conocimiento del territorio; el Estado muchas veces tiene menos información de la que tienen las organizaciones en el territorio, entonces tenés que incorporarlas y generar mecanismos de coordinación interinstitucional.

CB: Ahí entramos a un nivel de otra naturaleza, que ya escapa a las precisiones que estaba dando sobre el federalismo, que es que sin el Estado no se puede, pero con el Estado sólo no alcanza, hay una comunidad organizada. Vos no gobernás un territorio vacío, sino que gobernás un territorio donde la sociedad se ha organizado de alguna manera, que sufre fragmentaciones, alianzas, vínculos y donde hay organizaciones cuya capilaridad es insustituible. En una materia que conozco, como es la niñez, no hay manera que lo que hacen las organizaciones para la niñez lo haga el Estado porque lo va a hacer mal. Lo vas a hacer poco y mal, así que los convenios que se firman entre las carteras ministeriales y las organizaciones sociales de cualquier tema, ambiente, educación, deporte, turismo o niñez, comunicación también, son muy importantes para llevar adelante políticas públicas, que no es lo mismo que los pactos y negociaciones que hacés con los actores del mercado. Estamos hablando de organizaciones comunitarias que son de alguna manera el complemento del Estado, no disputan en el mismo territorio que el Estado sino que lo complementan y le aumentan su capilaridad.

E: ¿Qué antecedentes de Planificación Pública resaltarías en América Latina?

CB: Todo el período de la planificación del desarrollo me parece muy interesante. Empiezo en orden: el keynesianismo trajo una ola de planificaciones en América Latina, también los planes del régimen cubano que venían del mundo socialista. La planificación del desarrollismo es producto del temor al efecto contagio de la revolución cubana, previo a esto había experiencias de planificación en todo el continente y a mí me interesa resaltar la nuestra, la que tiene que ver con el peronismo, con el primer y segundo plan quinquenal que tiene una raíz en la planificación militar, que es de donde aprendió Perón, pero que la verdad trajo un orden, una manera de pensar el Estado muy novedosa, sobre todo el segundo Plan Quinquenal que aprovechó todas las lecciones del primero. Esto nunca se nombra como antecedente en toda la literatura sobre la planificación. Luego de la revolución cubana con toda la experiencia de planificación que venía de la Unión Soviética, que disputaba el sentido de la planificación, llega la oleada planificadora del desarrollo a partir de la conferencia de Punta del Este. La Alianza para el Progreso recibe el apoyo del Tesoro de Estados Unidos que comienza a financiar planes de desarrollo desde la teoría del centro-periferia que estaba en ese momento muy en boga a partir de los escritos de Raúl Prebisch en el marco de la CEPAL. Estos equipos de la CEPAL empezaron a colaborar con los gobiernos de la región para generar planes de desarrollo que permitieran salir de una tenencia muy concentrada de la tierra, de un retraso en la economía que era netamente agraria con un retraso en la industrialización, se pretendía salir a través de estos planes de desarrollo, por eso se hace tan importante el discurso del Che Guevara en ocasión de esta conferencia. Guevara dice allí que en realidad era muy engañoso el tipo de planificación porque quedábamos atados al financiamiento de la potencia continental y que había que tener mayor autonomía, pero había tanta falta de liquidez en nuestros gobiernos que todos aceptaron entrar y todos nuestros países crearon oficinas del desarrollo. Esto fue un aprendizaje muy interesante, pero al mismo tiempo muy rigidizante, de hecho, tanto una ley en México como la constitución de Brasil, por nombrar dos países muy importantes del continente, tienen prevista la planificación por ley y otro como mandato constitucional, nosotros no. Y esto lejos de ser una ventaja para ellos es un problema porque se vuelve totalmente rutinaria la presentación de la planificación, le pasa a Chile, le pasa a Colombia, todos los que tienen estos mandatos de planificación terminan llenando papeles y formularios. Nosotros nos quedamos con un sistema donde sólo se aprueba el presupuesto, muy rígido también. Pero al menos no tenemos una ceremonia rutinizada de tener que presentar papeles de planificación.

El otro hito importante para mí y poco conocido es el Plan Trienal de Reconstrucción y Liberación Nacional del 74-77, que fue el intento planificador de los equipos de la CEPAL que se habían unido al gabinete de José Gelbard en el ministerio de Economía de Juan Domingo Perón. La elaboración del Modelo Argentino para el Proyecto Nacional en el mismo período la estaba haciendo el Coronel Damasco en la órbita de la Secretaría General de la Presidencia y como bien me explicaban algunos actores

del período, mientras ellos se peleaban a ver qué plan era el plan (de hecho el Coronel Damasco quiso llevarse el Instituto Nacional de Planificación Económica, a la órbita de la Secretaría General, a lo que Gelbard se negó), el verdadero poder y la botonera de cómo se asignaban los recursos del Estado lo tenía José López Rega, pero no escribía ni escribió ni un papel, entonces ahí estaba el verdadero sujeto planificador.

E: Hay un texto que seguramente lo habrás visto que es de Martin Fiszbein que habla sobre instituciones e ideas de planificación en Argentina que justamente hace un desarrollo desde el plan Pinedo, desde la década de 1930 hasta 1978 y que plantea entre otras cuestiones que es una planificación más bien de tipo tradicional, que hubo intentos de incorporar a los distintos actores pero que básicamente la idea de la planificación, salvo los gobiernos peronistas, estuvo dada por una visión tradicional, economicista, miope de la realidad.

CB: Sobre el Primer y Segundo Plan Quinquenal los planificadores económicos te dicen que es una lista de obritas, es un listado de obra pública, le bajan el precio así, y los planes de desarrollo, los peronistas te dicen que son planes económicos, no son planes integrales de una Nación. En realidad, todo plan es hijo de su tiempo, dentro de 50 años cuando las nuevas generaciones miren nuestros planes se van a reír y los van a ver muy débiles, de hecho quien tuvo oportunidad de evaluar su propia planificación fue Carlos Matus, que en el presidio primero, en el exilio después, pudo escribir acerca de su experiencia y ver los errores de la acción planificadora en el Chile de Salvador Allende, veremos qué nos dicen las próximas generaciones acerca de lo que estamos haciendo, no te podés sustraer a tu tiempo, lo que no significa que no te sustraigas a los poderes de tu tiempo porque el Che Guevara dijo: ustedes están generando una dependencia, la denunciaron dentro de la propia CEPAL Enzo Faletto y Fernando Enrique Cardozo en el documento Dependencia y Desarrollo en América Latina, también denunciaban que estos planes de desarrollo pretendían un desarrollo dependiente, no podían escapar al desarrollo dependiente al que estaba destinada América Latina, entonces una cosa es que no te podés sustraer a la técnica de tu tiempo, lo que sí puedes hacer es sustraerte a los poderes de tu tiempo y tener una solución soberana y creativa para tu Nación.

E: ¿Cómo caracterizarías la consideración atribuida a la planificación en el período de Néstor Kirchner y en el de Cristina? ¿Ves alguna diferencia?

CB: A mí me parece que tanto el gobierno de Néstor como el de Cristina marcaron el regreso definitivo de la política al sillón de Rivadavia, marcaron el regreso de las decisiones políticas como parte de los roles del primer mandatario, ya no como alguien rehén de los poderes fácticos de su tiempo. Por otra parte, me parece que el juego estratégico de Néstor Kirchner lo hace el primer planificador estratégico, donde no dijo nunca todo lo que iba a hacer y eso para mí es una manera de planificar porque no todo lo que planificás hay que decirlo.

Y me parece que ese juego entre lo que podía hacer, los huecos que iba encontrando, por ejemplo, para la derogación de las leyes de Punto Final y Obediencia Debida, él encontró el hueco que significaba el temor de los militares de ser juzgados fuera del país, en España concretamente, allí encontró un hueco para iniciar su política de derechos humanos, no es que no la tenía previamente, supo esperar la oportunidad. Ahora, si hubiera dicho de entrada cuál era toda su política de derechos humanos quizás no era tan conveniente, quiero aquí hacer una diferencia con Menem, quien dijo, si yo hubiese dicho todo lo que iba a hacer no me hubieran votado. El tema de Menem es que él mintió, yo lo que estoy diciendo de Néstor es distinto. Estoy diciendo que supo decir las cosas en el momento que correspondía decir las cosas, no adelantó jugadas, hay jugadas que no las adelantó y eso me parece sumamente estratégico para un momento de una crisis tremenda, necesitábamos a una estrategia. Ya en el período de Cristina hay organismos que comienzan procesos de planificación muy interesantes y el que más me gusta siempre resaltar es el caso de la resolución del conflicto de la 125 a través de un plan agropecuario y agroindustrial. Me parece muy interesante todo ese proceso, donde incluso participó Isidoro Felcman, uno de los autores argentinos más importantes en esta materia, participó activamente en la elaboración de ese plan que sentó a todos los actores en la mesa, los actores que hasta hacía un año estaban en un conflicto y un enfrentamiento feroz, así que hubo experiencias de planificación muy interesantes en ambos gobiernos, ya en un estilo diferente, ya no hubo planes-libros. Hubo planificaciones y programas en temas puntuales en una suerte de gran entramado de planificación - gestión que se iba haciendo en simultáneo.

E: Lo que tal vez falló al principio de la 125 y del Plan Agropecuario fue no hacer un análisis de actores un poco más acabado o de los vectores de fuerza de los actores.

CB: En realidad, y acá lo digo como protagonista del período y protagonista del tema por haber sido diputada nacional en aquel momento, se le consultó al titular de la cartera económica acerca de si él creía que tenía viabilidad el cambio de los índices de retenciones. Él dijo que sí, luego quiso decir que él era un técnico. El ministro Lousteau se quiso cubrir diciendo que él era un técnico, cuando nunca un titular de una cartera ministerial puede definirse como un sujeto técnico del gobierno. A él se le preguntó acerca de si había margen para esa modificación y él respondió que sí. Yo estaba poniéndole el cuerpo a esta situación con consecuencias personales y quien había pensado en la medida que yo estaba defendiendo con mucha dificultad estaba diciendo que él era sólo un técnico.

E: ¿En qué momentos de nuestra historia la planificación ha generado los mejores resultados para el país?

CB: Cuando hay un proyecto de gobierno claro. Nosotros decimos que hay dos indicadores claves de capacidad, que es la capacidad de tener un proyecto de gobierno y

la capacidad de conducir ese proyecto, de conducir las fuerzas institucionales y sociales hacia la consecución de ese proyecto. Yo pongo en valor el primer y segundo gobierno peronista, pongo en valor el período de Néstor y Cristina, puede haber viento de cola, pero si no hay proyecto...

E: ¿y cómo ves ahora esta situación?

CB: Tiene que ver con el segundo indicador. Me parece que hay problemas de conducción de este proceso, que implica coraje, decisión, rapidez, velocidad, estrategia y no es para todos la “bota de potro”. Y ahí estamos con una dificultad de haber confundido que la estrategia que servía para ganar era la que servía para gobernar. El primero que se confundió fue quien fue ungido como presidente porque él tenía que saber cuál era el origen de su poder y remitir siempre a ese origen de su poder, pero siempre le bajó el precio a ese origen de su poder. Parecía que mágicamente, sentarse en el sillón de Rivadavia lo convertía en un estratega y esto no es así. Aparte, cuando uno es el presidente por una coalición fruto de un acuerdo político tiene que respetar el liderazgo político de esa coalición.

E: Si bien las capacidades estatales pueden ser el liderazgo, la expertise, recursos cognitivos, económicos, organizacionales, etc. el Estado está en una situación de gran vulnerabilidad porque no posee o posee en muy poco margen todas esas capacidades. Y las ciencias del gobierno que plantea Matus, es una de las capacidades que debería tener el Estado. ¿Cuál es la razón por la que vos observas que no se consideran estas ciencias y técnicas para gobernar y mejorar la gestión?

CB: Por supuesto que nosotros abogamos por una por escuela de formación política, por la construcción de las ciencias de gobierno que soñaba Carlos Matus, abogamos por todo un saber de gobierno que tiene que circular en los grupos militantes para que todos nos preparemos para conducir, para liderar, para generar proyectos. La actividad de un club de barrio, de una organización barrial, todas necesitan de nuestras habilidades de liderazgo y gobierno.

E: ¿Cuáles son los desafíos de gobernabilidad para el gobierno nacional y popular en materia de planificación, estrategia y gestión de las políticas públicas ante las amenazas y las prácticas de concentración estratégica de las derechas, con el poder judicial y los medios de comunicación hegemónicos?

CB: Voy a tomar prestadas las palabras de Cristina Fernández de Kirchner en el Teatro Argentino, que tiene que ver con la necesidad de generar un amplio acuerdo al estilo de lo que fueron las coincidencias programáticas del año 72 que le dieron viabilidad al Plan Trienal, al tercer gobierno peronista, esas coincidencias programáticas tienen que referir a 5-6 puntos claves, en aquel momento fueron seis objetivos y 22 instrumentos de pla-

nificación económica en las que se pusieron de acuerdo todos los partidos mayoritarios, la firmaron todos de manera que cualquiera de ellos que llegara al poder los iba a poner en marcha, acá tendríamos que ponernos de acuerdo en cuestiones básicas referidas a la soberanía, a la soberanía monetaria, referidas al territorio, al combate de la inflación, en fin, lo que estas fuerzas definan. Esos compromisos debieran ser la base de sustentación de una agenda legislativa y de un programa de gobierno que seguramente tendrá su primer borrador, su documento preliminar, porque luego lo elaborará quien acceda al gobierno en diciembre del 2023. Ese plan tendrá que ser protagonizado por todas las fuerzas vivas que sean convocadas a participar y aportar, así que la verdad que viene un tiempo donde vamos a necesitar mucha capacidad de planificación, mucha capacidad de acuerdo y de conducción del aparato estatal, así como mucha capacidad de intervenir y conducir la conversación social.

E: ¿Quién sería el actor capaz de convocar a esa mesa?

CB: Te respondo tal como le respondió Álvaro García Linera a Pedro Brieger hace pocos días en una conversación: la verdad que siempre es el Estado, porque el Estado tiene la lapicera y tal vez no tiene toda la cuota del poder, pero la lapicera la tiene y lo que no tenga de poder y lo que no tenga de lapicera, que lo tenga de coraje.

Hay que arriesgar, porque nosotros somos David contra Goliat y somos conscientes de esto, David podría haber huido, podría haberse escondido, pero tomó su gomera y apuntó con mucha inteligencia al ojo del Cíclope y lo derribó, ¿por qué pensar que nosotros no lo podemos hacer?

E: ¿Qué eficacia puede tener la planificación en países, sociedades o estados que tienen inflación de tres dígitos, donde no se puede anticipar el comportamiento de los actores?

CB: Lo primero que debe entenderse es que la planificación no es solamente una planificación económica, es una planificación social, cultural, con enfoque integral, y en ese marco los problemas referidos a la inflación y al comportamiento de los actores están presentes en lo que vamos a planificar. A mayor situación de emergencia, a mayor situación de conflictividad, sea por la conflictividad social, sea por una catástrofe natural o sea, como en este caso que ustedes comentan en la pregunta respecto de una inflación que se está volviendo ingobernable, en ese caso, los sujetos que pretenden conducir el sistema social deberían planificar con más ahínco. Justamente, a mayor incertidumbre, la planificación se convierte en una herramienta más útil, no porque vayamos a hacer exactamente lo que planifiquemos sino porque esa planificación nos organiza, nos permite tener una hoja de ruta.

Pensar que la planificación no sirve cuando hay una situación de baja gobernabilidad es darle a la planificación un lugar menor. Nosotros creemos que, en el sistema de gobierno, contar con un proyecto de gobierno claro, con objetivos claros, con un horizonte utópico claro, colabora con una mayor gobernabilidad del sistema.

E: ¿Qué eficacia puede tener la planificación en escenarios político-económicos con tan altos niveles de concentración de los recursos y por lo tanto de eficacia política contra planificadora de algunos elementos, particularmente, relevantes del mercado y de la sociedad civil?

CB: Esta pregunta se vincula con la anterior y por supuesto que en general los gobiernos y sectores populares tienen escaso control de los recursos, especialmente en el caso de los recursos estratégicos. En América Latina nos movemos en un escenario de concentración económica, pero no sólo en la actualidad, esto ha sido así a lo largo de nuestra historia, y justamente eso hace que los sectores populares necesiten una mayor inteligencia para incidir en el sistema social. Esa mayor inteligencia tiene que ver con su capacidad de planificar sus próximos pasos, por lo tanto, la concentración económica es un aliciente más para planificar.

También hay que tener en cuenta que cuando hablamos de planificar también hablamos de planificar la viabilidad de nuestro programa de gobierno, es decir, nosotros tenemos que hacer un cálculo de viabilidad de nuestras ideas y por lo tanto un cálculo de las alianzas que tengamos que hacer, de las negociaciones, de los acuerdos, mapear con claridad a los adversarios, a los enemigos. La planificación se vincula con el poder, con la posibilidad de acumular poder alrededor de nuestro proyecto, o mejor dicho reunir voluntades alrededor de un proyecto que queremos proponer a la sociedad.

E: ¿Es posible ver la planificación como un ejercicio de interlocución entre el Estado, la burocracia y la sociedad?

CB: Creo que la planificación es mucho más que la interlocución entre el Estado, la burocracia y la sociedad civil, en todo caso es una conversación permanente entre múltiples actores entre los cuales se encuentran el gobierno público, los equipos de la Administración Pública, los actores del mercado, los actores sociales y también los actores extraterritoriales y los organismos que tienen incidencia sobre el proyecto de Nación.

Creo que, en el caso de la burocracia, lo que habrá que aumentar es la capacidad de liderazgo de nuestros gobernantes y la capacidad de conformar equipos con esas burocracias, porque en realidad las burocracias forman parte, orgánicamente, del proyecto que pone en marcha un gobierno. Entonces no lo tomaría como un actor autónomo de ese gobierno, lo que sí, por supuesto siempre es importante tener un diálogo con

las organizaciones de los trabajadores públicos, con sus organizaciones gremiales, son organizaciones que tienen una gran vocación por señalar la orientación de las políticas públicas en las cuales ellos participan, pero quisiera ser precisa en cuanto a que las burocracias deben formar parte orgánicamente del proyecto que postula un gobierno democrático. Si no es así, le estamos dando una autonomía que no se corresponde con lo que está previsto en nuestra Constitución y en nuestras leyes orgánicas.

En este sentido, quisiera hacer una precisión a partir de mi experiencia como Subsecretaria de la Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires y por haber formado parte del Consejo Federal de la Función Pública. Los procesos de selección e ingreso a la Administración Pública deben valorar que estos trabajadores estén dispuestos a participar de un proyecto que va a conducir una fuerza política que ha ganado su lugar en el gobierno a partir del juego democrático. Las burocracias deben estar conformadas por hombres y mujeres que, con vocación democrática, participan con sus saberes técnicos en la concreción de ese proyecto de gobierno.