

Claves para comprender la toma de decisiones del gobierno de Macri

La aplicación frecuente por parte del gobierno de la estrategia de retractación en el caso de sus iniciativas que generan un fuerte rechazo en la opinión pública, encontró su límite, y motiva a explorar el sistema de toma de decisiones del presidente Macri. En estos casos, la comunicación oficial vino al rescate de errores que son, en realidad, de la gestión, a los que se suman déficits de visión y de sensibilidad. Diagnóstico detallado y propuesta constructiva para evitar la repetición de los mismos errores.

El acuerdo entre el Estado y el grupo Macri por el correo y el intento de rebaja a las jubilaciones obligaron al gobierno a revertir las decisiones que había tomado. A simple vista, estos procesos frustrados expresan problemas en la comunicación oficial.

Sin embargo, estos casos, al igual que otros que llevaron al gobierno a tener que retractarse, son producto, más bien, de problemas de gestión. La comunicación gubernamental logró, a pesar de algunos errores iniciales, encauzar estas crisis y moderar el daño en la imagen presidencial. En estos, al igual que en otros anteriores, la comunicación oficial sirvió para llenar el espacio aún vacío que debía haber ocupado una gestión que sigue a la espera de que se produzcan los resultados contundentes anunciados.

A casi quince meses de haber asumido, el gobierno sigue valorando su actitud de retractarse más que preocuparse por limitar los errores. Se parte de la creencia de que no importa equivocarse seguido en temas de alto impacto, a sabiendas de que siempre se podrá recurrir, sin costo, a la retractación, y a la consiguiente reversión de los acontecimientos y de sus resultados, sin causar daño a la imagen presidencial.

Gobernar también supone equivocarse, y debería considerarse como algo virtuoso la retractación, una actitud positiva que Macri ha adoptado en claro contraste con el gobierno anterior, que camuflaba el error en acierto.

Sin embargo, la tolerancia hacia este comportamiento del gobierno pareciera haber tocado su techo, justo cuando la importante adhesión pública que reúne el Presidente comienza a debilitarse, probablemente debido a las dificultades que encuentra su política para generar crecimiento y bienestar.

Esta no es la percepción del Presidente y de su gobierno, que no comprenden por qué la población no valora ampliamente los numerosos logros alcanzados y los cambios implementados.

En realidad, Macri y su gobierno tienen niveles aceptables de imagen positiva en la opinión pública, y siguen altas las expectativas futuras, aunque con una tendencia a la

baja. Sólo en el último mes se verificó una disminución en los guarismos de imagen y de desempeño (que consideramos que no son definitivos), probablemente por el impacto que tuvieron las crisis que acabamos de mencionar.

El gobierno tiene una buena oportunidad para volver a los niveles de aceptación previos, lo que dependerá sobre todo de la economía y de que a Cambiemos no le surja una opción política creíble y ganadora en las elecciones de octubre próximo.

Retomando el tema que nos ocupa, podría decirse que hay tres tipos de crisis en el ámbito público: las que no se pueden evitar, las que se pueden evitar y las auto-infligidas. Las crisis por el acuerdo con el grupo Macri por el correo y por la reducción en los montos jubilatorios pertenecen al tercer grupo. Resulta difícil entender cuáles fueron los móviles que las impulsaron y los procesos que condujeron a la crisis.

Es posible que le haya faltado sensibilidad o visión al gobierno a la hora de evaluar estos acontecimientos. Aún así, es una explicación insuficiente. ¿No sonaron las alarmas preventivas en los funcionarios o en algunas de las instancias de evaluación o de decisión, o no fueron tomadas en cuenta?

Algunas importantes fuentes de origen PRO dentro del gobierno sostienen que se carece de un ámbito de debate de temas sensibles y que, por lo general, prevalece la lógica "decisionista", que evita la necesaria comunicación entre la decisión y las áreas especialistas y de control previo.

Esto sería así porque, según las mismas fuentes, la toma de decisiones relevantes del gobierno se reduce a la mesa chica que rodea al Presidente, integrada por el Jefe y los subjeses de gabinete y un par de asesores de máxima confianza y de trato permanente con aquél.

La visión de los integrantes de esa mesa chica es homogénea; ellos actúan en grupo ante el Presidente. No hay una voz que ponga en crisis el pensamiento predominante ni las decisiones que se toman. En esa mesa se forman los consensos que Macri avala y que luego se transmiten hacia abajo de la organización estatal. Los demás funcionarios, incluyendo ministros, son en estos casos implementadores y seguidores de las resoluciones que se toman arriba.

Algunos identifican en el gobierno dos grupos bien definidos: un "súper gabinete" y un gabinete. El primero es la mesa chica, donde junto con el Presidente se toman las decisiones relevantes de manera autónoma, mientras que el segundo grupo son los ministros, cuyos integrantes periódicamente deben rendir examen ante el primero e implementan las resoluciones aprobadas por aquel. La conexión entre ambos grupos se realiza a través de las reuniones de seguimiento por área o tema: los ministros del gabinete presentan planes y resultados; la mesa chica los aprueba o desaprueba, toma las decisiones relevantes y comunica la dirección que deben tomar las acciones futuras.

Es razonable que el Presidente tenga diferentes instancias de evaluación de su gobierno y que éstas se vayan acotando a medida que nos acercamos al vértice. Todos los gobiernos tienen su mesa chica. Sin embargo, en el caso que nos ocupa se vislumbra un problema doble: un creciente desequilibrio entre ambos grupos, en el que uno prevalece sobre el otro, y la aparente falta de empoderamiento de los diferentes niveles de gobierno, debido a la ausencia de un sistema de delegación de decisiones y responsabilidades.

Mientras que las decisiones quedan reducidas al "súper gabinete", el gobierno promueve, positivamente, un sistema permanente de reuniones transversales entre funcionarios. Sin embargo, esto no estaría generando los benéficos esperados, probablemente porque dichas instancias de relacionamiento y de implementación carecen de la capacidad de decisión.

Nuestras fuentes sostienen que el debate en serio no está premiado en el gobierno. Toda crítica, incluso la constructiva, es considerada de manera negativa, porque -se afirma- erosiona el entusiasmo y la fuerza que hay que ponerle a la gestión, y atenta contra la prosecución de los objetivos. Por lo tanto, el funcionario que la promueve genera dudas sobre su pertenencia al "mejor equipo". No es que se busque o se promueva el pensamiento único, sino que se penaliza lo que internamente se denomina "pensamiento crítico". Se acepta pensar diferente, pero mientras no tome la forma de crítica. De esta manera, no se alienta ni está bien visto llevarle críticas al Presidente, ni compartirlas en el equipo.

Esta situación no es exclusiva del gobierno Macri. Es frecuente la propensión de los gobiernos a reproducir hacia adentro una mirada homogénea y un comportamiento uniforme. En realidad, lo que se busca es blindar al Presidente y a sus principales funcionarios de la crítica, que es considerada irritante e inconducente.

De esta manera, la retractación del gobierno aparece como una respuesta a la fuerte reacción pública contraria a la decisión tomada, y no como resultado del debate interno o como producto del convencimiento de que la decisión que ahora entra en crisis fue errónea.

En el gabinete nacional existen varios ministros preocupados por esta situación. Pero de esto no se habla en grupo. Siguen presentes las salidas del ex ministro de Economía, Alfonso Prat Gay, y del ex presidente del Banco Nación, Carlos Melconian, ambos con perfil propio y de destacada actuación, pero carentes de una condición esencial para permanecer en este gobierno: saber "coordinarse" con la mesa chica que rodea al Primer Mandatario.

Algunos creen que estos errores del gobierno responden a una actitud de soberbia. Otros consideran, en cambio, que más que un estilo ocasional se trata de un comportamiento regular que se caracteriza por avanzar todo lo que se pueda y esperar la reacción, para luego analizar si se sigue adelante con la acción o se retrotrae a la situación previa; una especie de estrategia deliberada de ensayo y error.

Para no repetir estos errores que, en nuestra opinión, tienen su origen en la modalidad que asumió la actual gestión, quizá resulte conveniente cambiar el sistema vigente de incentivos de los funcionarios por otro que favorezca el desarrollo de una visión más amplia en el manejo del Estado, incorporando la sensibilidad necesaria para prever y prevenir situaciones de crisis. Además, gerenciar el debate de manera inteligente y aceptar la crítica constructiva mejorará el clima interno y favorecerá a que se cometan menos errores.

Siempre existirá en el gobierno una tensión natural entre el imperativo de mantener en el vértice la orientación general y la palabra final, y la necesidad de delegar las decisiones y responsabilidades en las áreas estatales que tienen relación directa con la implementación. La opción es lograr un adecuado equilibrio, a sabiendas de que es una tarea difícil pero necesaria.

De esta manera, quedaría para la mesa chica la toma de las decisiones más relevantes y el necesario control de gestión (para lo que fueron creadas originalmente las dos vice-jefaturas de gabinete del gobierno de Macri), y los ministros y sus colaboradores asumirían la elaboración de los planes y su decisión, y la implementación y coordinación transversal de los mismos.

Asimismo, sería deseable que el gobierno incorpore un sistema de detección temprana y de seguimiento de temas potencialmente conflictivos o que pudieran derivar en crisis, en diferentes instancias y no sólo en la que rodea al Presidente, y tomar en consideración los aportes de la política y de la comunicación. Éstas deben contribuir a prevenir las crisis, y no sólo a resolverlas una vez que estallaron.

El gobierno de Macri tiene un buen "tablero de control", un sistema de seguimiento permanente de temas de gestión por área, en cuyos avances y resultados el Presidente se involucra personalmente con dedicación. Esta es una novedad auspiciosa en la administración pública de nuestro país.

Porqué no incorporar en este tablero información que de cuenta del impacto político y mediático de los asuntos potencialmente más conflictivos, y de las diferentes poblaciones que podrían ser afectadas por estas decisiones públicas. En el mismo sentido, también sería posible incorporar un sistema de alerta temprana y uno o varios ámbitos de análisis y decisión que permitan anticiparse, para conjurar las crisis o encararlas adecuadamente cuanto éstas irrumpen. Muchos países tienen este tipo de sistemas de información, de anticipación y de gestión de crisis.

Con la incorporación de este tipo de sistemas y de ámbitos de decisión, sería deseable la integración en los equipos de gobierno de especialistas en prevención y manejo de crisis y de funcionarios que aporten una mirada más amplia que la necesaria gestión empresarial por resultados, como señalamos más arriba.

Finalmente, no resulta sustentable reclamarle siempre a la comunicación lo que debería generar la gestión a través de sus resultados.

La conferencia de prensa del Presidente Macri contribuyó decisivamente a moderar el fuerte impacto abierto por la trascendencia del acuerdo del Estado con el Correo, sobre todo luego del pobre desempeño del ministro Oscar Aguad en sus declaraciones públicas del día anterior, que no despejaron las dudas.

La consigna presidencial de "volver a fojas cero" en el tema del correo -si bien de difícil concreción en el ámbito de la justicia, donde hoy se encuentra-, sirvió para encauzar una crisis que -digámoslo- podría haberse evitado. Un logro de la comunicación gubernamental, no de la gestión que, sin embargo, no podrá evitar lo que Diego Dillenberger denomina, correctamente, "cicatrices imborrables"¹.

Macri ha dado muestras en el pasado de aprender de sus errores. Pero eso no es suficiente: surge como algo necesario incorporar en el gobierno una visión más amplia del manejo del Estado, delegar decisiones y responsabilidades hacia abajo de la organización -manteniendo en la mesa chica el seguimiento y control-, e institucionalizar procesos de anticipación de riesgos y de administración de crisis, de tal manera de mejorar del desempeño del conjunto. Este es un desafío de la gestión, no de la comunicación.

1. <http://www.cronista.com/columnistas/Macri-podria-encontrar-en-Shell-un-metodo-para-evitar-crisis-20170228-0009.html>

CALÍBAR el rastreador

Informe estratégico sobre Argentina

Comité de redacción:

Fabián Calle

Francisco de Santibañes

Alejandro M. Estévez

Matteo Goretti

CALÍBAR el rastreador es un informe estratégico sobre Argentina. La propuesta es brindar análisis e interpretaciones y ofrecer escenarios, que favorezcan tanto el debate como la toma de decisiones. No es un informe de prensa, no nos ceñimos a la lectura de los medios ni centramos nuestro interés en el día a día. Tampoco planteamos las ideas a través del eje amigo-enemigo del gobierno, de sectores o de grupos. Consideramos que una manera de contribuir al desarrollo del país es crear un espacio que ofrezca mayor profundidad en el análisis, con una mirada estratégica y un interés centrado en lo que podría pasar más que en lo que ya pasó.

Calíbar era un gaucho del interior admirado por Domingo F. Sarmiento, quien lo retrató en *Facundo*, libro escrito en 1845. Calíbar hacía de rastreador, es decir, seguía huellas y pisadas que quedaban impresas en el terreno, un oficio esencial en un país extenso y recorrido por llanuras. Sus ojos leían el suelo; su mirada profunda le permitía seguir rastros, incluso los que el tiempo había borrado. Lograba descifrar lo que estaba oculto. Convertía los indicios en evidencias. Interpretaba lo incomprensible. Poseía cualidades que cobran actualidad y relevancia en la Argentina de hoy.