Planejamento Estratégico Situacional

Introdução ao Pensamento de Carlos Matus

Prefeitura
Municipal de
Curitiba

Instituto Municipal de
Administração
Pública - IMAP

Plano de
Desenvolvimento de
Competências

CURITIBA
A CIDADE DA GENTE

Prefeitura Municipal de Curitiba
Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP
Plano de Desenvolvimento de Competências

Planejamento Estratégico Situacional

Introdução ao Pensamento de Carlos Matus

Curitiba 2008

CURITIBA
A CIDADE DA GENTE

Beto Richa
Prefeito Municipal de Curitiba

IMAP
INSTITUTO MUNICIPAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Carlos Homero Giacomini
Presidente

Maria do Carmo A. de Oliveira
Superintendente

Ficha Técnica
Escola de Administração Pública/EAP

Jucirê Maria Matte Escremin
Diretora

Luiz Carlos de Andrade Filho
Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

Docente*
Carlos Homero Giacomini

* Material compilado pelo Docente a partir do material de Carlos Matus.

SUMÁRIO

Apresentação.....01
Programa.....03
I Conhecendo o Autor.....05
II. Referências para o Conhecimento do Autor.....07
III. Ciências Verticais Versos Horizontalidade.....11
IV. A Arte de Governar.....13
V. Problemas Comuns da Prática Horizontal.....15
VI. Triângulo de Governo.....19
VII. Subsistemas de Governo.....21
VIII. Sisemas de Auta Direção: Sistemas Demandantes e Sistemas Demandados.....43
IX. O Triângulo do Reformador.....45
X. A Competência do Governante.....47
XI. Protocolo de Seleção de Problemas.....49
XII. Fluxograma Situacional.....51
XIII. Gestão por Problemas e Operações.....53
XIV. Estratagemas do Jogo de Governo.....55
Bibliografia.....59

APRESENTAÇÃO

Na medida em que é mais estudado Matus vai ganhando atualidade. Por isso a iniciativa de retomar alguma reflexão sobre este autor latino-americano.

Mais conhecido pelo método PES - Planejamento Estratégico Situacional, o autor vai muito além disso, uma vez que procurou desenvolver todo um conjunto de conceitos articulados no que chamou de Teoria do Jogo Social, destinada à "arte e ciência de governar".

Este "curso" tem apenas um objetivo: apresentar o autor aos que se dispuserem a conhece-lo. Não nos levará, certamente, ao conhecimento de seus conteúdos, mas, tão somente, ao reconhecimento de que o autor está aí, pronto para um dia, quem sabe, darmos a ele um espaço maior nestas articulações incessantes a respeito de desenvolver capacidade de governo.

Carlos Homero Giacomini
Presídente do Instituto Munícipal de Administração Pública

PROGRAMA

Introdução ao Pensamento de Carlos Matus

Curso Interno do Instituto Municipal de Administração Pública
Carlos Homero Giacomini
Novembro de 2007

1. **Objetivo Geral:**

Apresentar uma visão geral da obra do autor para sensibilizar o corpo técnico do IMAP a propósito das possibilidades que o mesmo oferece para futuras proposições e aperfeiçoamentos metodológicos em desenvolvimento da capacidade de governo (missão do IMAP).

2. **Competências a ser desenvolvida**

Ao final do curso as pessoas conhecerão o conjunto de fontes do autor e estarão aptas a navegarem pelo seu conhecimento, com a finalidade de definirem futuros usos para o mesmo.

3. **Programa**

Objetivos Específicos	Conteúdo	Recursos	Tempo
Conhecer a pessoa do autor, suas referências de conhecimento, parte de seus livros/apostilas e o esquema geral de sua produção teórica.	- O pai, o político, o professor. - Autores e obras de referência. - Linhas gerais de produção.	- Leitura comentada do texto de "Teoria do jogo social" pgs 7- 8. - Leitura comentada de texto de Teoria do jogo social" pgs 9 -15. - Manuseio das obras do autor no acervo do docente.	1,5 horas
Conhecer as concepções básicas do autor a respeito das ciências para governar.	- Ciências verticais versus horizontalidade das práticas sociais. - Conceitos principais. - Problemas comuns da prática horizontal.	- Leitura texto de "Teoria do jogo social" pgs 24, 25 e 26. - Leitura texto de Teoria do jogo social" pgs 34, 35 e 36. - Leitura texto de Teoria do jogo social" pgs 41 a 45. - Power-point da lâmina p.47 de "Teoria do Jogo Social".	2 horas
Discutir o "Triângulo de Governo".	Os componentes essenciais do ato de governar e suas correlações.	Leitura texto da dissertação de mestrado do docente.	0,5 horas
Conhecer os "Subsistemas de Governo"	Visão sumária das dez ferramentas que configuram capacidade de governo propostas pelo autor.	Powe-point com resumos da apostila (no final).	2 horas
Discutir "Sistemas Demandantes e Sistemas Demandados".	Discussão sobre a criação de dinâmicas reformadoras no governo.	Power-point de anexo da apostila.	0,5 horas
Discutir "O Triângulo do Reformador"	Discussão sobre o papel preponderante das pessoas na produção de reformas.	Power-point de anexo da apostila.	0,5 horas
Verificar os componentes do "Vetor de Peso de um Ator".	Discussão sobre o que compõe a competência do governante.	Power-point com esquemas das pgs. 152 e 402 do "Teoria do Jogo Social".	1 hora
Conhecer o "Protocolo de Seleção de Problemas"	O processo de escolha do portfólio de problemas do governo	A postila pgs. 42 e 43.	1 hora
Conhecer o "Fluoxograma Situacional"	Os problemas precisam ser explicados, descritos e ter suas causas identificadaspara, sobre elas, se desenhar o plano.	Pgs. 301 e 303 do "Teoria do Jogo Social" com exemplo prático do curso em Botucatu.	2,5 horas
Discutir a "Gestão por Problemas e Operações".	Destaque dos significados de recursos, produtos e resultados em um plano por operações.	Power-point com esquemas do "Teoria do Jogo Social" p. 491.	0,5 hora
Constatar a existência de "Estratagemas do Jogo do Governo".	Revelar os artifícios dos quais lançamos mão no jogo do poder.	Leitura comentada do "Teoria do Jogo Social", pgs. 435 a 440.	1 hora

I. CONHECENDO O AUTOR

Pode ser que, para muitos dos senhores, Carlos Matus goze de consideração como eminente economista de idéias avançadas, com ampla e reconhecida experiência no campo do planejamento estratégico e nas ciências e técnicas de governo. Sem querer desmerecer essa opinião, eu diria que esses generosos qualificativos não caracterizam nem exprimem o que há de fundamental e íntimo na personalidade de meu pai.

O infatigável trabalhador, pensador e criador de importantes teorias econômicas era, antes de tudo, um homem de grandes convicções, leal a suas idéias e a seus amigos. Ao longo da vida, desenvolveu uma admirável sensibilidade para os problemas sociais, preocupando-se principalmente com as classes menos favoreci das, que vivem sem reais oportunidades de ascensão e melhoria da qualidade de vida. Era um batalhador, em constante renovação, estudioso, possuía admirável fortaleza de ânimo e um grande senso de humor.

Como pai, deixou-nos um importante legado; seu melhor ensinamento foi sua própria vida. Com o exemplo dele, aprendemos o significado da honestidade, da coragem, da simplicidade, do otimismo e da lealdade. Meu pai era um grande amigo. Sabia bem como ressaltar e desenvolver o que há de melhor em cada um de nós; isso o converteu em nosso cúmplice predileto, de quem nunca nos faltou uma palavra de alento. Seu carinho e companheirismo ainda hoje nos apóiam e fortalecem.

Compartilhamos sua trajetória profissional com imenso orgulho. Sua atuação pública foi irrepreensível, exemplar e digna. Seus dias na prisão foram dolorosos para nós, mas para ele só serviram para aguçar o interesse pelos problemas sociais, e foi em Ritoque (campo de concentração) onde escreveu as primeiras páginas do livro que serviria de trampolim para muitos outros textos que têm sido muito apreciados e reconhecidos na América Latina.

Meu pai faleceu em 21 de dezembro de 1998, em Caracas, de onde sonhava regressar um dia ao Chile. Suas cinzas mortais foram, segundo seu desejo, espalhadas em sua casa de Isla Negra, diante do mar, onde ele encontrou inúmeras horas de paz e de estímulo para escrever as notas que compõem esse livro. Notas que deixou totalmente concluídas, e seu manuscrito não foi alterado.

Pretendi fazer com esse livro uma pequena homenagem a sua vida, porque seu conteúdo é de valor inestimável; estou certa de que essas páginas terão um eco transcendental na História e servirão de poderosas ferramentas para aqueles que desejarem pô-Ias ao serviço dos governos e de seus govemantes.

Quero por último aproveitar essas linhas para exprimir meu reconhecimento a toda a minha família, em especial a minha mãe e a meus irmãos, pelo apoio e confiança que depositaram em mim para a publicação desse livro. Agradeço em especial a valiosíssima participação de Kilian Zambrano, amigo de coração de meu pai, que com sua desinteressada e incondicional abnegação trabalhou para que o manuscrito que um dia veio a nossas mãos fosse editado. Finalmente, agradeço a meu esposo, que trabalhou a meu lado por longas horas, para que a apresentação desse livro estivesse à altura de meu pai e dos senhores.

Sol Maria Matus Mac-Niven

(Teoria do Jogo Social páginas 7 e 8)

II. REFERÊNCIAS PARA O CONHECIMENTO DO AUTOR

Defendo a opinião de que só a
criação justifica a condição humana.
César Rengifo

A política é a História que
Está sendo feita, ou desfeita.
Henri Bourdeaux

A ciência consiste em substituir o saber que parecia
seguro por uma teoria, ou seja, por algo problemático.
José Ortega y Gasset

Em Teoria do jogo social, Carlos Matus consolida, em um texto atualizado, os diversos espaços de construção intelectual desenvolvidos em suas obras anteriores. Aqui, a unificação temática converge para uma Teoria da Ação[1], elaborada a partir de duas propostas articuladas para explicar os processos de governo e de planejamento social: a Teoria das Situações e a Teoria das Estratégias Políticas. Ambas se beneficiam com suas contribuições criativas e rigorosas, e se apresentam integradas em forma de uma Teoria do Jogo Social. A necessidade de tal teoria se acha presente em toda a sua produção anterior[2]- ainda que não exposta com a extensão, a profundidade e o propósito unificador com que o faz nesse texto -, e isso pode ser verificado numa longa trajetória em que se destacam os seguintes fatos e acumulações de sua prática material e intelectual.

Nos primórdios da construção intelectual de Carlos Matus, aconteceu um fato essencial, que se manifestará ao longo de toda a sua vida: a ruptura epistemológica que se inicia em fins da década dos 60, com relação ao chamado planejamento normativo, que ele havia aplicado e difundido como Chefe da Divisão de Assessoria do llpes. Como produto das primeiras linhas de descontinuidade com o planejamento normativo, e que serão aprofundadas intensivamente em suas obras seguintes, escreveu Estrategia y plan (Matus, 1969), em que argumenta a inseparabilidade dos aspectos político e econômico, tema esse que hoje é aceito por todos os que estudam e aplicam o Planejamento Estratégico Situacional, mas que naqueles tempos - já se vão trinta anos - era inaceitável para os planejadores com uma concepção restritamente economicista dos processos de planejamento do desenvolvimento.

A seguir, foi sua atuação como funcionário do governo do presidente Salvador Allende o fato político que o confirmou inabalavelmente em sua ruptura com o planejamento normativo. A partir dessa práxis, na subseqüente estada nas prisões chilenas de Dawson e Ritoque, intensificou sua crítica ao planejamento tradicional, agora dentro de espaços cognitivos aparentemente sem conexão com a teoria econômica tradicional na qual se fundamentava o planejamento do desenvolvimento. Alguns desses espaços - aos que se foram acrescentando outros, até o mais recente, a Teoria do Caos - eram: a Teoria Geral de Sistemas, a Cibernética, a Teoria da Informação e a Biologia Teórica. Como acumulação dessa reflexão, escreve Planificación de situaciones (Matus, 1980), em boa parte meditada e esboçada durante seu período no cárcere. Nessa obra, já se evidencia a necessidade de uma teoria da ação social, como moldura para o método de planejamento situacional[3].

1. Em geral; em particular, ação de governar.
2 Entre 1985 e 1986, Matus escreveu um extenso documento no qual trabalhou sobre uma Teoria do Jogo Social. Esse documento não foi revisado nem preparado para publicação, presumivelmente porque era mais urgente à demanda por teoria e métodos de planejamento estratégico.
3 Em Planificación de situaciones (Matus, 1980), o esboço de urna teoria da ação social inclui a teoria das situações sociais: situação = fenossituação e genossituação, que adiante o autor reelaboraria, como uma teoria da produção social. Sobre essa última, ver Matus (1989b).

Na Venezuela - a partir de 1977 -, tomou parte no Projeto Formeplan (CNDES -UGV), em que ampliou a crítica ao planejamento normativo, e começou a desenvolver o método de Planejamento Estratégico Situacional (PES), a que dará continuidade no documento Política y plan (Matus, 1984), texto que viria a refundir completamente, ampliando-o, em Política, planificación y gobiemo (Matus, 1989b), com o acréscimo de elementos metódicos para desenvolver processos de planejamento estratégico situacional, em contraste com Planificación de situaciones (Matus, 1980), que inclui elementos de enfoque metodológico, mais que de método[4]. Em Política, planificación y gobierno, o PES é um método com propósito estritamente prático. Não obstante isso, a finalidade de elaborar urna teoria da ação social é mantida, e a parte referente à teoria da produção social (Matus, 1989b, p.133-171) constitui um significativo progresso.

Durante a década dos 90, sua intensa atividade docente para funcionários do alto escalão governamental- docência essa com fins práticos: formar equipes tecnopolíticas -, as esporádicas atividades de assessoramento que aceitava desempenhar e a continuação do contato com a realidade dos governos latino-americanos permitiram-lhe perceber que os problemas do planejamento na América Latina exigem ser compreendidos num espaço mais amplo: a problemática dos sistemas, métodos e técnicas de governo, em face dos quais constrói uma teoria das organizações públicas, e propõe a criação da Escola de Ciências e Técnicas de Governo.

Acerca da precariedade dos sistemas de governo, escreve Adiós, señor presidente (Matus, 1994), obra na qual combina o ensaio técnico com o relato novelesco das práticas governamentais na América Latina, tecnicamente frágeis, domésticas, informais e assistemáticas. Nesse texto, dá prosseguimento à reflexão crítica sobre o exercício do governo - iniciada em Política, planificación y gobierno (Matus, 1989b) - e progride nas propostas dos Sistemas de Alta Direção, que a seguir vinculará com a teoria da ação social.

Dada a escassa formação dos governantes para governar, traçou o Projeto Escola Latino-americana de Governo (Escolag), no qual a teoria da ação social é conteúdo curricular básico. A inexistência de uma teoria positiva das organizações públicas[5] é assumida em Los tres cinturones dei gobierno (Matus, 1998b), no que trata da reforma do aparelho administrativo público e formula uma proposta teórica abrangendo dois planos: (i) a reforma da gestão pública, com base no emprego de métodos de governo,em substituição à improvIsação e ao pragmatismo, e (ii) a reforma do aparelho público, com base numa estratégIa vertical e radical de projeto organizacional. A relação entre gestão públIca e métodos de governo orientados para resultados exige "(...) construir uma teoria da ação em jogos complexos de alta incerteza: uma teoria do jogo social" (Matus, 1998a).

O desenvolvimento desse processo de construção intelectual - em meados da década dos 90 - mostra a crescente expansão de uma teoria da ação social teoria do jogo social-, com várias frentes de exploração e construção cognitiva:
(i) a produção social como processo político, ou seja, como processo estratégico;
(ii) a teoria das organizações públicas; (iii) a critica da teoria econômica tradicional; e (iv) os sistemas de informação para apoiar a prática do governo[6].

Essas temáticas alcançaram diferentes níveis de desenvolvimento, mas todas elas se articulam e formam subespaços de uma teoria do jogo social.

4. A esse respeito, Matus esclarece que: "Primeiro vamos assentar a idéia de que o enfoque metodológico é algo mais que um método. Por exemplo, o livro Planificación de situaciones se aproxima muito mais de um enfoque metodológico, ao passo que a presente proposta está mais próxima daquilo que poderíamos 1989b, p. 251-253).
5. Acerca das soluções técnicas aos problemas de produção organizacional, ver Matus (1989a).
6. Os três primeiros temas estão tratados nessa obra. Sobre os sistemas de informação para apoiar a prática do governo, ver Sistema Altadir de Monitoreo (1997).

A produção social é um processo predominantemente político. O fenômeno político é essencialmente indeterminado. Não há determinação ex ante para a relação interativa de conflito ou de cooperação entre atores que perseguem fins de alcance condicionado pela ação dos outros. Os atores se confrontam ou cooperam numa situação na qual a ação de um deles está condicionada pela ação do outro. Acerca desse tema, deu grandes contribuições em todas as sua obras, e particularmente em Chimpancé, Machiave/lo y Gandhi (Matus, 1995). Partindo dos mais destacados teóricos da guerra[9] e de autores em especialidades muito diversas[10], não apenas embasou teoricamente as estratégias políticas, como também construiu um método de sólida coerência lógico-abstrata e amplo sentido prático[7].

A originalidade e o valor da contribuição de Matus ara uma teoria do jogo social , na qual planejador, plano e ação são produtos situacionais, podem ser compreendidos, a partir da síntese criativa e operativa que consegue obter ao articular um variado conjunto de conceitos[8] que, estruturados nessa teoria, fundamentam o "governo ou condução como arte e ciência do ator para mobilizar organizações e cidadãos no jogo social, processando problemas conflituosos que atravessam todos os departamentos das ciências a partir de variáveis imprecisas, incertas e mutáveis, com o propósito de construir possibilidades para seu projeto de jogo" (Matus).

Com Teoria do jogo social, ao articular um amplo espectro de conceitos, explica a produção social a partir de uma ampla base teórica que só se justifica por uma finalidade prático-operacional: demonstrar, com lógica construtiva de grande rigor e amplitude, que é possível melhorar a qualidade dos processo governamentais, se os mesmos estiverem apoiados em ciências e técnicas de governo fundamentadas numa teoria sobre a produção social na qual essa é concebida como um jogo não determinístico. Se o plano for traçado e executado como cálculo e ação em jogos interativos sob a incerteza dura provocada pelo outro - jogos indeterminísticos hipercomplexos -, então ele terá um caráter realmente estratégico.

As ciências e técnicas de governo não são um conjunto curricular inorgânico de ciências verticais que formam espaços profissionais afunilados e que só explicam cada uma das parcelas em que os governos atuam - mas não a prática global de balanços de governo (Matus, 1998b) -; elas são, sim, resultado da sinergia das ciências verticais, quando essas convergem e se aplicam aos problemas sociais e aos problemas das organizações governamentais, e portanto atravessam todas as dimensões da prática - intermediária e terminal - do governo. A confluência sinérgica das ciências verticais, aplicadas ao processamento de problemas, ao traçado de soluções e à construção de viabilidade das mesmas, serve de apoio à ciência horizontal que é a teoria do jogo social, na qual se fundamenta a teoria da ação de governo.

A elevação da qualidade do governo[9] exige a teorização sobre a sua prática - isto é, sobre a dimensão positiva do governo - que é ação em jogos de alta complexidade. Como ciência da ação de governo, Matus postula a teoria do jogo social, que é uma ciência horizontal. Essa ciência horizontal, complementada pelas contribuições das ciências verticais, constitui o eixo ordenador das ciências e técnicas de governo. Deduz-se então que uma Escola de Ciências e Técnicas de Governo não é "um supermercado de variada oferta interdisciplinar e deve ter como espinha dorsal de sua atividade formativa a teoria do jogo social e, em tomo desse eixo teórico, destacar um conjunto de disciplinas que correspondam aos (...) problemas básicos comuns a qualquer tipo de prática social" (Matus).

---

7. Essa característica permeia toda a sua obra. Em geral, a sua produção intelectual apresenta tipicamente um elevado nível teórico e um profundo sentido prático. Repelia e criticava implacavelmente a "teorização sobre a teoria" e praticava a teorização sobre a prática positiva.

8 Dentre esses conceitos, há o de situação - extraído de grandes pensadores (Ortega y Gasset, Sartre, Gadamer, Heidegger) e convertido em uma categoria prática; o de sistemas que obedecem a leis e o de sistemas que criam leis (Hegel); de problemas bem estruturados e problemas quase-estruturados (Tolstói, Mitroff, Linstone); de auto-referência (Hofstadter); de estratégia interativa - que tomoà da teoria da guerra (Clausewitz, Hart, Beaufre, Schelling); de conexão causal e conexão de sentido (Weber); de liberdade e livre vontade humana (Popper); de criatividade e restrições (Ackoft); de distinção (Spencer Brown); de incerteza (Heisenberg); de indeterminação - química não determinística e estruturas dissipativas (Prigogine); de jogos e apostas (Von Newman, Morgenstem, Shubik, Nash); de jogos difusos (Dror); de conjuntos difusos (Zadeh); de atos de fala - filosofia da linguagem (Wittgenstein, Habermas) e a teoria dos atos de fala (Austin, Searle); de incerteza (Dror, Nabokov); de caos determinístico e indeterminístico (E.Lorenz, Prigogine); de recursividade e recursividade enlaçada (Hofstadter); de planejamento como intercâmbio de problemas e dos efeitos colaterais desejados versl/S efeitos indesejados da ação (Ackoft).

9. Foi essa a preocupação central de Matus: elevar a qualidade da gestão de governo na América Latina. Suas quatro últimas obras e outros documentos testemunham isso, e mostram sua convicção de que a elevação da qualidade do governo só é possível com a suficiente capacitação e o necessário treinamento formal dos governantes.

Por último, teoria do jogo social é o sistema categorial construído como uma genoestrutura do método PES, porque sua robustez e enriquecimento "dependem de um desenvolvimento teórico profundo, que o defendam das interpretações simplistas e mecânicas, além das amputações arbitrárias geradas pela incompreensão" (Matus).

Teoria do jogo social, como diria seu autor, parafraseando Umberto Eco, é uma obra aberta [10], porque a teorização sobre a produção social no jogo político se choca com os limites da criatividade dos atores e da incerteza dura da estratégia interativa em cada caso. Não obstante, os elementos essenciais para compreender o jogo social e agir nele estão aqui expostos com rigor e sentido prático.

Kilian Zambrano

10. O leitor notará que alguns dos temas só foram enunciados. O motivo é óbvio.

(Teoria do Jogo Social páginas 9 a 15)

III. CIÊNCIAS VERTICAIS VERSOS HORIZONTALIDADE

A A reflexão teórica que serve de guia à presente obra tem muito a ver com a ponte que deveria existir entre as ciências e a ação prática no âmbito público. Trata da Teoria da Produção no Jogo Social. Teve início com as três perguntas seguintes:

Primeira: Por que as ciências sociais tradicionais contribuem tão pouco para a política e o processo de governo? Não é comum acontecer de o cientista social renegar suas teorias quando chega a postos de governo? É possível fazer políticas econômicas com a teoria econômica, políticas de saúde com a medicina, e políticas de desenvolvimento urbano com a arquitetura?

Segunda: Por que é que a ação prática na política e no governo combina a arte e o juízo intuitivo numa proporção que praticamente exclui o juízo analítico apoiado nas ciências? Por que a prática política é feita sem teoria? Por que os intelectuais são inoperantes em funções de governo?

Terceira: O estilo tradicional das ciências sociais permite uma relação direta de aplicação da teoria à prática sem se socorrer do complemento hiperdominante do sentido comum, o bom juízo e a intuição? Por que há um divórcio entre as universidades e os governos?

São três agrupamentos de perguntas provenientes de uma mesma origem. Há algo errado, tanto do lado das ciências como do lado da política. E não se trata de um mal sem transcendência. Toda a nossa vida diária está sob o signo da baixa qualidade de nossos governos, o estilo primário e medíocre de fazer política, a indigência teórica da cooperação técnica internacional, e a carência, de respostas das universidades aos problemas de governo. Proponho argumentar que tais deficiências originam-se do divórcio entre a política e as ciências, ou seja, entre a prática e a teoria. Proponho fundamentar a política prática numa nova disciplina horizontal que poderíamos chamar de ciências e técnicas de governo. Essas novas ciências devem contribuir para elevar a qualidade da arte de se fazer política e de governar. Além disso, permitiriam aproximar as universidades da prática do processo social e renovar o conteúdo da cooperação técnica internacional. Não pretendo negar que a condução política seja uma arte. Quero apenas afirmar que há ali um espaço muito maior para a ciência, desde que aprendamos a teorizar sobre a prática. Proponho o fim da política tradicional. Percebo um processo, ainda que lento, equivalente àquele pelo qual os médicos substituíram parcialmente os feiticeiros e os curandeiros, na prática vertical da medicina. Os feiticeiros não estão extintos, mas quem predomina são os médicos. O político do futuro terá que ser mais profissional e menos bronco, caso contrário a democracia não sobreviverá conduzida pelos "curandeiros" da política, sejam eles da direita ou da esquerda. Até agora os "curandeiros" têm dominado o cenário político de ponta a ponta e mantêm uma disputa puramente ideológica, cada vez mais indiferençada, sem qualquer relação com o problema central de modernizar as ferramentas de governo. A esquerda, sem ferramentas modernas de governo, é tão ineficaz como a direita, sem um projeto para enfrentar os problemas sociais.

A prática política tem criado seus próprios problemas. E esses problemas são em grande parte alheios aos problemas do homem comum e da sociedade. Ou seja, os problemas da sociedade e do homem comum não coincidem significativamente com os problemas da política e dos políticos. Os políticos se dedicam principalmente a resolver os problemas internos que eles mesmos criam na luta pelo poder. A concorrência para ser o pajé da tribo tornou-se mais importante que a capacidade para curar. Supõe-se que a concorrência política esteja a serviço do cidadão e da sociedade, só que ela pode gerar mais problemas que aqueles que consegue resolver e desviar o foco da atenção para questões secundárias. É como se uma fábrica dedicasse mais tempo para conservar as instalações do que para produzir - e a fábrica existe para Produzir.

(Teoria do Jogo Social páginas 24 e 26)

IV. A ARTE DE GOVERNAR

Poderíamos começar com o seguinte enunciado complexo: governo, ou condução, é a arte e a ciência do ator para mobilizar organizações e cidadãos no jogo social, processando problemas conflituosos que atravessam todos os compartimentos das ciências, a partir de variáveis imprecisas, incertas e mutáveis, com o propósito de construir possibilidades para o seu projeto de jogo.

Essa proposta teórica confere precisão à palavra governo, como sinônimo de condução, destacando os conceitos de ciência, arte, ator, organização, jogo social, problema conflituoso e variáveis imprecisas e incertas. Palavras essas que resumem a complexidade e o conteúdo desse discurso teórico.

Trata-se de uma arte, porque a teoria e os métodos da política e do governo só podem complementar e dominar, mas não substituir, o juízo intuitivo, a experiências e as capacidades inatas.

Trata-se de ciências, porque é preciso compreender teoricamente as variáveis e complexidades do jogo social, mas de ciências horizontais, orientadas para a ação, que complementam as ciências verticais ou departamentais, próprias do pesquisador.

Trata-se de atores, porque a dinâmica do jogo social é criativa e conflituosa, é realizada por atores dotados de imaginação e guiados por motivações pessoais e sociais, capazes de assumir condutas imprevisíveis, e de ser protagonistas refletidos e inovadores do processo de produção social. No jogo social existem conexões de sentido, além das conexões causais; não há agentes, e sim atores.

Trata-se de organizações, porque a ação dos atores só em parte é individual, sendo necessariamente complementada pela ação coletiva coordenada a partir de uma organização.

Trata-se de jogo social, porque aponta para as relações de cooperação ou conflito entre os homens, num nível de interação em que não valem as relações de hierarquia organizacional. Nesse jogo, eu e o outro estamos ligados, pelo menos, por uma concorrência, e sujeitos ao cálculo interativo; é um jogo no qual os atores lutam pelos diversos tipos de poder próprios da lógica de cada jogo que compõe o grande jogo social. É um jogo que concilia as desigualdades com a ausência de relações organizacionais de hierarquia entre os jogadores. As relações de força geram desigualdades. Mas nem todas as desigualdades se estruturam em relações hierárquicas formais. Não são formalmente organizacionais, e não criam obrigações de obediência entre os jogadores. Os jogadores, quando são realmente jogadores, são independentes, e essa independência é um pré-requisito para a existência do jogo social. Essa independência permite que todos os jogadores lutem por construir possibilidade para suas jogadas, orientados pelo propósito de enfrentar os problemas por eles declarados.

Trata-se de problemas conflituosos e de problemas quase-estruturados, porque os mesmos surgem da competição no jogo, da desigualdade de seus resultados e da nebulosidade que envolve as relações causais e as conexões de sentido próprias do futuro criativo. É um jogo no qual se desenvolve o conflito cognitivo, emocional e de interesses. Cada jogada produz um intercâmbio de problemas, que beneficia uns e prejudica outros.

Trata-se de variáveis imprecisas e incertas, porque é assim que são as variáveis próprias da unidade da prática social, na qual se entrelaçam as complexidades e incertezas quantitativa e qualitativa da criação do futuro, ligadas por relações causais e conexões de sentido. O jogo social apresenta não apenas a incerteza gerada pela natureza como jogo cego, aleatório e pré-programado, como também a incerteza própria ao mundo interior do homem, com sua capacidade para elaborar e alterar seus programas de jogo. O ser humano não está programado. É capaz de criar permanentemente o seu próprio programa de jogo.

Essa obra toma como ponto de partida o reconhecimento de que os fracos resultados dos governos, qualquer que seja seu signo político, são devidos não tanto a seus projetos, nem à governabilidade do sistema, e sim à baixa capacidade para governar: Essa baixa capacidade para governar, por seu lado, tem origem no fato de os governantes desconhecerem as ciências horizontais, em geral, e as Ciências e Técnicas de Governo, em particular. Essa falta de domínio das Ciências e Técnicas de Governo incide em problemas práticos de enorme importância: projeto deficiente do gabinete presidencial e, mais geralmente, dos gabinetes das lideranças políticas; sistemas de planejamento desativados ou tecnocráticos e altamente polêmicos, porque são atrasados; falta de monitoração e avaliação por resultados da gestão pública; incapacidade para processar os problemas; falta de coordenação na gestão pública; equipes de governo sem coerência; incapacidade quase total para modernizar o aparelho público; aceitação de cooperação técnica internacional de baixa qualidade; insensibilidade ao progresso das ciências indeterminísticas; tateamento às cegas nas tentativas frustradas de atacar as deficiências observadas; e cegueira total para distinguir aquilo que anda bem daquilo que está indo mal. Em conseqüência disso, temos: baixa capacidade para corrigir; predomínio do conformismo; frustração, pela inércia da rotina; e temor às mudanças. A insegurança intelectual se refugia no dogmatismo tradicional, dá preferência ao atraso e rejeita a inovação. A mentalidade determinística, sem consciência da polêmica negativa em que sobrevive e do quanto está desprestigiada, se atemoriza ante as mudanças que podem vir de uma polêmica construtiva e progressista. A principal causa desse atraso reside no domínio de métodos independentes da reflexão teórica. Há ainda a influência do círculo vicioso no qual se movem os profissionais do determinismo tecnocrático. Só discutem com outros profissionais que padecem das mesmas limitações teóricas.

(Teoria do Jogo Social páginas 34 e 36)

V. PROBLEMAS COMUNS DA PRÁTICA HORIZONTAL

Problema 1: Compreender a realidade global como um protagonista, desde dentro, como ator participante de um jogo conflituoso e cooperativo. Os jogadores são motivados por visões diferentes do presente e do futuro. Entender o jogo social exige lidar com a subjetividade, admitir várias explicações para uma mesma realidade, reexaminar o conceito de diagnóstico, reincorporar o conceito de situação como categoria central da explicação de um ator. Esse problema só se toma evidente quando o pesquisador, acostumado a usar o diagnóstico, tenta aplicá-lo às complexidades de um jogo e constata então suas limitações. Só diante desse impasse, compreende que não pode haver uma explicação única da realidade compartilhada com o outro a partir de posições distintas. A explicação do outro é válida porque fundamenta a ação dele, e não pode ser enquadrada segundo os critérios de verdadeiro ou falso. Surge assim a necessidade da análise situacional. Mas essa compreensão da realidade implica apropriar-se das ciências verticais desde fora e compreender a realidade desde dentro, para dissolver as ilusões do conhecimento. As ciências verticais, a partir de sua visão exterior, proporcionam o fundamento científico da apreciação situacional. Mas essa visão exterior, vertical e anônima, sem a visão interior, subjetiva, horizontal e com autor explícito, jamais poderia compreender a realidade da dinâmica do jogo social. Seria uma explicação ilusória. Como disse Habermas (McCarthy, 1981): "A dissolução crítica de tais ilusões é o ponto central da emancipação de restrições prévias inconscientes. Essa auto-reflexão é a chave para a liberação através do conhecimento". Essa liberação exige a complementação do diagnóstico por meio da explicação situacional.

Problema 2: Compreender o papel da linguagem na ação prática e nos diálogos do jogo social. A linguagem é um meio de dominação e é também a ferramenta privilegiada para acumular conhecimentos. Mas para isso, a linguagem deve estar depurada de mitos. Para participar nos diálogos do jogo social, é preciso competência lingüística, competência comunicativa e poder de comunicação. A competência lingüística refere-se à capacidade para produzir frases gramaticalmente bem estruturadas. É o requisito mais elementar. A competência comunicativa visa à produção de atos de fala bem-sucedidos, tal como foram definidos com precisão por Austin (1962) e por Searle (1969). O poder de comunicação se refere ao controle dos processos de amplificação ou amortecimento da ação comunicativa. A teoria da ação nos leva a perguntar quais os atos de fala que geram as ações e produzem a interação humana. Implica entender que as palavras não apenas dizem coisas, e sim fazem coisas. Logo, a linguagem faz parte do processo de produção social. Quando um ser humano fala com outro, ele declara, compromete-se, ordena, afirma ou expressa posições que movem o mundo da ação prática. Por trás de cada jogada, há atos de fala. Qual é a relação entre a linguagem e a ação prática? Como é que se fazem coisas com as palavras, para usar a frase de Austin? Ao emitir um ato de fala, o sujeito que fala admite que aquilo que diz é: (a) inteligível; (b) verdadeiro, no conteúdo proposicional; (c) correto, no componente performativo; e (d) sincero nas intenções. Como disse Habermas: "essas quatro exigências de validação constituem um consenso nos jogos da linguagem". Mas, na prática, os diálogos sociais são opacos e controlados. Não são sempre inteligíveis, o conteúdo proposicional é às vezes falsificado, se aplicam a atos incorretos e se ocultam as intenções. Além disso, conforme sejam os interesses dos jogadores e o controle que eles exercem sobre o sistema de conversações, podem ser amplificados ou amortecidos, de acordo com a conveniência de cada jogador.

Problema 3: Identificar e analisar problemas quase-estruturados. Não é óbvia a identificação dos problemas gerados pelo jogo social, porque muitos deles não estão na superfície da prática, nem é simples a forma de analisá-los, por tratar-se de problemas quase-estruturados numa etapa de *mal-estar difuso*. Para identificá-Ios e analisá-los, é preciso realizar um trabalho prévio para transformar o mal-estar indefinido num problema bem descrito através de seu marcador. Trata-se de problemas conflituosos, condicionados por variáveis que combinam o aspecto qualitativo com o aspecto quantitativo, o preciso com o difuso, e que estão relacionadas entre si de forma pouco precisa. Além disso, trata-se de variáveis mutáveis que só em parte é possível identificar e enumerar, jamais todas. Não se prestam à construção de modelos matemáticos, mesmo que certos aspectos dos mesmos possam ser simulados matematicamente. Os princípios fundamentais são aqui os seguintes: (a) todo problema social é um problema quase-estruturado; (b) todo problema quase-estruturado é o resultado momentâneo de um jogo que um dos jogadores declara insatisfatório e evitável; (c) todo problema do jogo social é relativo a um jogador, ao mesmo tempo que pode ser uma oportunidade, um beneficio ou uma ameaça para outros; (d) todo problema tem um marcador que o descreve, denuncia e verifica; (e) em todo problema é possível distinguir causas, descrição e conseqüências; (f) as relações entre as causas podem ser difusas e qualitativas; e (g) as causas podem estar dentro ou fora do jogo, e dentro ou fora do espaço de controle do ator que as declara. Respeitando essas características, o método PES construiu um modelo sistêmico causal, basicamente qualitativo, que combina as relações sistêmicas entre causas com a distinção das variáveis típicas de um jogo: regras, acumulações e fluxos. No fundo, trata-se de uma proposta teórica para análise de problemas quase-estruturados.

Problema 4: Identificar possibilidades de ação num jogo criativo. Num sistema criativo, as possibilidades não são dadas de antemão, nem estão à vista. Estão num constante processo de criação. O futuro não está dado, ele se cria. Os atores do jogo criam possibilidades e contribuem para criar o futuro. Mas como seria possível enumerar possibilidades que, no momento da análise, estão apenas em processo de gestação na cabeça criativa dos atores sociais? Ninguém poderia enumerar todas as possibilidades, pois a palavra todas é aqui inaplicável. Contudo, para tomar decisões é preciso identificar possibilidades e avaliá-Ias. O jogo social não permite a enumeração completa das possibilidades. Haverá sempre possibilidades criativas ainda não imaginadas. Apesar disso, o conceito de profecia autocumprida ajuda numa abordagem parcial do problema. Quanto mais força tiverem a criação e o ator que a produz, maior, será a possibilidade de enumerar uma parte significativa do futuro.

Problema 5: Avaliar a eficiência e eficácia das possibilidades técnicas de ação. No jogo social, a ação dos jogadores está limitada por múltiplos recursos escassos de diversa natureza: poder político, recursos econômicos, conhecimentos e capacidades organizacio-nais. Não existe um único recurso escasso homogêneo. Os conhecimentos proporcionados pelas diversas ciências verticais são também variados, heterogêneos e escassos. Trata-se de *um vetor* de recursos, escassos, que dá lugar a *múltiplos critérios de eficiência e eficácia,* que podem ser contraditórios. Como é que se avalia e decide quando os critérios de eficiência e eficácia proporcionado pelo compartimento A das ciências contradiz os critérios proporcio-nados pelo compartimento B? O que pesa mais numa decisão, a eficácia econômica ou a eficácia política? A eficácia ecológica ou a eficácia produtiva? A rentabilidade de um hospital ou a eficácia médica?

Problema 6: Avaliar a viabilidade estratégica e geradora de acordos da ação. Mesmo se uma ação é tecnicamente exeqüível, isso não garante que seja politicamente viável. É preciso analisar se a ação geradora de acordos é capaz de produzir um acordo entre as partes, ou se será preciso a ação estratégica para vencer a resistência dos oponentes. Até que ponto o beneficio técnico-Econômico justifica o custo político de uma decisão? Qual é o limite da construção de viabilidade. Em que consiste a capacidade para jogar, de um ator? Como ele poderia aumentá-Ia ou reduzi-Ia?

Problema 7: Lidar com a incerteza e as surpresas. No jogo social, a capacidade de previsão dos jogadores em relação aos resultados de sua ação é muito baixa, pois prevalece a interação entre os atores sociais, e não uma simples relação do homem com a natureza. A incerteza se toma o caso geral; e a certeza, um caso particular. É necessário teorizar a respeito do modo de lidar com a incerteza e as surpresas. Como tomar decisões cujos resultados são altamente' sensíveis a variáveis incertas? Como decidirmos, numa aposta social? O que vale mais, o beneficio de um resultado brilhante, porém incerto, ou o produto de um resultado certo, mas medíocre?

Problema 8: Aplicar o juízo humano na avaliação da conveniência ou aceitabilidade das possibilidades, no plano dos valores. Aquilo que é tecnicamente possível pode ser inaceitável, de acordo com os valores dominantes na sociedade. O juízo humano tem de desempenhar um papel na adequação do possível com o desejável. Como analisar o intercâmbio de problemas gerado por uma decisão ou jogada? Qual é a relação entre aceitabilidade, eficácia e viabilidade? Como analisar e calcular com valores? Como tomar decisões que implicam valores contraditórios? Como abordar as decisões trágicas, ou seja, aquelas que nos obrigam a escolher entre dois males?

Problema 9: Fazer experimentos e ensaios para simulação da realidade, antes de agir. Quando predomina a incerteza, não pode haver segurança quanto aos cálculos que antecipam os resultados, as reações e jogadas dos outros atores. Convém fazer ensaios e simular o jogo, para verificar por meio desse tipo de experimentação social quais as possibilidades mais plausíveis e os resultados mais prováveis a elas associados. É preciso desenvolver a teoria da simulação humana. Como se pode fazer experimentação social? Que deduções a simulação humana nos permite fazer?

Problema 10: Acompanhar o impacto da ação sobre a realidade e fazer as correções. Não podemos nos apoiar simplesmente no cálculo de previsão e confiar em que os resultados se aproximarão das metas. É indispensável monitorar, corrigir e aprender com os erros. O cálculo deve ir acompanhado do ensaio, da verificação dos erros e da correção pertinente. E esse circuito cálculo-ação-correção tem de ser realizado sob a pressão do tempo e na tensão do jogo, e não no sossego de um laboratório. Muitas vezes, o ator se vê forçado a decidir ou corrigir sob extrema pressão do tempo, e em condições de estresse. O que é que se deve monitorar? Como se pode monitorar? Quais as dificuldades para efetuar correções em condições de incerteza?

Problema 11: Organizar-se para a ação. Nem sempre a ação é individual. Muitas vezes ela requer uma organização para coordenar muitas pessoas numa ação coletiva. A teoria da organização, e particularmente a teoria das macro-organizações, constitui uma parte em atraso do desenvolvimento científico e, na medida em que são dadas contribuições aceitáveis, padece das mesmas limitações que as ciências verticais. Quando é que a ação coletiva justifica uma organização? Como se pode traçar o projeto de uma organização? Como se reforma e moderniza uma organização atrasada?

Problema 12: Explorar o futuro para fundamentar a ação presente, a fim de participar inteligentemente da criação do futuro. Para participar ativa e criativamente da construção do futuro, é preciso *planejar.* A teoria do planejamento precisa ser reconstruída a partir dos atores de *um jogo livre com final aberto*. É nisso que consiste a proposta da teoria e do método PES. Não bastam as chamadas políticas públicas que se esquivam à maioria dos problemas teóricos levantados pela teoria da práxis. Por trás das políticas públicas, não há uma ciência horizontal. Só há fragmentos de traços horizontais, carentes de visão global. São uma negação da teoria geral do jogo social e estão restritas a uma mera análise interdisciplinar parcial. As ciências e técnicas de governo, como disciplina nova, só podem ser construídas a partir de uma nova teoria do planejamento. Trata-se, naturalmente, do *planejamento da ação*, capaz de integrar a diversidade dos jogos componentes do grande jogo social. O enfoque das *políticas públicas* é a negação da teoria geral do jogo social. Renunciam à visão global do processo social e esquivam-se ao problema fundamental das ciências horizontais.

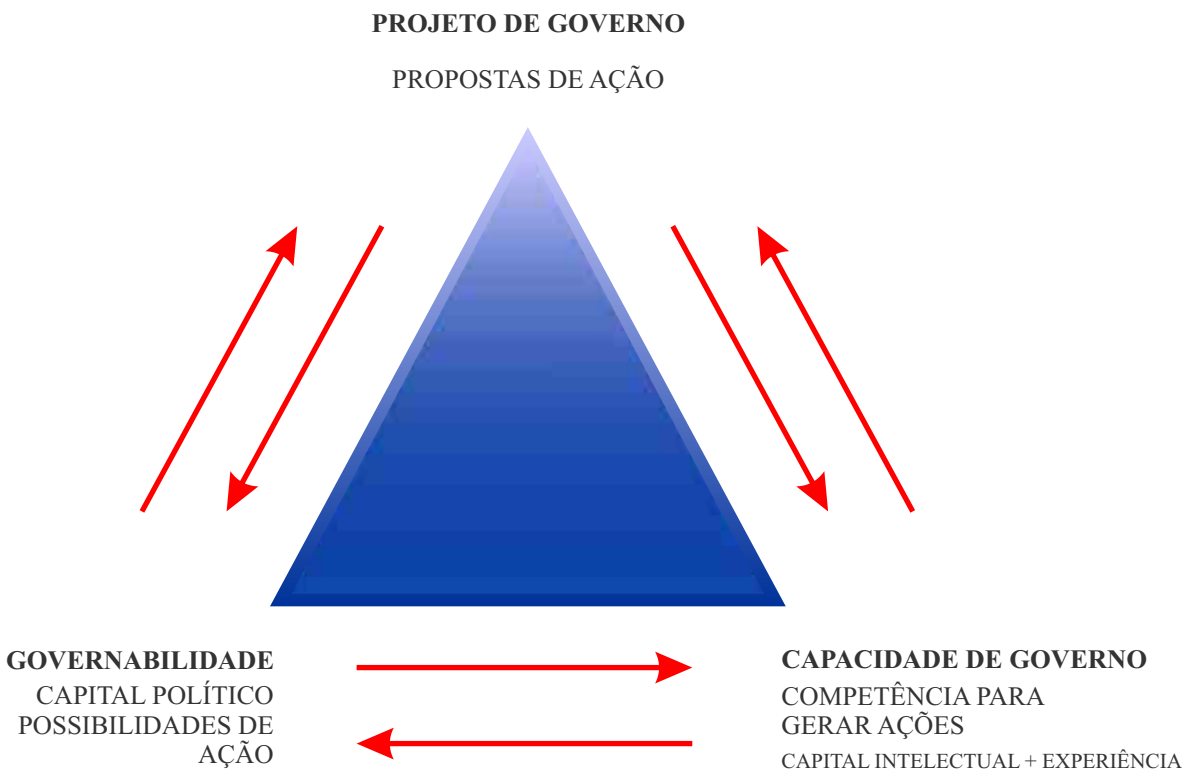
É essa a tarefa teórica que devemos encetar. Naturalmente, sempre que se pisa em terreno virgem, surgem mais perguntas que respostas. Mas é sempre assim que começa o que é novo.

OS DOZE PROBLEMAS DA PRÁTICA HORIZONTAL

PROBLEMA	CONCEITOS
Compreender a realidade global desde dentro, como ator participante em um jogo	Ator, situação, jogo social, produção social, ação social
Compreender o papel da linguagem na ação prática	Ato de fala, conversações
Identificar e analisar problemas quase-estruturados	Mal-estar, paisagem social, problema quase-estruturado
Identificar possibilidades de ação	Jogo nebuloso, criatividade, jogo livre aberto
Avaliar possibilidades técnicas de ação	Eficiência e eficácia técnica ou departamental, vetor de recursos escassos
Avaliar a viabilidade da ação	Estratégia, tática reforma e revolução do jogos
Lidar com a incerteza e as surpresas	Indeterminismo, incerteza dura, surpresas
Exercer o juízo humano para avaliar a conveniência das possibilidades	juízo humano, valor de um problema, intercâmbio de problemas
Fazer experiências e ensaios para simular a realidade e corrigir desvios	Simulação humana, confiabilidade de uma aposta
Acompanhar o impacto da ação sobre a realidade e corrigir desvios	Monitoração da gestão
Organizar-se para a ação	Jogo macroorganizacional, organização
Explorar o futuro para fundamentar a ação presente	Aposta estratégica, planejamento estratégico, criação do futuro

(Teoria do Jogo Social páginas 41 e 47)

VI. TRIÂNGULO DE GOVERNO



VII. SUBSISTEMAS DE GOVERNO

1. LA AGENDA DEL DIRIGENTE

a) TIEMPO Y FOCO DE ATENCION

La agenda **asigna el tiempo** y **demarca el foco de atención** del dirigente.

Las posibilidades para **regular** el foco de atención son muy variadas . Hay que afinar su radio de alcance y decidir sobre opciones de diverso grado de dispersión y concentración entre mucho problemas que compiten por el tiempo y los recursos del dirigente.

El **tiempo**, en cambio, es un recurso rígido, limitado e irreversible. **Rígido**, porque transcurre sin nuestra voluntad. **Limitado** porque el día del dirigente tiene las mismas 24 horas que para un ciudadano común . **Irreversible**, porque las oportunidades positivas y la acumulación negativa de problemas sigue inexorablemente su curso aunque el dirigente no aproveche el tiempo en que éstas se desarrollan.

Los problemas con menor probabilidad de ingresar en la agenda del dirigente, tienen exactamente las características de los problemas más importantes.

El dirigente, inconscientemente, elude tratar los problemas que :

* son muy consumidores de tiempo
* parecen postergables y no muy urgentes
* emiten señales débiles para su atención o carecen de la capacidad de emitir señales ruidosas
* son complejos, fáciles de identificar con el **paisaje**, y difíciles de valorar en el presente porque parecen inevitables
* producen incomodidad y desagrado a causa de la baja competencia para enfrentarlos y el bajo valor inmediato que le atribuimos
* exigen innovación para ser enfrentados y requieren asumir riesgos.

Los problemas más trascendentes tienen estas características típicas muy similares a las ya anotadas :

a) no se captan en la superficie de la realidad, porque no emiten señales ruidosas.

b) si están en potencia, estado en el cual sería más efectivo enfrentarlos, no muestran su importancia en el presente; su importancia se revela sólo cuando proyectamos la realidad hacia el futuro.

c) son complejos, de difícil comprensión y ataque, por lo cual exigen primero superar la confusión y la superficialidad con que tiende a explicárselos.

183

d)por ser muy antiguos los consideramos parte del **paisaje**; hay un proceso social de adaptación a sus efectos negativos y de resignación ante sus importantes consecuencias.

e)no se manifiestan, a veces, como molestias sociales inmediatas y aparecen como postergables para mañana.

f)producen incomodidad por el costo político o económico para enfrentarlos o el miedo a innovar; son en general **problemas-carga** por un periodo significativo y, a veces ,la cosecha de beneficios de los mismos madura en tiempo muy distante, más allá del periodo del gobernante.

g)no tienen dolientes particulares, aunque afectan de modo notable al conjunto de la sociedad, lo cual hace que la politica clientelar los ignore.

Por las causas anteriores , una muy baja proporción del tiempo del dirigente se dedica a las cosas realmente importantes y marcantes de la calidad de su gobierno.

ASIGNACION DEL TIEMPO	PORCENTAJE
1) atención problemas importantes de gobierno	04 %
2) asuntos de orden público	07 %
3) gestión administrativa rutinaria	12 %
4) relaciones políticas	16 %
5) rutinas y protocolos	26 %
6) descanso y necesidades humanas	35 %
TOTAL USOS	100 %

Un promedio del uso del tiempo de Presidentes, ministros y gobernadores calculado por la Fundación Altadir en cinco casos diversos de asesoría, muestra los resultados del cuadro adjunto.

Pero, más importante que el uso **cuantitativo** del tiempo es su uso **cualitativo**. Por ejemplo, 1O% del tiempo de la agenda dedicado a discutir problemas "crudos" en estado de "malestar" no valen lo mismo que utilizados en comparar ventajas y desventajas de diversas opciones para enfrentar un problema tecnopoliticamente bien procesado.

Nuestras investigaciones en cinco centros gubernamentales importantes arrojan los siguientes resultados. Entre 95 y 97 % de los problemas se incluyen en la agenda diaria del gobernante sin procesamiento tecnopolítico adecuado, de los cuales no menos de un 3O% acceden a la agenda como **malestares** o problemas **crudos**. Por consiguiente, aproximadamente un 65 % de los problemas se discuten en consejo de gabinete o en el despacho del dirigente con procesamiento político o jurídico, pero sin procesamiento técnico, o con procesamiento técnico, pero sin procesamiento político de calidad

aceptable. Sólo entre 5 y 3% de los problemas pasan a la agenda diaria con un procesamiento tecnopolítico adecuado.
La agenda define el Menú Diario de Decisiones (MDD)

b) EL ENTORNO INMEDIATO DEL DIRIGENTE

En el uso cuantitativo y cualitativo del tiempo del dirigente tiene una enorme importancia el entorno del gobernante. En este punto conviene hacer las siguientes distinciones :

a) **el soporte cálido** que entorna al gobernante, es decir su familia, sus amigos y sus amigas.

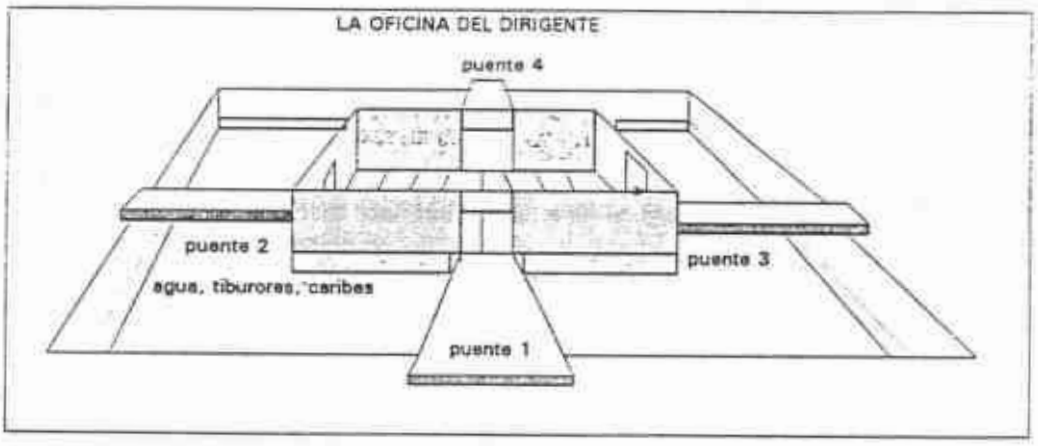
b) **el soporte frío** que lo rodea, vale decir su equipo de asesoría , su secretaría ejecutiva, y el personal que maneja sus relaciones con la comunidad y los actores sociales, y

c) **la formación , prácticas y métodos** que usan ambos entornos para sustentar sus consejos y procesar los casos. Aquí es especialmente importante la distinción entre **asesoría especializada y departamentalizada** versus **asesoría tecnopolítica**.

La relación directa del dirigente político con los especialistas tiende a ser una relación médico-paciente altamente peligrosa.

c) EL CERCO PROTECTOR DEL DIRIGENTE

* El dirigente está aislado y protegido
* Los puentes que comunican con la agenda del dirigente; **distorsión** de entrada y de salida.Metáfora del castillo feudal



* Sólo se llega al dirigente con un consejo o una información pasando por un puente que tiene un guardia (guardapuente)

d) EL VALOR DE UNA PROPUESTA PARA EL DIRIGENTE

El valor de una propuesta **(VP)** es igual al producto de su **valor tecnopolítico (VT)** por el valor del canal de comunicación que utiliza **(VC)** el proponente. Así, si el canal de comunicación vale cero, la propuesta vale cero ante los ojos del dirigente, cualquiera sea su valor tecnopolítico.

* ¿ cuanto vale una propuesta para el dirigente carente de procesamiento tecnopolítico?

$$VP = VT \times VC$$

El dirigente no puede valorar con rigor VT; sólo puede valorar VC

2. EL SISTEMA DE PROCESAMIENTO TECNOPOLITICO

La sigla **UPT** denomina la Unidad de Procesamiento Tecnopolítico, que asume las siguientes funciones :

i) Constituirse en **filtro de calidad** del procesamiento de los problemas. El procesamiento tecnopolítico es un freno a los extremos del tecnocratismo y del politicismo. Produce cálculo situacional de síntesis y facilita la **interacción** entre el dirigente y sus asesores . La interacción tecnopolítica es lo opuesto de la relación de sometimiento que ejemplifica la metáfora del médico y el paciente.

ii) Cumplir el papel de **defensa de las importancias frente a las urgencias** en el uso diario del tiempo del dirigente. Composición y defensa del Balance Global de Gestión Política a partir de los tres balances : a)gestión política, b)gestión macroeconómica, c)balance de intercambio de problemas.

iii) Constituirse en **filtro del valor de los problemas** que acceden a la agenda , para impedir que las rutinas y los problemas secundarios distraigan el foco de atención del dirigente y compitan en tiempo con los problemas de alto valor **en ese nivel**. El dirigente debe concentrarse en las decisiones críticas para su nivel de dirección.

iv) Realizar constantemente la **síntesis del monitoreo situacional** a fin de mantener siempre una apreciación global de la marcha del gobierno. Es la unidad que debe recordarle constantemente al gobernante las características proyectadas del final de su período de gobierno. Alguien tiene que llamar a tierra al dirigente poderoso diciéndolo : ¡Tu eres mortal!, como en la institución establecida en el imperio romano.

v)mantener un **monitoreo periódico de la agenda del dirigente**, para demostrarle objetivamente a éste el uso de su tiempo y la fijación de su foco de atención, y facilitar, por este medio, las correcciones adecuadas.

vi)Colaborar con el dirigente en la **preparación rigurosa de la petición y rendición de cuentas por desempeño** que debe regir en la relación con su nivel ejecutivo inmediato, y asistirlo en el momento de la cobranza de cuentas.

vii) Establecer una **mediación con el sistema de planificación central** y con el de los diversos ejecutivos inmediatos, para mejorar constantemente la alimentación hacia el procesamiento tecnopolítico y darle coherencia a las directivas que la cabeza emite hacia el proceso de planificación.

La relación entre las oficinas de planificación de los ejecutivos y la UPT es indirecta al través de los mandos de linea, ya que se trata de una **unidad asesora**. Dicha relación es de doble vía. Por un lado, los productores de planes y decisiones saben que sus propuestas serán examinadas por la UPT antes que el dirigente las incluya en su agenda para la toma de decisiones . Por el otro, cada vez que un ejecutivo recibe una directiva sabe que ella fue procesada por la UPT. Sin embargo, la relación entre los ejecutivos y el gobernante es directa. La UPT, en la sombra, es parte indiferenciable de la oficina del dirigente. Esta unidad trabaja con las misma presiones que el dirigente político, por consiguiente no puede realizar investigaciones, sólo procesa lo que le llega y detecta omisiones en relación a lo que debería llegarle según su evaluación de la marcha del gobierno sintetizado en el Balance Global de Gestión Política.

No debe confundirse, por lo tanto, la UPT con la Unidad de Planificación Estratégica, que es un **equipo de estado mayor** productor de planes. El esquema adjunto, muestra que el procesamiento tecnopolítico es la puerta de entrada a la agenda del dirigente y la puerta de salida de las propuestas de planes. Por eso, el sistema 2, procesamiento tecnopolítico está repetido.

El PES distingue los siguientes grados de calidad en el procesamiento de los problemas :

Primer grado : **malestar**

El problema ha sido detectado sensorialmente, pero no tiene procesamiento sistemático. Sólo se listan causas con problemas mal descritos y se proponen políticas sin opciones sistemáticamente exploradas. No hay explicación sistémica de los problemas ni diseño preciso de operaciones en diversas opciones, sopesando ventajas y desventajas de las mismas. Tanto el análisis político como técnico es superficial y departamentalizado, sin contacto eficiente entre ellos.

Segundo grado: **procesamiento parcial**

El problema tiene procesamiento sistemático de calidad, pero de caracter departamentalizado y parcial. Es decir, o sólo tiene procesamiento jurídico, político o técnico, pero nunca los tres a la vez y en interacción sistémica.

Tercer grado: **procesamiento tecnopolítico**

El problema tiene procesamiento sistemático situacional, es decir ha sido examinado desde todas las perspectivas y dominios pertinentes. Lo fundamental en este grado de procesamiento es la combinación e interacción del análisis político, jurídico y técnico en un nivel de calidad aceptable. Esto supone rigor y profundidad en el análisis situacional, detección de los centros de acción más apropiados, selección de opciones y operaciones, análisis de ventajas y desventajas de las opciones, escenarios pertinentes, análisis estratégico de las propuestas y examen de la confiabilidad general de las propuestas. El procesamiento tecnopolítico, según sea la complejidad y urgencia de los problemas, puede hacerse con los métodos PES, ZOPP y MAPP.

3. EL SISTEMA DE MANEJO DE CRISIS

El proceso de gobierno puede cambiar bruscamente de **ritmo** y **foco** de atención a causa de sorpresas positivas y negativas, tales como desastres naturales, acontecimientos políticos inesperados, actos de terrorismo, asonadas militares, desastres ecológicos, incidentes bélicos internacionales, hechos económicos inusitados, descubrimientos científicos impactantes, etc.

En general estamos impreparados para enfrentar las sorpresas. Decenas de veces hemos presenciado erupción de volcanes, terremotos, grandes secas, grandes inundaciones, golpes militares, triplicación de algunos precios internacionales de materias primas, y las consecuencias son siempre las mismas: desprovechamiento de las posibilidades y alto costo de los eventos negativos.

En el manejo de crisis confluyen cuatro elementos :

a) la capacitación especializada en manejo de crisis a fin de disponer de equipos experimentados para tales acontecimientos

b) los sistemas de información y monitoreo sobre el desarrollo de la crisis

c) la logistica e infraestructura de apoyo al manejo de crisis, y

d) las técnicas de manejo de crisis.

a) CAPACITACION ESPECIALIZADA

Una persona no entrenada en manejo de crisis, difilmente se manejará bien si debe jugar un papel preponderante en ella. Aqui debemos distinguir dos tipos de entrenamiento :

a) el general, propio del nivel dirigente, que debe enfrentar una enorme variedad de posibilidades de crisis de muy distinta naturaleza; ese entrenamiento busca proporcionar al dirigente los conocimientos y técnicas básicas aplicables, a fin de que pueda interactuar

con los especialistas, sepa asesorarse en esas circunstancias con los especialistas apropiados y evite los errores más comunes, y

b) el entrenamiento especializado, que es muy diversificado según sea la naturaleza de los eventos criticos. Un especialista en el manejo de desastres naturales, por ejemplo, tiene poco en común con el especialista en secuestros y actos terroristas.

b) SISTEMAS DE INFORMACION Y MONITOREO SOBRE LA CRISIS

El problema central en este caso es la **velocidad de la información** en comparación a la **velocidad de los acontecimientos**, asi como la **calidad** de la información en relación a la **tensión** en que ésta debe ser producida. Un principio postulado por el profesor Stafford Beer dice :"información atrasada no es simplemente atrasada, es desinformación". Este postulado teórico es de extrema importancia en el proceso normal de gobierno, pero llega a ser de vida o muerte en las situaciones de crisis.

Dos conceptos : información en **tiempo real** e información en **tiempo eficaz**. El primer concepto es común a la cibernética y ha sido muy bien desarrollado y aplicado por el profesor Beer (Platform for Change, 1975, New York, Wiley) El segundo concepto, se lo sugirió el autor al mismo profesor Beer.

Información en tiempo real es aquella que accede al actor o controlador de un sistema **sin atraso alguno** respecto a los hechos que denuncia. En rigor, cero segundos de atraso entre hechos e información es la condición para hablar de información en tiempo real.

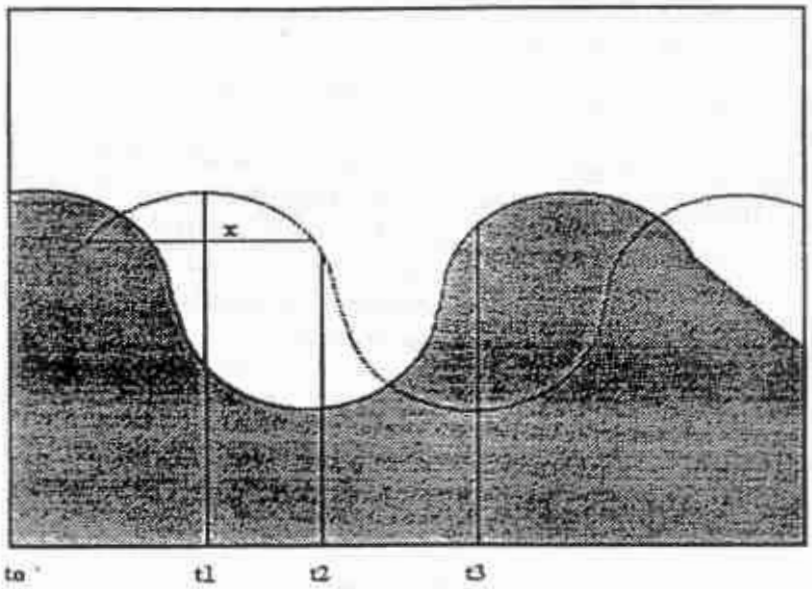
En cambio, información en tiempo eficaz es aquella que accede al actor con **un atraso menor al máximo que le permite informar y evitar la desinformación**. La información en tiempo real es el extremo de la información en tiempo eficaz, es un caso particular de la misma.

En este gráfico la linea continua representa la evolución real de los hechos, mientras la linea punteada, que reproduce fielmente los hechos con un atraso "x" de tiempo, es la información que recibe el actor.

En el periodo to → t1 los hechos muestran una tendencia declinante, mientras la información dice lo contrario, que la variable monitoreada tiene un movimiento ascendente. Lo mismo ocurre en el periodo t2 → t3. En el periodo t1 → t2, los hechos ya muestran una tendencia a la sima de su evolución descendente y comienzan una etapa ascendente, pero la información revela que ellos están en plena etapa descendente.

La información con "x" atraso de tiempo desinforma. Pero si reducimos gradualmente el tiempo "x" de atraso, podemos llegar quizá a un tiempo "z" máximo de atraso en que la información, a pesar de tener un atraso mayor que cero, informa razonablemente bien al actor. A ese atraso máximo de "z"es el que sugerimos llamar información en **tiempo eficaz**.

ATRASO QUE INVALIDA LA INFORMACION
(tomado de S.Beer)



En una crisis, el requisito fundamental es la información en tiempo eficaz, a fin de disponer de información veraz y accesible dentro del espacio limite de oportunidad que permiten las posibilidades de corrección..

c) LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA DE APOYO AL MANEJO DE CRISIS

Manejar una crisis requiere dos condiciones aparentemente contradictorias : **aislamiento del calor y la tensión de la crisis, e información en tiempo eficaz** sobre los hechos y actores relevantes para seguir su evolución y enfrentarla. En base a esta contradicción surgió en la teoria y practica de la guerra el concepto de "sala de guerra". Más tarde, surgió la idea de la "sala de situaciones" para el manejo de crisis. Emparentada con las ideas anteriores surgió también la propuesta de "salas de gestión " de empresas y conglomerados de empresas, de la cual el profesor Stafford Beer es un especialista destacado. Hoy se habla, por extensión, y superando el uso restringido de las salas de situaciones, de "**sala de gobierno**".

Las funciones de estas salas son las siguientes :

(a) Crear un centro, si se trata de crisis, donde la situación se enfria apartándo a sus analistas del contacto directo e inmediato con los acontecimientos y hechos que la connotan. Se trata, por ese medio, de evitar la ceguera situacional y el peligro de las

decisiones emocionales. Esta primera función alude a la necesidad de un recinto físico, con una estructura arquitectónica adecuada.

(b) Crear un sistema de informaciones capaz de operar en **tiempo eficaz**, tiempo que se reduce notablemente en una crisis si lo comparamos con lo aceptable en situaciones de normalidad.

(c) Concentrar la atención de un grupo de expertos, una vez activada la sala de situaciones, en el manejo de la crisis, es decir en un solo problema que debe analizarse a alta velocidad desde múltiples perspectivas situacionales y con un soporte complejo de informaciones, y

d) Crear un sistema de emergencia para la trasmisión de las decisiones y directivas a los actores responsables y, mediante el monitoreo de las acciones, evaluar oportunamente el efecto gradual de las mismas, para introducir los correctivos necesarios.

Una sala de situaciones es un sistema procesador terminal, y la calidad y oportunidad de ese procesamiento depende totalmente de la calidad de su alimentación externa.

La subutilización de las salas de situaciones, diseñadas para el manejo de crisis, abrió el paso a la discusión académica de las "salas de gobierno". La idea es muy simple, pero requiere de una oficina del dirigente que está muy lejos de la realidad latinoamericana: darle un uso estable a la sala de situaciones haciendo que ella opere en dos modalidades : a) en tiempo normal, y b) en tiempo de crisis. La ventaja sería enorme para elevar la capacidad de gobierno.

d) TECNICAS DEL MANEJO DE CRISIS

Son una especialidad que comprende varias subespecialidades que responden a los principios ya enunciados : evitar la ceguera situacional, simular lo mejor posible los planes y acciones de los oponentes, recibir la información en tiempo eficaz, analizar siempre varias opciones considerando sus ventajas y desventajas para el actor central y los otros actores, actuar a tiempo aunque no se disponga de toda la información, calcular, decidir y monitorear los resultados para rectificar o reforzar a tiempo las acciones, etc. La aplicación de estos principios generales a una crisis es como un traje a medida hecho por un buen sastre. Un derrame de petróleo no es lo mismo que enfrentar el secuestro de un avión, una amenaza terrorista o un golpe militar.

4. EL SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

a) EL SISTEMA

El sistema de planificación estratégica es una cadena de varios eslabones. El procesamiento tecnopolítico es el eslabón de salida. El sistema de gran estrategia es el eslabón de entrada. Pero ambos se relacionan como un perro que intenta morder su cola.

No es una cosa fácil. En el medio está la tarea de formular planes estratégicos realistas e imaginativos.

Estos eslabones son :

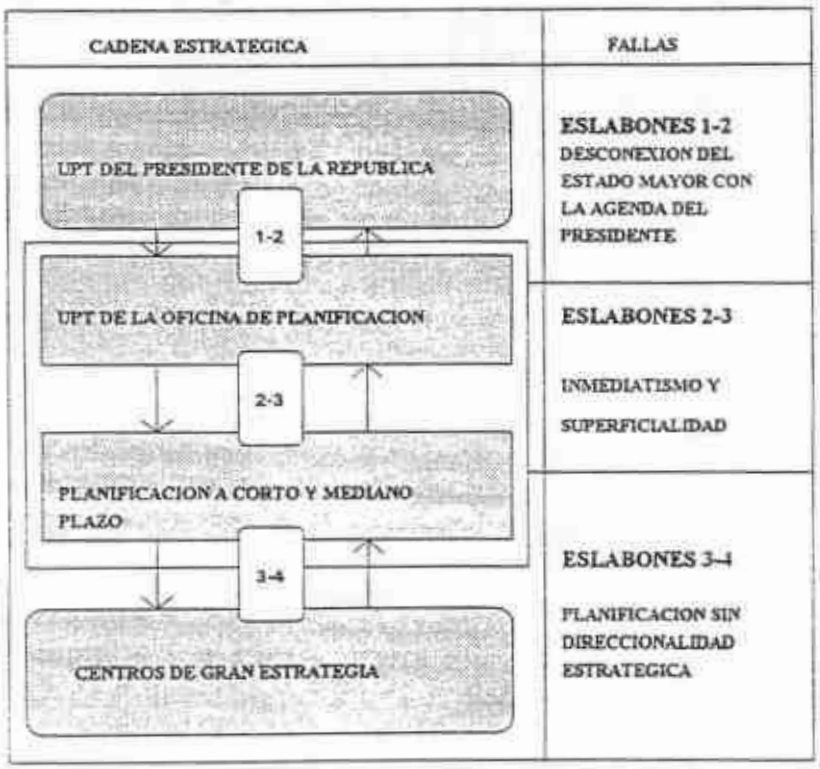
eslabón 1 : UPT de entrada al nivel máximo

eslabón 2 : UPT de salida de la oficina de planificación estratégica (corto y mediano plazo)

eslabón 3 : Oficina de Planificación (corto y mediano plazo)

eslabón 4 : Centros de Gran estrategia (muy largo plazo)

ESLABONES DEL SISTEMA



Si la cadena está rota se produce desconexión entre el **estado mayor** (Oficina de Planificación) y la agenda del dirigente, se cae en el inmediatismo y la superficialidad y la planificación de corto y mediano plazo no tiene direccionalidad estratégica que la fundamente.

Estos sistemas componentes de la cadena graficada deben entenderse como unidades que no están necesariamente concentradas en la cúspide, sino como sistemas descentralizados cuya justificación en cada nivel jerárquico debe fundamentarse en el valor de los problemas que allí se enfrentan.

b) EL PAPEL DE UNA OFICINA MODERNA DE PLANIFICACION

Las funciones de una oficina de planificación, de acuerdo al **PES** son :

a) Inversión en modulos semiprocesados de planificación, para constituir y mantener vigente el archivo de problemas semiprocesados.

b) Identificar los principales problemas bien estructurados que aun no estan normatizados y consumen mucho tiempo del nivel dirigente, a fin de que una oficina especializada cree los sistemas de normatización adecuados (sistema de organización y normatización).

c) Establecer las directrices de planificación para los distintos tipos de planes que utiliza la organización.

d) Abordar **centralizadamente** y como soporte directo al dirigente,el tratamiento del.macroproblema y de los megaproblemas.

e) Contribuir de manera principal en la selección de los problemas que enfrentara el plan de acción, en discución con las unidades operacionales. Proponer las metas del Balance de Gestión Política y sus tres balances componentes.

f) Dar soporte sustantivo y metodologico a las unidades operativas y oficinas especializadas de planificación en el tratamiento de los problemas especificos que el plan abordará descentralizadamente. Ofrecer a las unidades descentralizadas las caracteristicas del contexto que posiblemente contornará los planes descentralizados.

g) Dar soporte al dirigente en la conformación de la agenda especial para el seguimiento de los problemas del plan.

h) Dar soporte al dirigente en el proceso de petición y prestación de cuentas sobre el cumplimiento del plan de acción.

i) Mantener información centralizada sobre el monitoreo de los problemas del plan, sin perjuicio del monitoreo descentralizado, que es esencial.

j) Manteneer siempre vigente el plan de acción centralizado y velar porque los planes descentralizados se adapten constantemente al cambio de la realidad.

k) Recomendar las normas de funcionamiento del sistema de planificación y de sus relaciones con el sistema de presupuestos.

l) Por medio de la unidad de **procesamiento tecnopolitico,** velar porque las propuestas de decisión que lleguen a la agenda del dirigente esten sistemáticamente procesadas tanto desde el punto de vista técnico como politico. El procesamiento tecnopolítico es el trabajo terminal de la planificación.

m) Mantener siempre vigente un visión politica de la situación esperada al termino del periodo de gobierno o de cada fecha importante de evaluación politica de resultados y comparar esa situacion terminal probable con la situación-objetivo concebida al inicio del gobierno.

Una oficina de planificación no es una unidad que centraliza la formulación de los planes para que las unidades operacionales los ejecuten. Planifica quien dirige y quien gerencia, con el soporte de un estado mayor.

5. CENTROS DE GRAN ESTRATEGIA

Son los faros direccionales del sistema y se componen de equipos hacedores de caminos. Su función es explorar el futuro más allá de la curva y más allá de donde hay camino conocido. Por su naturaleza, requieren de científicos y políticos de alto vuelo, y por las características de su trabajo, no requieren de lealtad política a un jefe de gobierno. Su trabajo se mueve más en el plano de la búsqueda de los grandes consensos intentanto arrancarle al futuro sus incógnitas. Es preferible que no sean entidades gubernamentales, sino de carácter mixto, con una representatividad amplia para garantizar su continuidad.

Estos centros hacen la diferencia entre países lideres y países seguidores. País que no tiene centros de gran estrategia está condenado irremediablemente a ser un país seguidor, con todas las consecuencias que ello implica.

En la gran estrategia se requiere mucha imaginación, poco respeto por las restricciones presentes, buen dominio de lo que ocurre en la frontera de las ciencias en el mundo y voluntad y capacidad de ser lider en algún campo.

6. EL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Es una forma de asignar recursos económicos en relación a nuestros propósitos.

Tiene dos funciones principales:

a) la de **presupuesto económico,** cuya función es la macroasignación de recursos del sector público de manera coherente con el plan macroeconómico, y

b) la de presupuesto por programas, cuya función es **gerencial** y se refiere a la asignación y control de recursos por problemas y operaciones, velando por los productos y resultados alcanzables con dichas asignaciones.

El presupuesto tradicional es un **presupuesto institucional** que descuida los objetivos y se concentra en lo que la organización compra con los recursos asignados. En cambio, el presupuesto por programas es un presupuesto por objetivos donde los recursos se asignan para cumplir acciones concretas. En este tipo de presupuesto hay una relación entre recursos asignados y resultados perseguidos.

Un presupuesto tradicional toma la siguiente estructura:

PRESUPUESTO TRADICIONAL

PRESUPUESTO	DIRECCION DE PRISIONES	
PARTIDA	DENOMINACION ¿qué compro?	MONTO $
01	SUELDOS Y SALARIOS	30.000
02	SOBRESUELDOS	8.000
03	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	12.000
04	TRANSFERENCIAS	-
05	EQUIPOS Y MAQUINARIAS	10.000
06	CONSTRUCCIONES	8.000
07	INMUEBLES	-
08	AMORTIZACION DEUDAS	-
09	COMPRA DE VALORES	-
10	IMPREVISTOS	2.000
	TOTAL	70.000

El presupuesto tradicional no permite conocer a cuáles objetivos y propósitos se aplican los salarios, los bienes y servicios que se compran o las construcciones que se contratan. Simplemente son rubros de gastos donde no es posible el análisis de eficiencia y eficacia, que exige precisar la relación :

recursos → producto → resultados

Por ello, la referencia natural de estas cifras debe ser el año anterior, y ello consagra la rutina en la asignación de recursos.

Por contraste, una estructura tipo de un presupuesto por programas es la siguiente :

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

PROGRAMAS ¿que hago?	ASIGNACION	PRODUCTO	RESULTADOS	ORGANO RESPONSABLE
O1. Vigilancia y protección a los reclusos	28.000	10.000 reclusos vigilados	a)convivencia pacifica b)25 reclusos por vigilante	Unidad de Vigilancia
O2. Alimentación Reclusos	15.000	30.000 raciones dia	Cumplimiento de las normas dietéticas y calidad	Unidad de Cocina
O3. Mantenimiento	8.000	Baños y dormitorios reparados	Cumplimiento de las normas sanitarias y de calidad	Unidad de Mantenimiento
O4. Trabajo y Entrenamiento de Reclusos	9.000	2.000 reclusos entrenados	1.200 reclusos con capacidad de autofinanciamiento	Unidad de Talleres
O5.Construccion de Recintos de Reclusión	10.000	Construcción de un Centro con 4.000m2	Descongestión de la Cárcel del Ródeo	Secretaria de Obras Públicas
TOTAL	70.000			

Si el presupuesto toma esta estructura por programas, con metas de productos y resultados, entonces la gestión presupuestaria llega a ser una herramienta vital de la Gerencia por Objetivos y de la Gerencia de Calidad Total. Sin embargo, es obvio que ante la inexistencia de gerencia por objetivos, el presupuesto por programas sólo puede cumplir una **función ritual**.

7. EL SISTEMA DE MONITOREO

El monitoreo es esencial para que el gobernante conozca la evolución de la situación que enfrenta y aprecie los resultados de su acción para modificarla a tiempo. La información estadística tradicional es muy lenta para cumplir esa función con propiedad. Como el monitoreo visual y directo es muy limitado desde la Oficina del Dirigente, su información debe descansar en el monitoreo indirecto de la realidad mediante indicadores.

El monitoreo es una herramienta radicalmente distinta que los sistemas tradicionales de información a que estamos acostumbrados. Por ello, vale la pena hacer un contraste entre ambos, teniendo como ejemplo de monitoreo el sistema de informaciones de un cirujano en la sala de cirugia y como ejemplo de información estadística, el boletin mensual de información que recibe el Director del Hospital.

a) CONTRASTE ENTRE MONITOREO E INFORMACION ESTADISTICA:

(1) USUARIO

INDEFINIDO. En la información estadística el usuario es indefinido y, por consiguiente, muy variado y hasta potencial, pues se trata de proporcionar información útil para muy distintos intereses y propósitos actuales y futuros.

196

BIEN DEFINIDO. En el monitoreo el usuario es un actor concreto y actual muy bien definido que demanda información para alimentar la acción que realiza ahora, conocer el impacto de ella, y comparar ese impacto con lo esperado o planificado.

(2) MASA DE INFORMACION

DIVERSIFICADA. La información estadística es necesariamente extensiva o diversificada, para atender a una gran variedad de usuarios potenciales con muy distintos intereses.

ULTRASELECTIVA. El monitoreo es ultraselectivo, porque está diseñado para un usuario concreto.

(3) ATRASO ACEPTADO

ALTO. El atraso permitido es muy amplio, pues la información estadística no está comprometida para retroalimentar un proceso en marcha.

INFORMACION EN TIEMPO EFICAZ. El monitoreo debe actuar en **tiempo eficaz** o en el extremo de **tiempo real**, pues se usa para corregir oportunamente la acción en marcha. La información, fuera del tiempo eficaz, **desinforma**.

(4) PERECIBILIDAD

NO PERECIBLE. La información estadística no tiene demanda perentoria y perecible. Su valor es más bien histórico, no se degrada con el tiempo. Su función es registrar lo que pasó y no alimentar de inmediato lo que sigue.

PERECIBLE. El monitoreo, en cambio, retroalimneta la acción y, por consiguiente, la información que produce es perecible. Si llega a destiempo vale tanto como el diario de ayer.

(5) PRODUCCION Y USO

PRODUCCION CENTRALIZADA Y USO GENERALIZADO. La información estadística tiende a ser muy centralizada mediante un flujo vertical de producción. En cambio su uso es generalizado en todos los niveles .

PRODUCCION DESCENTRALIZADA Y USO ESPECIFICO. El monitoreo es totalmente descentralizado, para permitir la corrección oportuna en cada nivel. En cambio su uso es muy particular a las necesidades de un usuario.

(6)TIPO DE INFORMACION

PRIMARIA. La información estadística es principalmente información primaria, no procesada, justamente para satisfacer demandas muy variadas de procesamiento de muy diversos usuarios.

INDICADORES Y SEÑALES. El monitoreo trabaja con indicadores y señales significativas para un usuario especifico.

El montaje de un buen sistema de monitoreo es simple en teoría pero muy complicado en la práctica a causa del alto grado de responsabilidad que se requiere en cada eslabón de las cadenas de su producción. Un funcionario irresponsable puede quebrar toda una cadena de monitoreo, sea por atraso o por falta de control de la calidad de la información.

Sin sistema de monitoreo, no es posible que opere el sistema de petición y prestación de cuentas por desempeño.

b) OBJETO DEL SISTEMA DE MONITOREO

* Seguimiento de los problemas (elementos del VDP, indicadores de los nudos criticos, variantes de mayor incidencia)

* Seguimiento de las operaciones (indicadores de recursos, productos, resultados, oportunidad y variantes de mayor incidencia)

* Seguimiento de las conversaciones (declaraciones directivas, compromisos, etc.). Recuerdese que las conversaciones mueven las operaciones, de manera que el seguimiento de las conversaciones conforma un sistema de indicadores que **anticipa** lo que puede ocurrir con las operaciones.

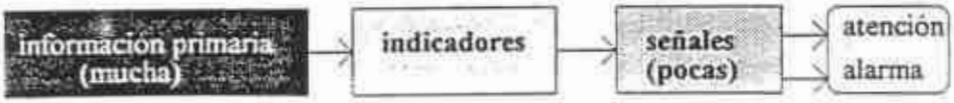
Los principales tipos de monitoreo requeridos son los siguientes:

i) Monitoreo de los descriptores del **VDP** del problema (resultados)

ii) Monitoreo de los descriptores de los nudos criticos (resultados)
iii) Monitoreo de recursos y productos de las operaciones
iv) Monitoreo de eficiencia y eficacia
v) Monitoreo de los actos de habla que generan las operaciones
vi) Monitoreo de los actores pertinentes al problema (interes, valor y vectores de peso)
vii) Monitoreo del contexto pertinente (variantes del plan) para situar la interpretación del monitoreo de problema especifico y hacer posible la cobranza de cuentas.

c) TRANSFORMACION DE INFORMACION PRIMARIA EN INDICADORES Y SEÑALES

La transformación de mucha información primaria en poca información relevante, puede lograrse convirtiendo la información primaria en indicadores y los indicadores en señales.



Señal = indicador real en relación a un indicador norma
Indicador = información compuesta, procesada y normatizada
Información primaria = registro simple de hechos

Ejemplo:

Indicador X1 = numero de consultas por medico/mes
Indicador norma = Xn1 = 250
Indicador real = Xr1 = 200
Señal = X1 esta fuera de la banda de normalidad

Tambien se deben establecer indicadores de calidad que, en su extremo, pueden quedar sujetos a juicio de expertos para alcanzar su precisión.

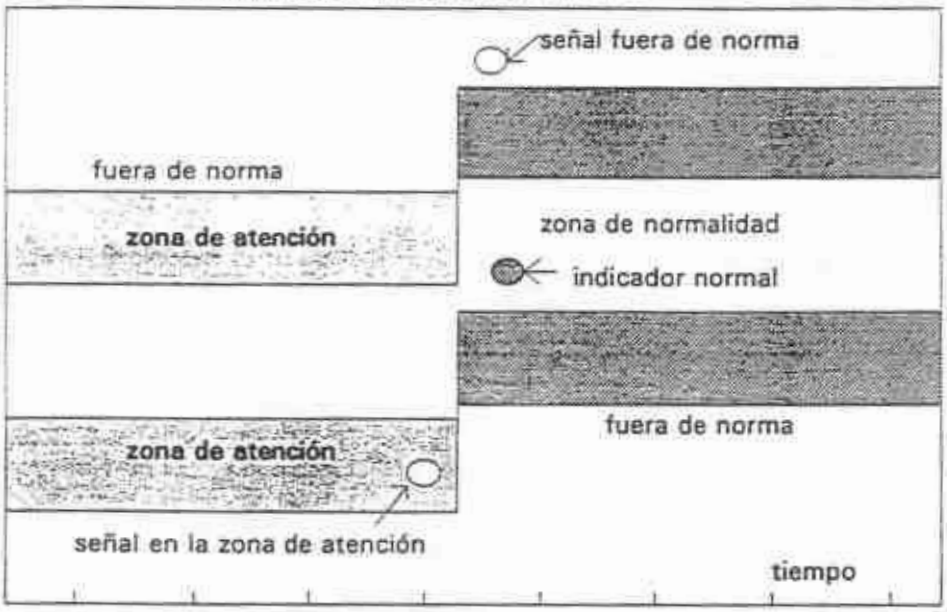
d) **BANDA DE INDICADORES EN UN SISTEMA DE MONITOREO**

Los indicadores norma pueden ser indicadores:

* De piso
* De techo, y
* Bandas o zonas con techo y piso

Las bandas establecen zonas de normalidad, atención y fuera de limite

SISTEMA DE SEÑALES DE BANDA VARIABLE



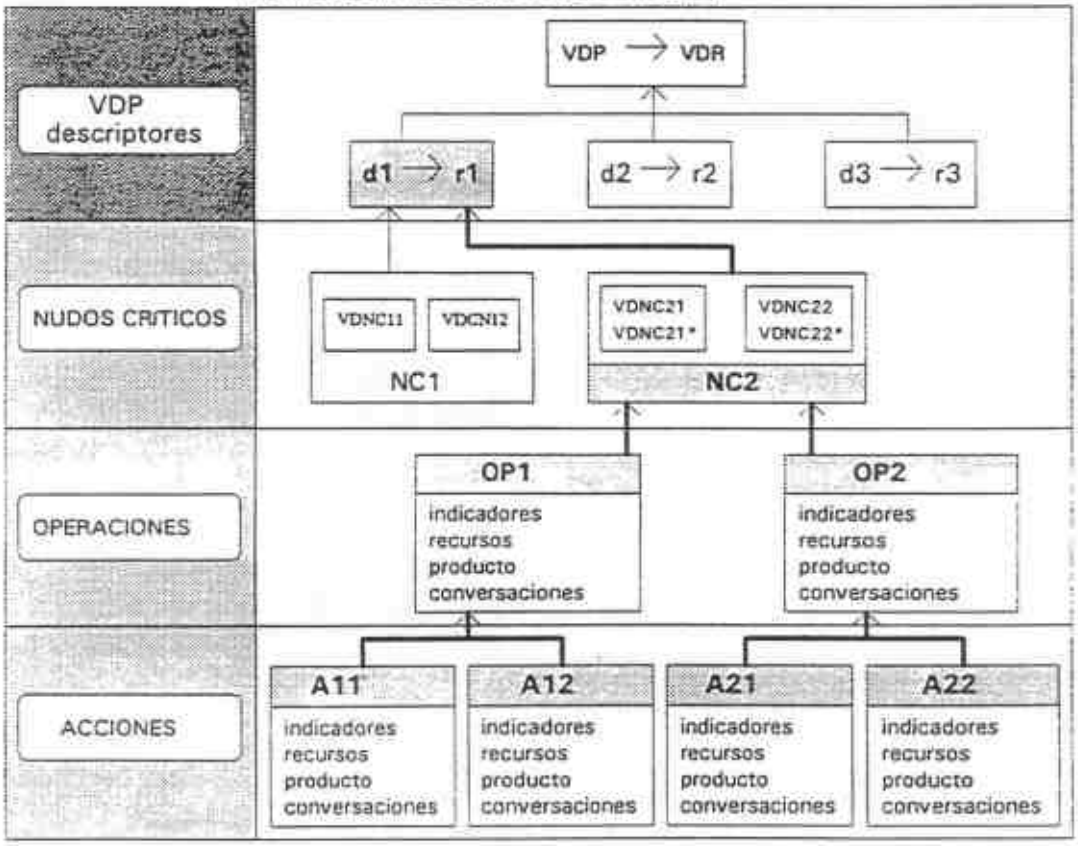
Los indicadores-norma se establecen como mínimos, máximos o rangos de valores aceptables, definidos según un juicio político o técnico. Estos indicadores-norma pierden vigencia a medida que la situación cambia, y por eso deben ser revisados.

El profesor Beer ha diseñado programas de computación que corrigen automáticamente los indicadores norma y trabajan con **banda variable.**

e) APRECIACION DE LA SITUACION MEDIANTE SEÑALES: ARBOL DE APUESTAS DEL PROBLEMA

Mucha información es desinformación. Es fundamental evitar la **sobrecarga** de información. Para ello conviene disponer de un sistema de monitoreo por señales sobre el árbol de apuestas de un problema en cada escenario.

ARBOL DE APUESTAS DEL PROBLEMA O3
(RASTREO DEL IMPACTO SOBRE d1 DE LA CADENA NC2)



El arbol de apuestas de un problema, en un escenario concreto, se compone de :

(a) Su arbol explicativo con sus **VDNC Y VDP**

(b) La articulación de las operaciones y acciones en dicho árbol, con su incidencia sobre los VDNC* y el VDR

El arbol de un problema permite rastrear las posibles causas de las discrepancias entre los **indicadores norma** de resultados y los **indicadores reales**. Es decir, el arbol permite **interpretar** una señal respondiendo a la pregunta : ¿qué está fallando?

8. EL SISTEMA DE PETICION Y RENDICION DE CUENTAS POR DESEMPEÑO

La cobranza de cuentas por desempeño es la clave del triángulo de hierro ya mencionado, porque determina si el sistema organizativo es de baja o alta responsabilidad.

a) PROPOSITO Y REQUISITOS

El propósito de este sistema es definir y hacer efectiva la rersponsabilidad del gobernante, sus ministros, sus directivos y de todo funcionario a cargo de un problema o una operación, cualquiera sea el nivel jerárquico, sobre sus compromisos declarados o formalizados en planes. Es el sistema que sustenta la credibilidad de la palabra del político o del funcionario, bajo el principio de que todo compromiso debe ser validado con su cumplimiento o con el examen trasparente y riguroso de las causas de su incumplimiento y de las responsabilidades personales e institucionales correspondientes, haciendo debida consideración de las variables fuera de control de los actores comprometidos.

La eficacia de este sistema depende de :

a) que la cuenta sea pública, si se trata del nivel político, o difundida hacia los afectados, si se trata de niveles gerenciales, para que los mandantes, es decir la población que se beneficia o perjudica con los resultados, haga efectivo su sistema de premios y castigos.

b)que la cuenta sea sistemática, es decir que la información considerada relevante y los criterios para su evaluación estén establecidos y sean conocidos por todos antes de la rendición y cobranza de cuentas. Por ejemplo, la calificación de los servicios públicos en diversas categorias de calidad sobre el mínimo exigido, para declarar fuera de norma a los servicios que no alcanzan ese mínimo.

c) que la cuenta se refiera a compromisos concretos de precisión evaluable, tales como resultados sobre problemas, realización de operaciones, eficiencia, eficacia, oportunidad, calidad , contenido del cambio en las reglas legales o factuales, sujeción a principios obligantes, etc. La palabra **compromiso**, en el lenguaje político administrativo de un sistema de alta responsabilidad significa : usted puede y debe cobrarme cuentas por él.

d) que la cuenta sea verificable o refutable, para lo cual debe estar sustentada en un buen sistema de monitoreo que combina variables linguísticas con variables numéricas.

e) que la cuenta se constituya en un método de evaluación personal e institucional.

f) que la evaluación implique premios y penalizaciones legitimadas por la sociedad o la organización. Esos premios y castigos pueden ser de una gran variedad, desde los morales y relativos al prestigio y los honores hasta los estímulos y castigos económicos.

g) que todos los sujetos que piden cuentas por desempeño estén, al mismo tiempo, sometidos a rendir cuentas de igual rigor. Nadie debe estar al margen de las responsabilidades, y

h) que la cuenta sea completa, cubra el desempeño sobre la responsabilidad asumida, y no se limite al uso de fondos presupuestarios.

b) LOS TEMAS PRINCIPALES DE LA PRESTACION Y RENDICION DE CUENTAS

(a) La relación entre promesas, compromisos y resultados (programa electoral, plan y acción)

(b) Causas de las discrepancias entre promesas, compromisos y resultados

(c) Eficacia, eficiencia y oportunidad en el enfrentamiento de los problemas y en la producción de las operaciones para enfrentarlos.

(d) Situación general resultante de la gestión de gobierno.

(e) Respeto de los valores y reglas que la sociedad ha legitimado.

9. EL SISTEMA DE GERENCIA OPERACIONAL

En la gerencia domina la acción sujeta a directivas, pero ellas dejan un amplio campo a la creatividad, la iniciativa y la innovación. El sistema de gerencia por operaciones es el tercer vértice del triángulo de hierro.

La idea fundamental de la gerencia moderna es **creatividad total**. Nadie debe operar rutinariamente. Esto supone ciclos de creatividad y rutina, que impone la selectividad inevitable del foco limitado de atención. Concentramos la creatividad en los procesos y problemas de mayor valor y, mediante la inversión en capital humano y en organización, transformamos esa aplicación de recursos en rutinas de calidad, para desplazar nuestro esfuerzo hacia otros espacios de reforma. Pero, las rutinas mejoradas, volverán , en su momento, a sufrir el impacto de nuevos esfuerzos creativos. Por otra parte, al interior de cada rutina gerencial hay espacios estables y permanentes para el esfuerzo creativo.

Toda la literatura de buena calidad sobre gerencia por objetivos, gerencia por operaciones y gerencia de calidad total es pertinente para comprender la importancia de este sistema.

No debe olvidarse, sin embargo, para no caer en la ingenuidad y las réplicas mecánicas de las modas, que no hay espacio para la gerencia por objetivos ni menos para la gerencia de calidad total en un juego organizativo de baja responsabilidad.

Sin descentralización, tampoco es posible la gerencia creativa.

10. ESCUELA DE GOBIERNO

Es la herramienta básica para elevar la capacidad de gobierno mediante entrenamiento moderno en Alta Dirección. Esta deberia ser una función de las Universidades, pero en américa latina estos centros están muy lejos de cumplir esa función.

SINTESIS DE LA SESION 10

Crear un sistema de dirección estrategica implica cumplir las siguientes funciones :

1) Estructurar la agenda del dirigente abriendole un espacio a las importancias del plan y a la cobranza de cuentas por desempeño.

2) Crear un sistema de soporte al dirigente que procese tecnopoliticamente los problemas y los filtre segun su valor y grado de procesamiento.

3) Crear un sistema de planificación de la acción del gobierno que culmine con el procesamiento tecnopolitico de los problemas, tenga soporte en exploraciones de mediano plano y en directrices de gran estrategia y esté preparado para lidiar con las crisis.

4) Establecer un sistema de monitoreo de los planes que alimente su corrección según el cambio situacional.

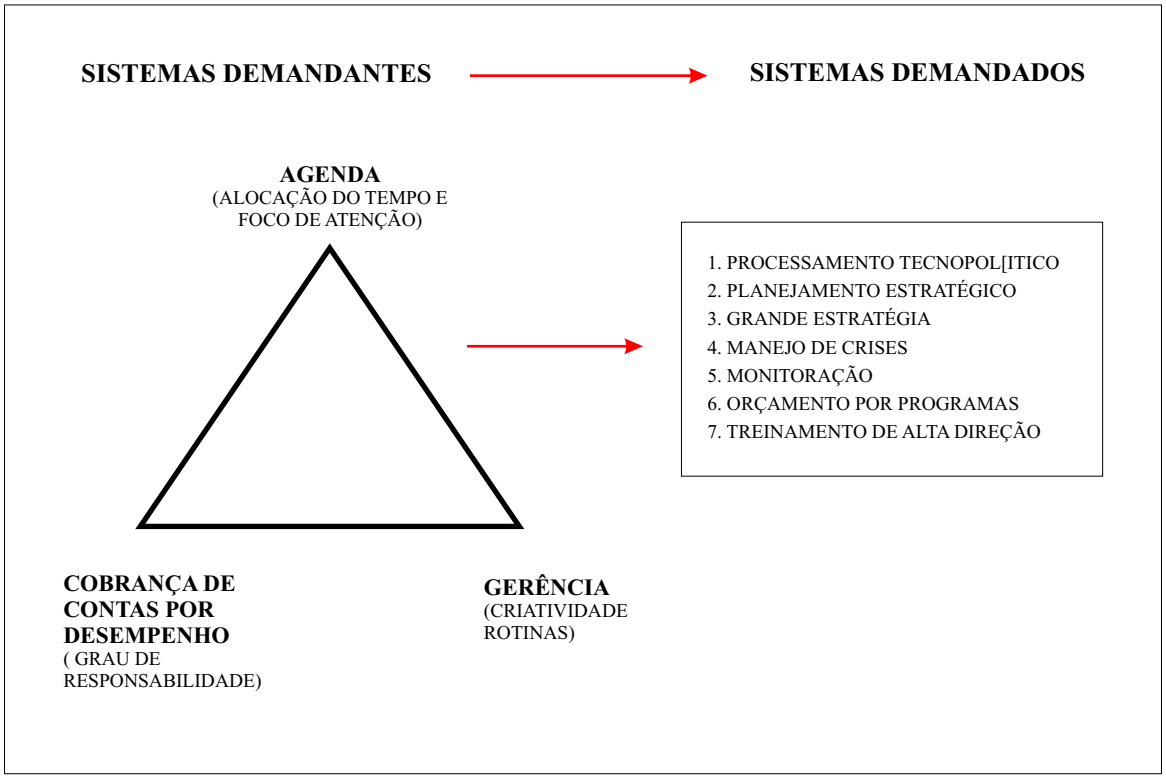
5) Establecer un verdadero sistema de presupuesto por programas que asigne los recursos para objetivos según programas previamente evaluados por sus eficiencia y eficacia.

6) Hacer de la petición y la prestación de cuentas por desempeño la regla fundamental de la gestión.

7) Establecer en la base institucional un sistema de gerencia por operaciones donde domine la creatividad.

8) Elevar la calidad de la alta dirigencia con entrenamiento permanente en una Escuela de Gobierno.

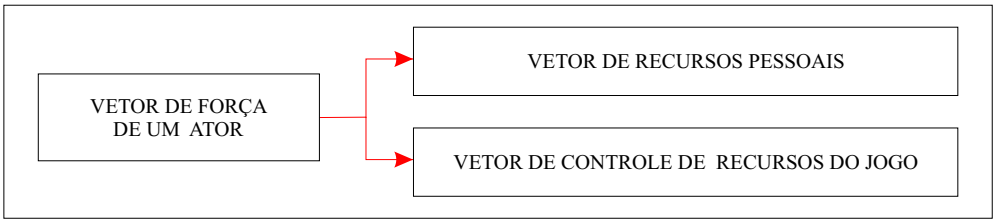
VIII. SISTEMAS DE ALTA DIREÇÃO: SISTEMAS DEMANDANTES E SISTEMAS DEMANDADOS

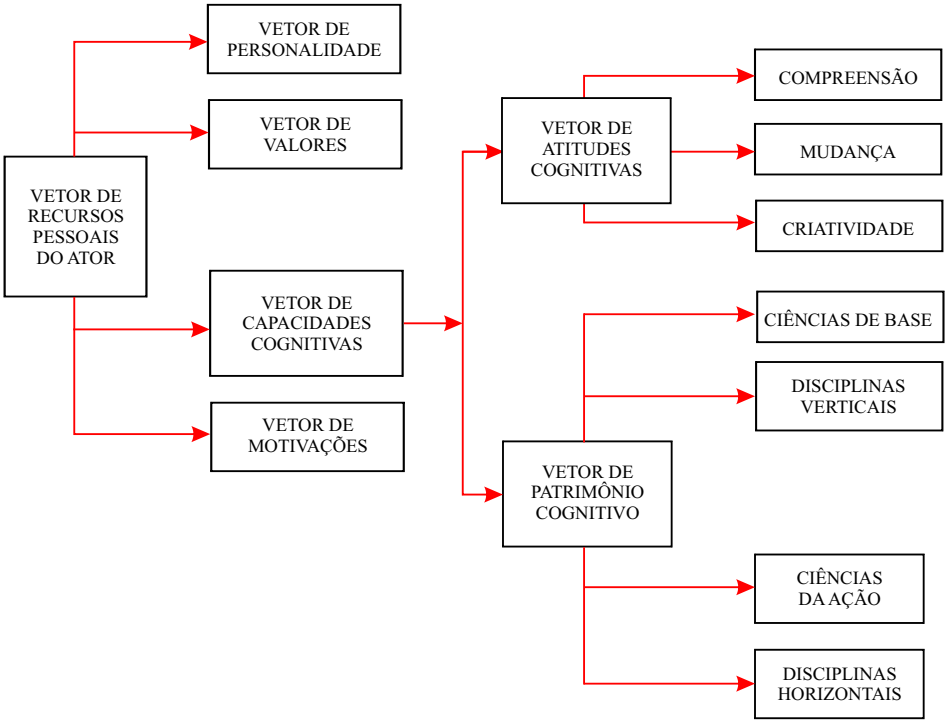


IX. O TRIÂNGULO DO REFORMADOR

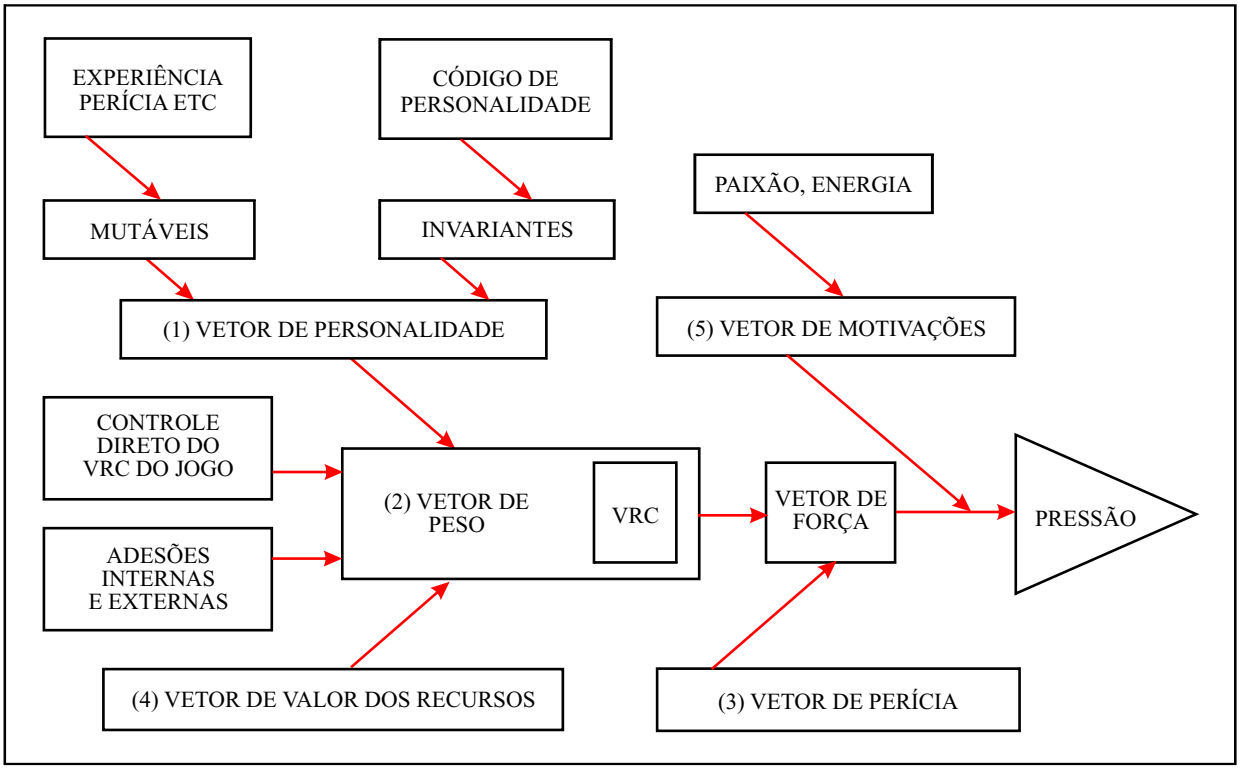
X. A COMPETÊNCIA DO GOVERNANTE

COMPONENTES DO "VETOR DE PESO DE UM ATOR"





COMPONENTES DO "VETOR DE PESO DE UM ATOR"



XI. PROTOCOLO DE SELEÇÃO DE PROBLEMAS

Aplicacion de los Criterios de la Seleccion de Problemas

PROBLEMAS	(1) VALOR POLITICO	(2) MADURACION	(3) VECTOR RECURSOS EXIGIDO	(4) GOBERNABI-LIDAD	(5) RESPUESTA ACTORES CON GOBERNABI-LIDAD	(6) COSTO POSTERGA-CION	(7) INNOVACION O CONTINUIDAD	(8) IMPACTO REGIONAL	(9) BALANCE POLITICO	SELECCION (SI) (NO)
1. DEFECIENCIA EN LOS SERVICIOS PUNLICOS BASICOS	ALTO	DENTRO DEL PERIODO	ECONÓMI-COS Y ORGANIZA-TIVOS	ALTA	(+)	ALTO	IN	EQ	(+)	
2. DEBILIDAD DEL APARATO DIRECTIVO SUPERIOR DIRETIVO SUPERIOR	BAJO	DENTRO DEL PERIODO	PODER Y CONOCI-MIENTOS	ALTA	NR	?	IN	NEUTRO	(+)	
3. BAJA CALIDAD Y COBERTURA DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y EDUCACION	ALTO	DENTRO	ECONÓMI-COS Y ORGANIZA-TIVOS	ALTA	(+)	MEDIO	IN	EQ	(+)	
4. VIOLENCIA E INSEGURIDAD PERSONAL	MUY ALTO	?	PODER POLÍTICO	BAJA	(-)	ALTO	IN	NEUTRO	(-)	
5. INFRA-ESTRUCTURA VIAL DEFICIENTE	MEDIO	DENTRO	ECONÓMI-COS	ALTA	NR	MEDIO	CN	EQ	(+)	
6. MARGINACION DE LOS VECINOS DE LA GESTION PUBLICA	BAJO	DENTRO	PODER POLÍTICO	BAJA	(-)	BAJO	IN	NEUTRO	(+)	
7. SISTEMA ELECTORAL INSEGURO Y POCO DEMOCRATICO	ALTO	DENTRO	PODER POLÍTICO	MEDIA	(+)	MEDIO	IN	NEUTRO	(+)	
8. INFLACION Y BAJO CRECIMENTO ECONOMICO	ALTO	DENTRO	PODER POLÍTICO RECURSO ECONÓN.	BAJA	(-)	MUY ALTO	IN	NEUTRO	(-)	
9. SATURACION DE LA CAPITAL	BAJO	FUERA	PODER POLÍTICO RECURSO ECONÓN.	BAJA	(O)	ALTO	IN	EQ	(-)	

Criterios de Verificacion de la Seleccion de Problemas

* Los criterios de selección enunciados no se deben aplicar problema por problema, sino evaluando el conjunto de problemas seleccionables.

* Conviene verificar la selección del conjunto de problemas respondiendo a las siguientes perguntas:

i. ¿ cómo es el balance politico de gestión que determina la selección de problemas?

RECUERDE: um gobierno puede ser peor, pero no mejor que su selección de problemas.

BALANCES	SALDO
BALANCE POLÍTICO DE LA GESTIÓN POLÍTICA	(+) (-) (+)
BALANCE POLÍTICO DE LA GESTIÓN MACROECONÓMICA	(+) (-) (-)
BALANCE POLÍTICO DEL INTERCAMBIO DE PROBLEMAS	(+) (-) (+)

ii. ¿ cómo es el valor político de los problemas seleccionados versus el valor de los problemas postergados?

iii. ¿ concentración o dispersion de esferzos para enfrentar problemas relevantes en cada uno de los tres balances de gestión?

iv. ¿ como es la proporción de problemas que exigem continuidad frente a los que exigen innovación?

v. ¿ como es la proporción de problemas cuyos resultados maduran dentro del período de gobierno en relación a los que maduran fuera del período de gobierno?

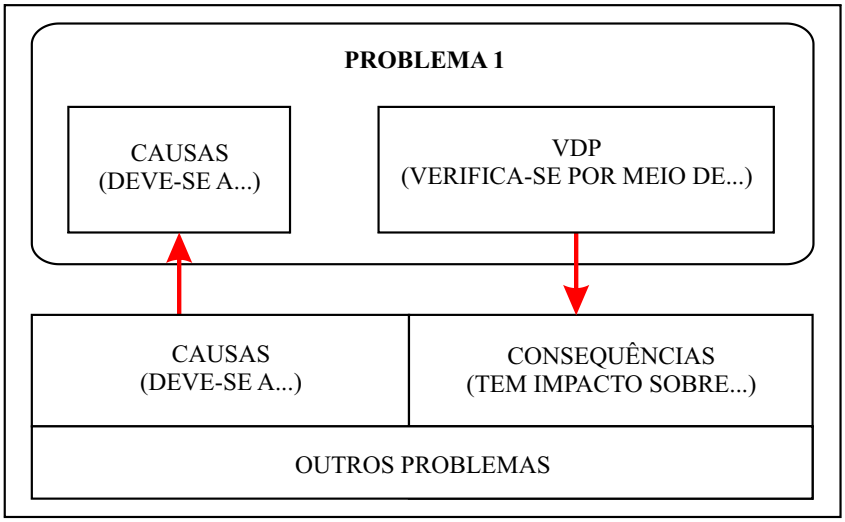
vi. ¿ como es la proporción anterior en los problemas excluidos de la selección?

vii. ¿ como es el balance entre el vector de recursos que exige el enfrentamiento de los problemas selecionados em relación al vector de recursos disponibles para el gobernante?

viii. ¿ como es la coherencia de los problemas seleccionados con la identificación de los nudos críticos del macroproblema?

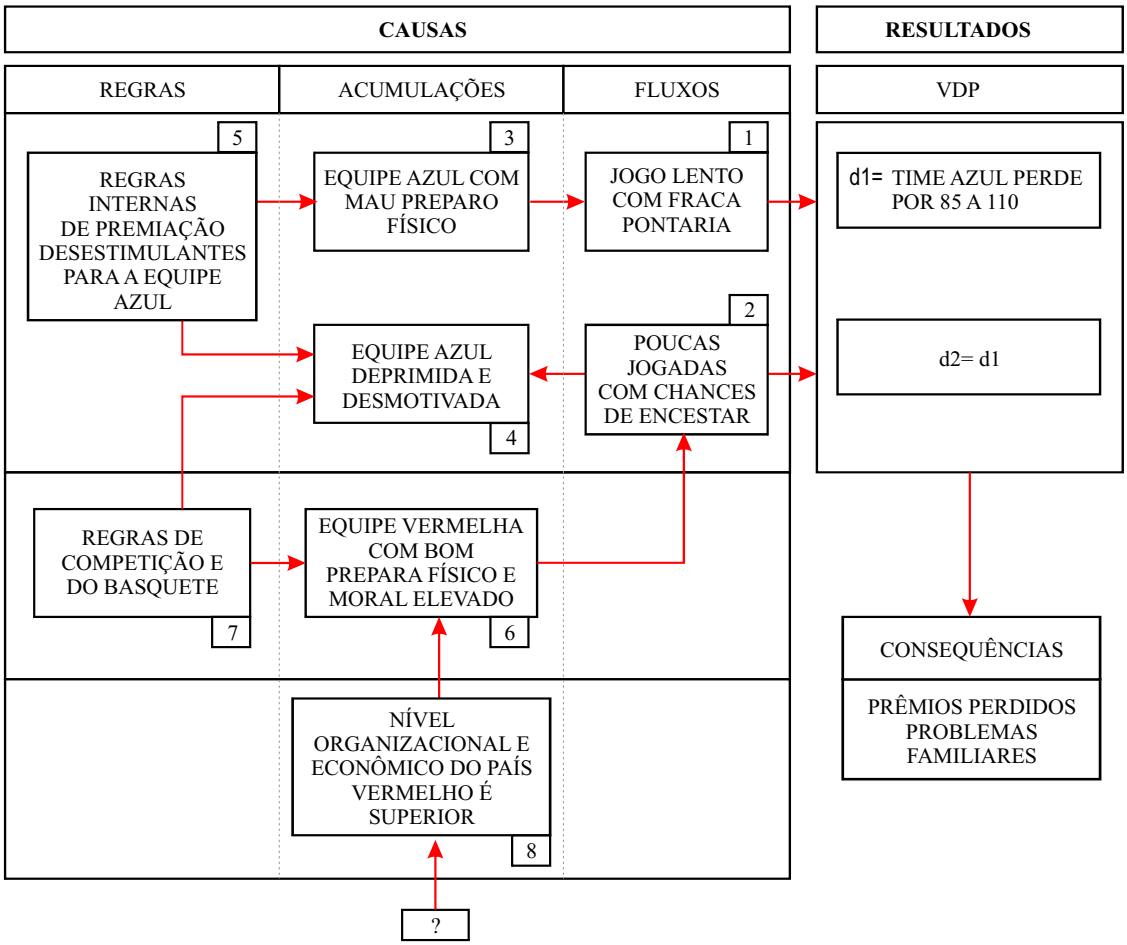
ix. ¿ algunos de los problemas seleccionados pueden dissolverse en el espacio de un problema mayor que lo comprende?

XII. FLUXOGRAMA SITUACIONAL

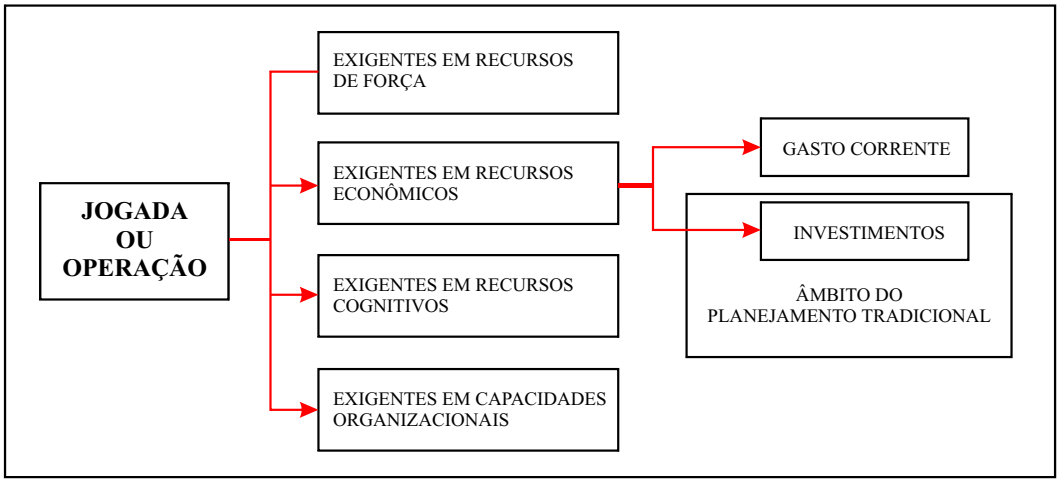


	R	A	F	R
I	REGRA SOB CONTROLE 3	ACUMULAÇÃO SOB CONTROLE 2	FLUXO SOB CONTROLE 1	MARCADOR
II	REGRA FORA DE CONTROLE 6	ACUMULAÇÃO FORA DE CONTROLE 5	FLUXO FORA DE CONTROLE 4	
III	REGRA FORA DO CONTROLE 9	ACUMULAÇÃO FORA DO CONTROLE 8	FLUXO FORA DO CONTROLE 7	

PROBLEMA: DESEMPENHO DEFICIENTE DA EQUIPE AZUL NO JOGO DE BASQUETE
ATOR: COMISSÃO TÉCNICA DA EQUIPE AZUL



XIII. GESTÃO POR PROBLEMAS E OPERAÇÕES

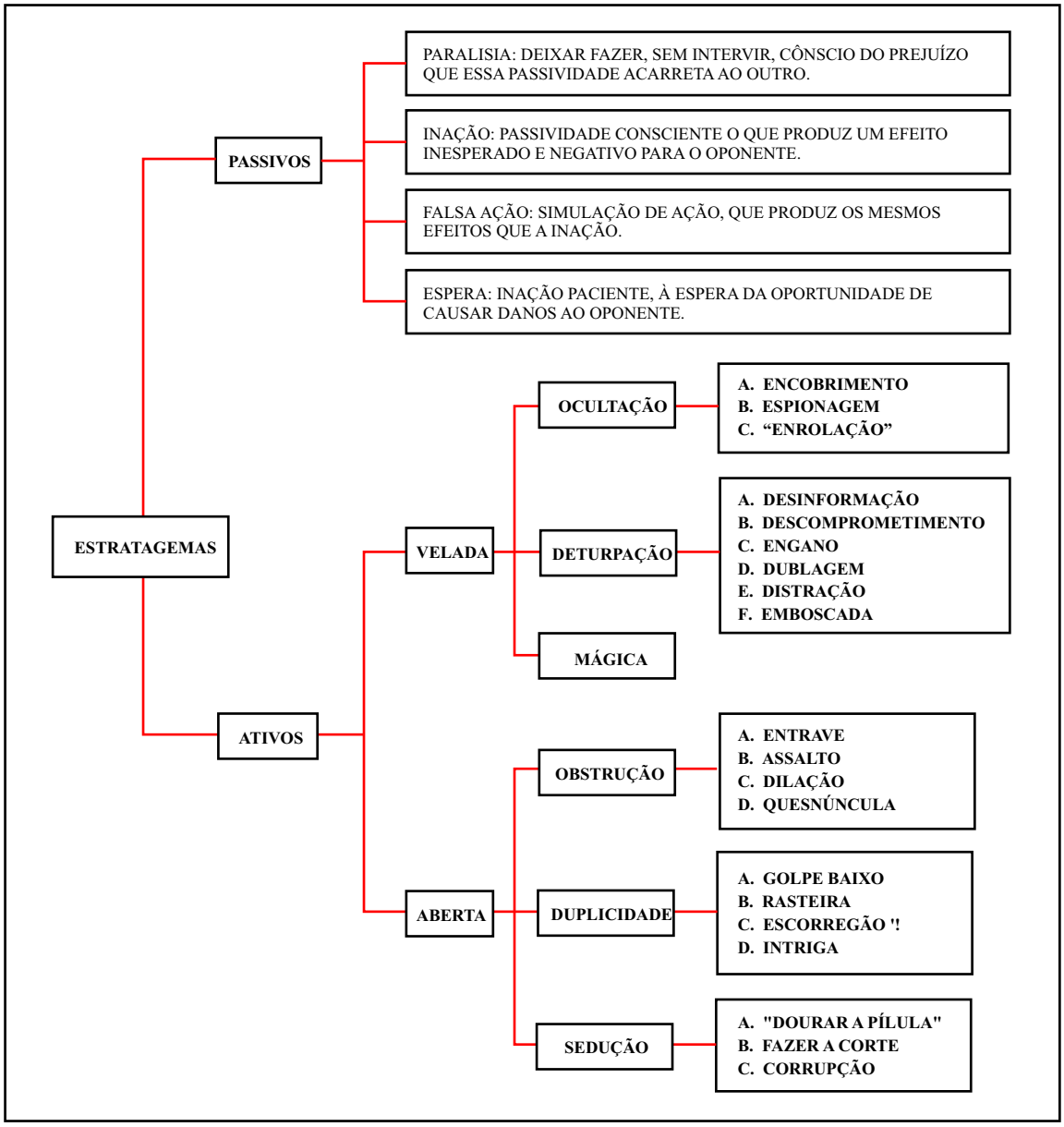


XIV. “ ESTRATAGEMAS DO JOGO DE GOVERNO ”

Quando se trata das jogadas, o disfarce assume a forma de um estratagema. É um recurso que pode ser passivo ou ativo. O estratagema passivo age por omissão. O estratagema ativo opera por ação. Em ambos, a ação é calculada, intencional e destinada a prejudicar o outro, ou colocá-lo em desvantagem. Os estratagemas passivos podem ser: paralisia, inação e falsa ação. Os estratagemas ativos, quando são velados, podem constituir ocultação, deturpação e mágica. Se forem abertos, podem ser obstrução, duplicidade e sedução.

ESTRATAGEMAS PASSIVOS

(a) Paralisia, que significa deixar fazer sem intervir, com pleno conhecimento do prejuízo que essa passividade provocará para o outro. Em uma paralisia não existe compromisso, um compromisso de apoio ao outro afetado pela paralisia, de modo que o ator prejudicado não espera nada do autor da Paralisia. É o caso do homem que observa como um desconhecido, mas oponente, caminha ás cegas para um precipício.



(b) Inação, que é uma omissão não dissimulada mas consciente de que produz um efeito inesperado e negativo para o oponente não-avisado:, o qual está contando com o apoio prometido; se houver dissimulação, isso se dá a posteriori, como justificativa da inação consumada. A inação é aberta, encobre-se apenas o motivo da inação para justificá-Ia. É o caso do deputado que se ausenta de uma votação decisiva no Congresso Nacional, e depois justifica seu ausência alegando alguma doença repentina.

(c) A falsa ação, que simula uma ação como disfarce parca a inação, a fim de produzir os mesmos efeitos que esta última, acrescentando a justificação a posteriori. É o caso do deputado que chega atrasado à votação no Congresso, mas visivelmente agitado com o esforço para chegar a tempo. O estratagema de Penélope é uma falsa ação.

(d) A espera, que é o uso paciente do tempo em busca de uma ocasião de encontrar o outro em posição de fraqueza ou desprevenido; pode ser aberta, ou de espreita, como a de um predador felino.

ESTRATAGEMAS ATIVOS

O estratagema ativo pode ser velado ou aberto. Um estratagema é velado quando há uma ocultação, ou às vezes uma mentira explícita que gera confusão a respeito da jogada. O estratagema é aberto se produz os efeitos buscados sem recorrer à ocultação ou à mentira.

ESTRATAGEMAS VELADOS

É um tipo de estratagema no qual o ator oculta sua autoria ou oculta a ação. Trata-se da ocultação, deturpação e a mágica. A diferença entre ocultação e deturpação está baseada em que o primeiro opera com o silêncio, enquanto que o segundo recorre à mentira explícita.

A **ocultação** esconde ou silencia a verdade sobre a ação ou sobre seu significado, e pode se referir a:

(a) encobrimento, que se baseia no segredo da jogada, no silêncio ou na negação da mesma, mas só quando descoberta; nega-se a jogada e o autor da jogada;

(b) espionagem, que se baseia em obter secretamente informações sobre o oponente, para conhecer suas intenções e capacidades; inclui as formas da contra-espionagem;

(c) "enrolação" que consiste em aproveitar a ambigüidade da palavra e da ação para deixar aberto um leque de múltiplas interpretações possíveis; não se oculta o autor, só se disfarça o que ele faz por meio da imprecisão.

A **deturpação** emprega a mentira como recurso verbal ou factual para produzir no oponente uma confiança infundada que o induz ao erro. A deturpação pode referir-se a:

(a) desinformação, que se produz intencionalmente por meio da recusa de informações, excesso de informações, omissão parcial de informação, ou sua deturpação;

(b) descomprometimento, que consiste em enganar a boa-fé do oponente, assumindo um compromisso sem a intenção de cumpri-Io;

(c) engano, que se baseia em disfarçar uma ação de efeito negativo para o oponente sob o manto de outra que parece inocente ou positiva; o caso mais conhecido é o cavalo de Tróia imaginado por Ulisses;

(e) **distração,** que consiste em desviar a atenção do oponente para um foco secundário, para colocá-lo em posição desprevenida com relação a nosso foco principal de ação, como por exemplo: a simulação de um ataque por uma frente que não é a escolhida;

(f) **emboscada,** que consiste em induzir o oponente a seguir um caminho que o levará a uma situação de fraqueza ou de descuido, a fim de tomá-lo vulnerável à nossa ação.

A **mágica** é um tipo de ilusionismo que usa a confusão para fazer aparecer fatos ou coisas inexistentes como se fossem verdadeiros, ou fazer desaparecer fatos e coisas existentes como se fossem falsos. Opera da mesma maneira que um mágico ilusionista. O importante na mágica é a credulidade do público na ilusão, para que a identifique como verdadeira e acrescente suas próprias provas à veracidade. O caso do chamado Plano Z, produto pouco refinado da inteligência militar, que cumpriu a função de uma mágica no golpe militar contra o presidente Allende, e do qual hoje ninguém mais se lembra, nem quer discutir sua existência real.

A mágica pode converter uma manifestação de mil pessoas em outra com dez mil manifestantes, um elogio interno publicitário em uma avaliação internacional objetiva, aviões de cartão em aviões de guerra etc.

ESTRATAGEMAS ABERTOS

Podem ser de três tipos: a obstrução, a duplicidade e a sedução.

(1) A **obstrução** é uma jogada de obstaculização sem dissimulação, e pode ser referente ao entrave, à questiúncula, à dilação e ao assalto.

O **entrave** é a típica jogada de entorpecimento do curso de uma ação que beneficia o oponente ou prejudica o próprio ator. Geralmente é usado como recurso legal e burocrático. Por exemplo, a atual Constituição do Chile tem vários recursos de entrave para impedir o livre julgamento democrático (senadores são nomeados, cargo de Comandante-em-Chefe do Exército etc.)

A **questiúncula**, jogada que usa algum detalhe técnico legal para obstruir ou liberar um processo.

A **dilação** é um seqüestro do tempo de que o outro necessita.

O **assalto** é o roubo ou furto de recurso e meios que desabilitam as capacidades "do outro e aumentam as do próprio ator. É o caso da fraude eleitoral, e de atividades comerciais ilícitas para fmanciar operações encobertas dos serviços de inteligência etc.

(2) A **duplicidade** implica uma jogada em que o jogador apresenta duas caras e a ação mostra duas faces. Pode referir-se ao golpe baixo, à rasteira, ao escorregão e à intriga.

O **golpe baixo** é uma jogada inesperada, que aproveita uma fraqueza real do outro, feita em beneficio do próprio ator.

A **rasteira** é uma forma de calúnia e consiste em um golpe baixo a respeito de uma fraqueza, suposta ou inventada, do outro.

O **escorregão** é uma jogada de oferta ardilosa para induzir a um caminho que leva a um tropeço, do qual não participa diretamente o autor do escorregão, como acontece em uma emboscada. É a famosa jogada casca de banana.

A **intriga,** que é uma jogada de embromação para produzir conflito entre os oponentes, em beneficio do próprio ator; a intriga é aberta, e se recobre de
inocência alegando a bondade de suas intenções.

(3) A **sedução** é uma jogada de persuasão, a fim de que o outro assuma a posição que nos interessa. Não se trata da sedução sincera que leva em conta os interesses do outro. Seu recurso vital é a tentação. Pode referir-se a dourar a pílula, a fazer a corte, e à corrupção.

(3) A **sedução** é uma jogada de persuasão, a fim de que o outro assuma a posição que nos interessa. Não se trata da sedução sincera que leva em conta os interesses do outro. Seu recurso vital é a tentação. Pode referir-se a dourar a pílula, a fazer a corte, e à corrupção.

O **dourar a pílula** é uma jogada que consiste em conferir um revestimento doce a um conteúdo amargo. É o caso do remédio intragável recoberto com uma camada doce.

O **fazer a corte** é uma jogada que consiste em persuadir o outro através da atração pessoal, o carisma, o encanto, a lisonja e os afagos. A palavra cortesão serve bem para assinalar seu autor. É um meio insincero e frio de utilizar as pessoas em beneficio próprio.

A **corrupção** é o uso do suborno, da compra e das vantagens indevidas, para produzir a sedução.

AS ESTRUTURAS DO ESTRATAGEMA

Todos os estratagemas têm uma estrutura comum, embora sua variedade concreta seja inesgotável, pois se trata de um produto da criação humana.

A estrutura básica de um estratagema consiste em combinar:

(a) um ator que burla;
(b) um ator burlado;
(c) um operador;
(d) um falsificador;
(e) um resultado intermediário; e
(f) um resultado terminal.

O ator burlador é o sujeito que projeta e produz tanto o operador como o falsificador. Precisa combinar de forma eficaz vários elementos.

O ator burlado é o sujeito que reage enganado ou complacente com o falsificador e coopera voluntária ou involuntariamente com a produção do operador. Para o ator burlado cumprir sua função, deve aceitar o convite ou estímulo do falsificador.

O operador é a ação que tem a capacidade de produzir o resultado terminal desejado.. Tal ação não pode ser realizada de forma linear, ou então é muito dispendioso ou até impossível realizá-Ia de modo direto e transparente.

O falsificador é a ação que mascara ou encobre o operador e é responsável pela produção do resultado intermediário, que é uma condição necessária para a realização do operador.

O resultado intermediário é um produto resultante da aceitação ao convite ou estímulo produzido pelo falsificador; opera como uma isca.

O resultado terminal é o efeito perseguido pela ação combinada do falsificador e do operador.

O gráfico a seguir mostra a maneira como esses componentes do estratagem se combinam.

BIBLIOGRAFIA

MATUS, Carlos. Teoria do Jogo Social. São Paulo: FUNDAP, 2005

_____ Política, Planejamento e Governo. 2ª ed. Brasília: IPEA, 1996.V.2

_____ Adiós, señor presidente.Caracas:Ed. Pomaire, 1987.

_____ Chipamzé, Maquiavel e Ghandi. São Paulo: FUNDAP, 1996.

_____ El Líder sin Estado Mayor. La Paz: Fondo Editorial Altadir, 1997.

_____ O Método PES: Franco Huertas. São Paulo: FUNDAP, 1996.

_____ Guia de Análisis Teórico: Seminário Governo e Planejamento. Version 199. Mineo

_____ El Sistema Altadir de Monitoreo. Fundação Altadir, 1994. Mineo

RIVERA, F. Javier U. Planejamento e Programação em Saúde. São Paulo: Cortez, 1989.ZZ

IMAP

Instituto Municipal de Administração Pública

Avenida João Gualberto, 623, 10º Alto da Glória.
CEP 80.030-000, Curitiba, Paraná.
Fone (041) 3350-9570, Fax (041) 3350-9586.
Http://imap.curitiba.org.br
e-mail: imap@imap.curitiba.pr.gov.br