



Observatorio de Políticas Públicas para la inclusión social

Fernando Gabriel Laya

Revista ES (en y sobre Educación Superior)

Vol.1, N°1-2 / Fecha de publicación: 27/12/2021

e-ISSN: 2718-6539

<https://revistas.unlp.edu.ar/ES/index>

IIES – Facultad de Odontología

DOI: <https://doi.org/10.24215/27186539e023>

## **Observatorio de Políticas Públicas para la inclusión social**

*Observatory of Public Policies for social inclusion*

*Observatório de Políticas Públicas de Inclusão Social*

**Licenciado Fernando Gabriel Laya**

Director de Gestión de Políticas Públicas

Pro Secretaria de Políticas Sociales de Presidencia - UNLP

[fglaya@gmail.com](mailto:fglaya@gmail.com)

[0000-0003-0167-4165](https://doi.org/10.24215/27186539e023)

### **Resumen**

El siguiente trabajo consiste en una propuesta de intervención relacionada con la tendencia creciente de participación de las universidades públicas en el diseño e implementación de políticas públicas. Dicha tendencia constituye un marco en el cual la ausencia de retroalimentación entre la producción de la

universidad y la política pública cobra significación como problema a abordar. El propósito de la intervención consistirá, en este sentido, en el diseño de un dispositivo de vinculación con funcionarios públicos que aporte al diseño y reajuste de la política pública en tiempo real en base a información y conocimiento producido en el marco de la UNLP.

Nuestra universidad cuenta con numerosos dispositivos que se encuentran vinculados a los lugares en los cuales las políticas públicas cobran vida. En particular, la intervención está dirigida a la creación de un Observatorio de Políticas Públicas en el marco de la Prosecretaría de Políticas Sociales de la UNLP, ámbito institucional en el que tienen centralidad los conceptos de multiactorialidad y situacionalidad; y en donde se desarrollan prácticas universitarias integrales, así como investigación vinculada a la gestión (I+G). Todas estas características permitirían la producción de un tipo de insumo de alto valor agregado adecuado a las características de la gestión pública.

### **Abstract**

The following work consists of an intervention proposal related to the growing trend of participation of public universities in the design and implementation of public policies. This trend constitutes a framework in which the absence of feedback between university production and public policy takes on significance as a problem to be addressed. The purpose of the intervention will consist, in this sense, in the design of a device for linking with public officials that contributes to the design and readjustment of public policy in real time based on information and knowledge produced within the framework of the UNLP.

Our university has numerous devices that are linked to the places where public policies come to life. In particular, the intervention is aimed at the creation of a

Public Policy Observatory within the framework of the UNLP Under-Secretary for Social Policies, an institutional setting in which the concepts of multi-stakeholderism and situationality are central; and where comprehensive university practices are developed, as well as research related to management (I + G). All these characteristics would allow the production of a type of input with high added value appropriate to the characteristics of public management.

### **Resumo**

O trabalho a seguir consiste em uma proposta de intervenção relacionada à tendência crescente de participação das universidades públicas na formulação e implementação de políticas públicas. Essa tendência se constitui em um quadro em que a ausência de retroalimentação entre a produção universitária e as políticas públicas assume relevância como um problema a ser enfrentado. O objetivo da intervenção consistirá, neste sentido, na concepção de um dispositivo de articulação com os agentes públicos que contribua para a concepção e readequação de políticas públicas em tempo real com base nas informações e conhecimentos produzidos no âmbito da UNLP.

Nossa universidade possui inúmeros dispositivos que estão ligados aos lugares onde as políticas públicas ganham vida. Em particular, a intervenção visa a criação de um Observatório de Políticas Públicas no âmbito da Subsecretaria de Políticas Sociais da UNLP, um quadro institucional em que os conceitos de multiator e de situacionalidade são centrais; e onde são desenvolvidas práticas universitárias abrangentes, bem como pesquisas relacionadas à gestão (I + G). Todas essas características permitiriam a produção de um tipo de insumo de alto valor agregado adequado às características da gestão pública.

### **Palabras clave**

Políticas Públicas, Observatorio, Investigación-Gestión (I+G), Transdisciplinariedad.

### **Keywords**

Public politics, Observatory, Research-Management (I + G), Transdisciplinarity.

### **Palavras chave**

Políticas Públicas, Observatório, Pesquisa-Gestão (I + G), Transdisciplinaridade.

### **Análisis situacional**

El campo de las políticas sociales, constituido por procesos políticos, organizacionales, sociales, ideológicos y económicos, es un campo multidimensional que requiere de abordajes cada vez más complejos y transdisciplinarios. Los distintos momentos del ciclo en el cual las políticas sociales se desarrollan, presentan diferentes características y demandan amplios y diversos conocimientos, y generan la necesidad de repensar en forma continua las estrategias que pretenden lograr algún tipo de transformación de la realidad.

De esta manera, aportar a la construcción de la agenda pública en una primera instancia, y a la gubernamental en una segunda, a la formulación de alternativas en el momento del diseño de las políticas, a la implementación como un aspecto central y particularmente complejo del proceso y la evaluación como una instancia todavía no sistematizada, se convierte en una oportunidad y un desafío fundamental para la universidad pública. La

jerarquización de la extensión a partir de la aprobación del nuevo estatuto de la UNLP en 2008, supone una Universidad que se encuentra atenta a las problemáticas y retos planteados por diferentes actores de la comunidad. Por lo tanto, adquiere una relevancia cada vez mayor el aporte y el fortalecimiento del rol de la Universidad Nacional de La Plata en el proceso de formulación, implementación y evaluación de las políticas sociales para la región.

Una participación crítica, que articule los procesos formativos, investigativos y de extensión que las diferentes unidades académicas realizan, apostando al reconocimiento de los saberes y trayectorias de los sujetos que en cada territorio significan y constituyen en forma permanente el proceso de la política social. Apostamos a un proceso que otorgue centralidad al territorio, a las lógicas y modalidades locales, a la implementación como el espacio en el cual se generan mediaciones entre la formulación racional y la ejecución incremental y real de las políticas. Es en este marco que la Prosecretaría de Políticas Sociales define su estrategia, atenta a los lineamientos definidos por la UNLP para el periodo 2018-2022, por un lado, y a los requerimientos y desafíos que plantea la escena de lo social por el otro.

La Prosecretaría de Políticas Sociales se encuentra incluida dentro de la Estrategia 3 del Plan Estratégico de la UNLP, que refiere a la Extensión Universitaria. Dicha estrategia se propone como objetivo general “desarrollar y consolidar prácticas extensionistas que conformen la Universidad, en tanto institución del Estado Nacional, con la comunidad de la cual forma parte, promoviendo la articulación, la comunicación, la expresión y el intercambio de saberes que contribuyan en la resolución de las diversas problemáticas sociales, desde una perspectiva integral e interdisciplinaria”.

En ese marco, la Prosecretaría de Políticas Sociales, tiene como responsabilidad primaria: Diseñar, proponer y ejecutar programas, proyectos y actividades que integren saberes y prácticas, permitan la coordinación de acciones y la producción de conocimiento para el abordaje de problemas sociales de la agenda pública regional y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de sectores de la población con derechos vulnerados.

En este sentido, la PPS es responsable del Programa General 3.2 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL que cuenta a su vez con cuatro programas específicos que marcan la orientación y desafíos propuestos:

1. Fortalecimiento de la red de inclusión social, a través de la implementación de acciones de capacitación y fortalecimiento a organizaciones sociales.
2. Gestión Territorial, como un dispositivo de ordenamiento de las acciones del territorio a través del fortalecimiento de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria en la Región, la articulación con organizaciones gubernamentales y sociales con presencia en los barrios, y la consolidación de una herramienta de información para la toma de decisiones: el Mapa de Políticas Sociales.
3. La Escuela Universitaria de Oficios, propone aportar un espacio educativo para la inclusión laboral, a través de la capacitación en oficios artesanales e industriales destinados a personas de todas las edades y atendiendo a las situaciones particulares de escolarización y trabajo previos.
4. Participación en el diseño e implementación de políticas públicas, a través de la realización de asistencia técnica con distintos organismos y el fortalecimiento de un espacio de problematización, intercambio y sistematización de la producción de la UNLP en políticas sociales.

## **Fundamentación**

Las líneas de trabajo orientadas a la sistematización y análisis de las experiencias de implementación de políticas constituyen la piedra angular de la apuesta a la creación de un Observatorio de Políticas Públicas para la Inclusión Social en sintonía con el documento "Pensar la Universidad" (Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2022) en el cual se establece como línea trabajar para que la Universidad sea consultora prioritaria del Estado.

Los dispositivos dependientes de la PPS representan una potente plataforma para el relevamiento de información de calidad de los efectos de la política pública que permitan reajustes en tiempo real, en tanto poseen profunda penetración territorial y cercanía con la cotidianeidad de los vecinos y su experiencia.

Por lo antes dicho, es pertinente y relevante diseñar un dispositivo de vinculación con áreas del Estado que se basen en ofrecer información de calidad para el diseño y/o reajuste cogestionado de políticas públicas en tiempo real a partir de la sistematización de las experiencias de los dispositivos que integran la PPS, así como de los actores sociales vinculados a través de ellos.

## **La cogestión como modelo organizativo para la vinculación universidad - sociedad.**

Como señala Fernando Tauber en el documento que sintetiza desde su mirada el plan estratégico de nuestra universidad "Para alcanzar un sistema productivo nacional competitivo y próspero, y un Estado eficaz en sus políticas públicas, las universidades deben no sólo acompañar ese desafío promoviendo nuevos

conocimientos y mejores profesionales, sino también ayudar a mejorar su funcionamiento y resultados constituyéndose en sus garantes de calidad" (Tauber, 2018. p. 34).

En la última década, la universidad pública ha incrementado su participación en la política pública. No solo a raíz de su decisión, expresada en palabras de sus autoridades y materializadas en la inclusión de las demandas de los sectores sociales a la agenda universitaria (a través, por ejemplo, de la formación de consejos sociales o de la definición de la extensión como una función de doble vía) sino también en el reconocimiento y convocatoria por parte de distintos estamentos gubernamentales a las mismas a participar de la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas. Esto evidencia una tendencia en la sociedad a pensar la universidad como institución que aporta con su conocimiento a la resolución de los problemas que atraviesan a la comunidad en su conjunto.

Esta tendencia incluso se expresa en debates acerca de los preceptos que deben guiar la universidad, sobre cómo reformular sus estructuras organizativas e incluso sobre cómo redefinir sus funciones constitutivas. En este sentido, a lo largo de los últimos años, se vienen acuñando conceptos que, desde distintas vertientes, abordan el problema acerca de las vinculaciones entre universidad y sociedad. Algunos de ellos son el concepto de gobernanza universitaria; el de responsabilidad social universitaria; y el de cogestión.

En este sentido, Ganga y Abello quienes debaten la necesidad de repensar las estructuras organizativas de las universidades desde el concepto de gobernanza nos dicen: "Las sociedades y sus múltiples grupos de interés, siempre han apostado por las universidades, cuando se trata de avanzar en la

generación y transferencia de conocimiento; para ello, deciden invertir ingentes cantidades de recursos, los cuales debieran ser utilizados de la mejor forma factible, de modo de poder alcanzar óptimamente los propósitos trazados. En este contexto, cobra especial relevancia la gobernanza universitaria, la cual apunta a la manera en que las universidades se encuentran organizadas y estructuradas, y al modo como ellas son administradas desde la óptica de su gobierno y gestión; incorporando además el diseño que tienen para establecer y manejar sus vínculos y relaciones con entes y entidades del entorno; es decir, este concepto necesariamente es de carácter dinámico debido a que se preocupa de manera especial de los procesos, procedimientos, métodos y dispositivos que posibilitan la acción recíproca con los entes gubernamentales, empresariales y no lucrativos" (Ganga y Abello, 2014. p. 3).

Por su parte, Fossati fundamenta la pertinencia de la universidad interviniendo en los procesos de política pública desde la definición de Responsabilidad Social Universitaria, entendida como "una nueva política de gestión universitaria que se va desarrollando en Latinoamérica para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad. Se distingue tanto de la tradicional extensión solidaria como de un mero compromiso unilateral declarativo y obliga a cada universidad a poner en tela de juicio sus presupuestos epistémicos y su currículo oculto. (...) Esto constituye el gran aporte teórico y práctico de la RSU. Siendo una política de gestión de toda la universidad, tanto en sus tres funciones sustantivas como en su administración central, la RSU permite introducir muchas problemáticas nuevas en la reflexión de la universidad en su relación con la sociedad: la temática del buen gobierno universitario, la del campus ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la de la

revisión curricular a la luz de los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy, etcétera."(Fossatti, 2014. p. 105 y 110).

En el mismo sentido, es decir, pensando las necesarias vinculaciones de la universidad con la comunidad, el concepto de cogestión, definido como gestión compartida, trata de una modalidad de gestión en la cual las decisiones son co-construidos con los actores involucrados, en relación a la idea de doble vía que propone nuestro estatuto. A pesar de sus similitudes, el concepto de cogestión incorpora nuevas dimensiones a la propuesta, en tanto no parte de la idea de "participación" de la comunidad sino de la necesidad de "compartir" responsabilidades desde una práctica común, reconociendo diferentes cosmovisiones y construyendo puntos de encuentro, acuerdos comunes.

El concepto de cogestión se encuentra en la base del diseño de los dispositivos "Consejo Social", y "Centros Comunitarios de Extensión Universitaria" de nuestra universidad. Los mismos apuntan a articular a distintos actores sociales con nuestra institución para coordinar acciones de formación, investigación y extensión. En estos dispositivos cobra centralidad la situacionalidad, y por ende, la explicitación por parte de los propios actores de la comunidad de las situaciones que requieren ser abordadas. Dichos dispositivos se sustentan en la idea de que la universidad es un actor estratégico en los procesos de conocimiento, concertación y construcción del tejido social. El tejido social se encuentra atravesado por problemas complejos y cuasiestructurados que desbordan los límites departamentales del conocimiento especializado organizado en unidades académicas y profesiones; por lo que requieren políticas de extensión planificada estratégicamente, prácticas universitarias integrales y transdisciplinarias.

### **Política pública, gestión pública y funcionarios públicos**

La política pública comprende, entre otras cuestiones, concepciones político ideológicas que se reflejan en la definición de cuáles son los problemas que atraviesan a toda la sociedad (y que por lo tanto que serán objeto de la política); y un entramado de actores e intereses en conflicto que orientan y modifican la política pública en el proceso de diseño e implementación. Esto implica que la definición de política pública es situacional y multiactoral; esta indefectiblemente vinculada a un momento, lugar, y a actores con intereses determinados. En palabras de Bonicatto, esto "invita a comprender las políticas como procesos en los cuales diferentes actores sociales participan, entendiendo que el estado tiene un rol fundamental pero no único en la manera en la que se definen los problemas y los modos o acciones que se eligen para abordarlos." (Bonicatto, 2012. p.15). Es un proceso conflictivo en donde confluyen distintas formas de entender el mundo, de definir los problemas a abordar por la política, y la forma de hacerlo, por lo que el resultado de dicho proceso es, en palabras de Matus, un intercambio de problemas en donde cada decisión beneficia a uno y perjudica a otros.

Los funcionarios de gestión, por lo tanto, deben no solo reunir la capacidad de articular recursos para producir acciones orientadas al sentido de lo que la organización en la que se encuentra inserto hace; sino que debe reunir la capacidad de, una vez definida la acción, comprender los equilibrios y desequilibrios, el intercambio de problemas, que su acción genera; y reajustar sin perder direccionalidad. "Necesita de mecanismos que reconozcan la necesaria conformación multiactoral de los procesos de implementación, que permitan comprender el desafío propuesto: no se trata simplemente de articular

recursos, sino que la existencia de la articulación provoca nuevas existencias, nuevos espacios que interpelan la propuesta anterior." (Bonicatto;2014. p.5).

El gestor debe analizar estos intercambios y actuar en movimiento, en un proceso donde el tiempo es un recurso crítico, por lo que el procesamiento de información y producción de conocimiento se necesita en tiempo real y esto constituye, junto a la situacionalidad y la multiactorialidad las características centrales del tipo de insumo pertinente a producir y ofrecer. Es decir, existe una necesidad por parte de los funcionarios de reajustar los diseños de las políticas en el transcurso del propio proceso de implementación. El enfoque que reúne las condiciones para la producción de insumos con estas características es el de I+G (Investigación + Gestión). En tanto los tiempos del modo tradicional en el que se produce conocimiento en las universidades no suele ser compatible con los tiempos de un funcionario público a cargo del diseño e implementación de políticas.

### **El enfoque I+G para la producción de insumos para el diseño de políticas públicas**

El enfoque I+G es una propuesta metodológica de investigación que considera que todo proceso de gestión implica la producción de un conocimiento valioso para el mejoramiento de los procesos de gestión. La experiencia que se produce en el marco de procesos de gestión debe ser metódicamente sistematizada, reflexionada y conceptualizada.

María Bonicatto define en este sentido "la I+G como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de

conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable". (Bonicatto, 2019, p89).

Este enfoque tiene como requisito la producción de conocimiento en tiempo real, en tanto insumo para la toma de decisiones en el marco de la gestión. Es también requisito la situacionalidad, ya que el insumo debe partir desde, referir y posibilitar el mejoramiento de procesos de gestión específicos. Por último, es un requisito la trazabilidad de la propuesta, en tanto cualquiera debe poder rastrear los procesos decisores y los procesos de análisis que llevan a los gestores a tomar las decisiones que toman y realizar los ajustes propuestos. Estos insumos deben permitir el ajuste del diseño de las políticas implementadas y plantear una alerta sobre "el que no sabe que no sabe", es decir, arrojar luz sobre aspectos nuevos de los problemas abordados.

Desde este enfoque, la investigación se vuelve parte de las responsabilidades de las funciones de gestión. Los procesos de diseño e implementación de políticas deben incluir el análisis del pasado y contemplar errores de diseño evidenciados en la distancia con la realidad del proceso de implementación.

Por todo ello, este enfoque es el que permite que la universidad sea capaz de aportar a dicha retroalimentación desde los dispositivos que se encuentran vinculados a los lugares en los cuales las políticas públicas cobran vida.

### **Proyecto de intervención**

El propósito del presente proyecto de intervención es la puesta en marcha de un dispositivo de cogestión con funcionarios estatales orientado al diseño y reajuste de políticas públicas para la inclusión social mediante la producción de insumos cuyo valor agregado esté basado en la integralidad, situacionalidad y

multiactorialidad que caracterizan los dispositivos de la Prosecretaría de Políticas Sociales.

Motiva la propuesta la ausencia de retroalimentación entre la producción de la universidad y la política pública como un dispositivo instalado, en un momento histórico en el que la universidad pública se encuentra cada vez más reconocida y convocada a participar de la formulación, implementación y evaluación de las mismas.

Si bien existen numerosas experiencias de retroalimentación, nos referimos a la ausencia en clave de dispositivo instalado y reconocido que haga foco en la producción en tiempo real, es decir en el mismo momento que el proceso de producción de la política sobre la cual se esté trabajando sea responsabilidad de un equipo de gestión del nivel gubernamental municipal, provincial o nacional. Es decir, existe una necesidad por parte de los funcionarios de reajustar los diseños de las políticas en el transcurso del propio proceso de implementación, para lo cual la universidad puede aportar un tipo de insumo de alto valor agregado. Pero debe modificar sus modos de producir conocimiento, ya que los tiempos de la universidad no suelen ser compatibles con los tiempos de un gestor público a cargo del diseño e implementación de políticas sectoriales. El ciclo lectivo, la duración de los proyectos de investigación y/o extensión suelen ser los ordenadores del tiempo cotidiano en el ámbito universitario. El tipo de insumo que requiere un gestor público es situacional y multiactorial; está indefectiblemente vinculada a un momento, lugar, y a actores con intereses determinados.

Nuestra universidad cuenta con numerosos dispositivos que se encuentran vinculados a los lugares en los cuales las políticas públicas cobran vida. Estos dispositivos en conjunto con un método de investigación que responde a los

requerimientos de funcionarios para los cuales el tiempo es un recurso crítico (I+G), nos hacen pensar que contamos con todos los recursos necesarios para la puesta en marcha de un dispositivo que aporte a los esfuerzos por que la universidad sea un aliado prioritario del Estado. Un dispositivo que puede aportar en ese sentido es un Observatorio de Políticas Públicas que trabaje en vinculación estrecha con cada una de las direcciones de la Prosecretaría de Políticas Sociales, y que partiendo de los distintos tipos de datos e información que se producen cotidianamente en el marco de sus actividades territoriales o de participación en procesos de implementación, se plantee la producción de insumos pertinentes a funcionarios públicos.

El Observatorio de Políticas Públicas para la Inclusión Social tendrá como objetivo general participar activamente, de distintas formas y con diferentes intensidades en los procesos de diseño y reajuste de las políticas públicas vinculadas a la inclusión social, así como de construcción cogestionada de agenda pública, a partir de la sistematización y procesamiento de datos, información y conocimiento generado en el ámbito de las direcciones de la Prosecretaría de Políticas Sociales.

### **Reflexiones finales**

A lo largo del trabajo hemos problematizado la ausencia de retroalimentación sistemática entre la producción de la universidad y la política pública debido al desfasaje entre nuestros modos de producir conocimientos y los tiempos de la gestión pública. Si bien existen numerosos esfuerzos por saldar esta brecha, que han logrado que nuestra institución participe de distintos modos en una importante cantidad de procesos de diseño e implementación de políticas públicas de gran importancia para la sociedad, esta propuesta hace hincapié en

la necesidad de instalar dispositivos cuya función específica sea la producción en tiempo real y la retroalimentación de forma sistemática. La propuesta atiende el hecho de que la participación de las universidades en el diseño e implementación de políticas públicas es una demanda creciente a lo largo de las últimas décadas por el reconocimiento generalizado que hay sobre las fortalezas del sistema universitario y científico tecnológico argentino.

En particular, nuestra Universidad posee características que permiten pensar que podemos aportar un tipo de insumo de alto valor agregado, y es que nuestra institución no solo cuenta con numerosos dispositivos que se encuentran vinculados a los lugares en los cuales las políticas públicas cobran vida, sino que además es un polo de innovación permanente en cuanto a los modos de vinculación con la sociedad; es una institución con una profunda preocupación por su función social. Ese compromiso es reconocido por los funcionarios públicos, y como ejemplo se podría nombrar (por poner uno de los más recientes), la convocatoria a nuestra universidad a participar protagónicamente en la implementación regional de la principal política de Gobierno orientada a la contención de los más vulnerables en el marco de la crisis económica y social que estamos viviendo (me refiero al programa Argentina Contra el Hambre).

Estas innovaciones de las que hablábamos antes van desde dispositivos de cogestión, pasando por experiencias de intervenciones integrales sobre problemáticas sociales (que vuelven difusos los límites disciplinares y de funciones universitarias), hasta experiencias de investigación anclada en la gestión (I+G). Todos estos elementos, permitirían la producción de insumos situacionales, multiactorales y en tiempo real; requerimientos centrales para cualquier funcionario público. La Prosecretaría de Políticas Sociales es un

ámbito de gestión altamente propicio para la instalación de un dispositivo como el propuesto en este trabajo dado, que su concepción de trabajo se basa en todos los elementos antes nombrados. Las distintas direcciones que la componen llevan adelante importantes dispositivos orientados a la inclusión y participan de procesos de implementación de política pública. La mayoría de las problemáticas sociales que abordan coinciden con las prioridades en la agenda pública actual, estableciendo una numerosa cantidad de posibles usuarios de un observatorio como el propuesto.

Algunos de los desafíos que presenta la propuesta son: que la metodología de investigación con la que se trabaje encastre con los tiempos de la gestión pública pero atendiendo el requisito de rigurosidad que caracteriza nuestras instituciones; la construcción de nuevos formatos de comunicación de las producciones orientados a funcionarios; encontrar modos de orientación efectivos de la producción académica y científica de integrantes de nuestra comunidad en relación a temas de agenda pública; y la participación multiactoral de todo el proceso de producción del observatorio.

Pero quizás el principal desafío con el que nos encontraríamos para su implementación en este tiempo es, paradójicamente, producto del mismo contexto social que lo vuelve pertinente. Y es que las situaciones de crisis, como la que nos encontramos atravesando estos días, tienden a profundizar la desproporción que generalmente existe entre el foco que ponemos en lo urgente en relación a lo importante; y cuando existe esa desproporción sentimos que no hay tiempo para “detenerse” a investigar.

La emergencia producto de la pandemia de enfermedad por coronavirus ha puesto al Estado frente a la necesidad de implementar políticas públicas de contención "al trote". En el (relativamente) corto tiempo que lleva en vigencia el

aislamiento preventivo social y obligatorio, numerosas decisiones de gobierno han sufrido marchas y contramarchas en ínfimos lapsos de tiempo. Y si bien, parafraseando a Carlos Matus (2008), las crisis siempre son nuevas, distintas, y nos encontramos desprovistos de entrenamiento para enfrentarlas, lo que evidencia la velocidad extraordinaria que adquieren los acontecimientos en este contexto, más que falta de entrenamiento, es una realidad que no se circunscribe a las coyunturas de emergencia: que el diseño no es una etapa de la formulación de política pública, sino que constantemente estas son revisadas y ajustadas en función de lo que la realidad devuelve. Frente a la constatación de ese hecho es que adquiere importancia la producción de insumos de calidad en tiempo real que le permitan a los funcionarios tomar las mejores decisiones, sobre todo en situaciones de emergencia.

Las urgencias que nos plantea este tiempo no se van a ir con la pandemia. Por el contrario, probablemente su paso profundice todas las emergencias que ya nos deparaba de por sí la crisis económica en la que nos encontramos. Es claro que uno de los principales desafíos de la implementación de esta propuesta sería que tanto nosotros los universitarios como los funcionarios públicos, podamos sustraernos de la inercia de la urgencia y permitirnos innovar.

### **Bibliografía**

- Belmonte, A. (s. f.). El rol de la Universidad en la evaluación de políticas públicas. El caso del Área de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. 11.

- Bernazza, C. (Ed.) (2019). Mas y mejor Estado: Una Administración Pública al servicio del Proyecto Nacional (Comisión de Estado y Administración Pública en el Proyecto Nacional del Instituto Patria).
- Bonicatto, M (2019) Doble Vía. Aportes de la planificación estratégica situacional a la extensión estatutaria de la UNLP. La Plata, Arte Editorial Servicoop.
- Bonicatto, M. (2019). Gobernantes impreparados para gobernar. ¿La gestión y la planificación estratégicas son posibles?
- Bonicatto, M. (2017). Gestión Estratégica Planificada (GEP). Un método para la gestión en organizaciones públicas. Serie Libros de Cátedra. La Plata: Editorial de la UNLP (EDULP).
- Bonicatto, M. (2012). I Jornadas Nacionales Políticas Públicas y Universidad. Universidad Nacional de La Plata.
- Chiara, M. y Di Virgilio, M. (2009). Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas. Capítulo 2. Universidad Nacional de General Sarmiento. Prometeo Libros. Buenos Aires.
- François, V. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 5(12), 105-117. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(14\)71945-6](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(14)71945-6)
- Fossatti, P., Contreras, F. G., & Jung, H. S. (2017). Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica. Revista Espacios, 38(35), 12.
- Ganga, F. Abello, J. (2014). Gobernanza universitaria: una aproximación preliminar y sinóptica a su conceptualización. Revista Fen Opina, Espol del Ecuador, (56), 1-6.

- Hugo Casanova Cardiel, & Roberto Rodríguez Gómez. (2014). Universidad, política y gobierno: vertientes de interpretación y perspectivas de análisis. Bordón, 66(1).
- Matus, C., & Huertas, H. (2006). Planificar para gobernar: el método PES: entrevista a Carlos Matus. San Justo (Argentina): Universidad Nacional de La Matanza.
- Matus, C. (2008). El Líder sin estado mayor la oficina del gobernante. San Justo: Univ. Nacional de La Matanza.
- Pagani, M. L., Payo, M. A., & Galinelli, B. (2015). Estudios sobre gestión pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial. La Plata, Buenos Aires: Subsecretaría para la Modernización del Estado, Comisión de Investigaciones Científicas.
- Prada Madrid, Enio (2008). Los Insumos Invisibles de decisión: Datos, Información Y Conocimiento. Anales de Documentación, 11, 183-196. Disponible En: [Http://Revistas.Um.Es/Analesdoc/Article/View/24881/24191](http://Revistas.Um.Es/Analesdoc/Article/View/24881/24191)
- Tauber, F. (2018). Pensar la Universidad. Proyecto institucional de la Universidad de La Plata 2018-2022. Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. 1ra edición. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68411>