

Pintura de Guerra I – Toma de decisión individual y organizacional¹

Elaborado por Andrea Bello²

(2013)

Contiene Nota Pedagógica

Introducción

Son las 6.30h.

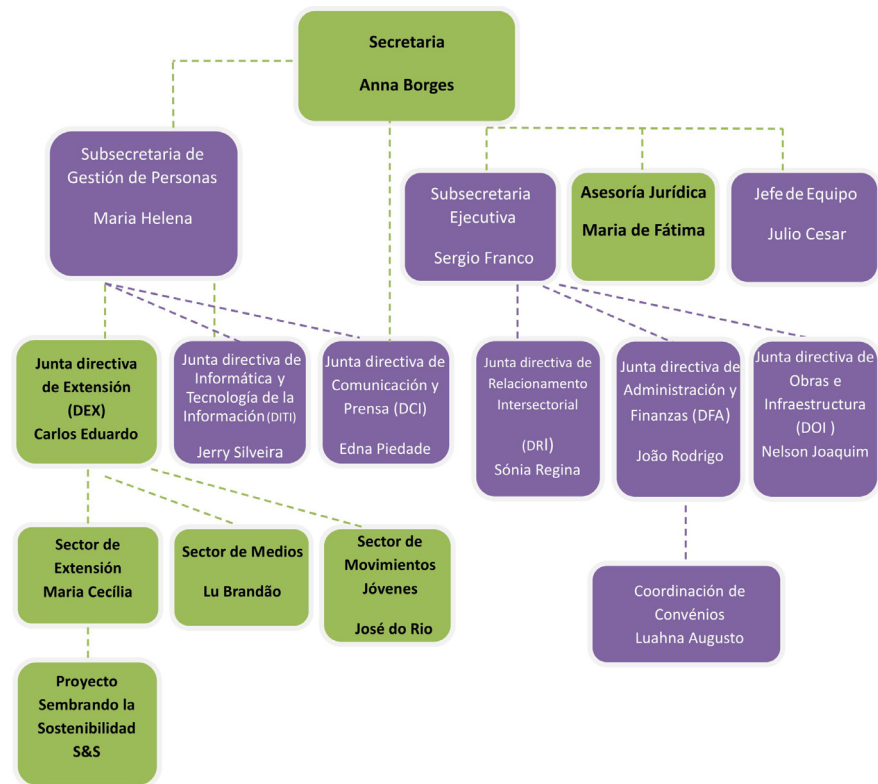
Hace mucho tiempo Maria Cecília desarrolló la costumbre de maquillarse antes de salir para trabajar. Ya no era un gesto de vanidad. Tal vez lo fuese al principio. Ahora era un rito, un rito de preparación. Frente a un espejo, hacía uno por uno los movimientos, lentamente, pensando en cómo sería ese día. ¿Qué debería hacer? El maquillaje ahora era una “pintura de guerra”, pues era así que se sentía, como una persona que se preparaba para enfrentar a los enemigos. – Pero, ¿Cómo ha empezado todo eso? – ella se cuestionaba. El tiempo pasa. Falta la máscara de pestañas y el lápiz labial. Son las siete menos veinte.

El “antes”

Maria Cecília ya llevaba seis años trabajando en la Junta Directiva de Extensión (DEX), sector de la Secretaría Estadual de Educación (SEE) responsable por los cursos de formación y cualificación profesional, ofrecidos a profesores y alumnos de la red pública de enseñanza. El Director era Carlos Alberto, ex coordinador de la campaña de Anna Borges, la Secretaria de Educación y ex senadora de la República. Carlos Alberto y la profesora Anna Borges eran muy cercanos.

Cuando asumió la SEE, la Secretaria decidió nombrar Carlos Alberto como Director de la DEX, ya que este era un sector estratégico en la estructura del órgano público, con un presupuesto de cerca de 5 millones/año. La DEX era dividida en tres sectores: Extensión, Medios y Movimientos de Jóvenes, cada uno con un coordinador sectorial. El primer, Extensión, estaba enfocado en la cualificación de los profesores y alumnos de las escuelas públicas. El segundo, Medios, era enfocado en proyectos de inclusión digital en escuelas y comunidades. Y el tercer,

Movimientos de Jóvenes, era enfocado en la organización de gremios estudiantiles, foros y eventos enfocados en los alumnos de la Enseñanza Secundaria y EJA.



Desde que Carlos Alberto empezó su gestión, había un proyecto clave en cada sector de DEX, lo cual se renovaba todos los años como un plan incremental. Como coordinadora de proyectos, Maria Cecília, la única funcionaria que se presentó en un concurso de oposición pública, era responsable por el sector de Extensión. Había muchos obstáculos en la estructura de la SEE para que los proyectos fuesen ejecutados con la rapidez requerida. La mejor manera encontrada – visto que atendería las necesidades pedagógicas y administrativas – fue descentralizar parte del presupuesto para que la Universidad Pública del Estado (Upe) pudiese ejecutar cada proyecto, aprovechando su capital intelectual, fomentando líneas de investigación, equipando los departamentos con fondos de la SEE (como contrapartida) y agilizando la formación de los profesores de educación de base. Los tres proyectos de la DEX empezaron a tener la ejecución en asociación con la Upe, cuyos profesores y funcionarios administrativos se encargaban de la gestión pedagógica y financiera del fondo descentralizado para esta institución, fundamentado en un proyecto aprobado por la SEE.

El primer proyecto elaborado por la DEX estaba vinculado al sector de Extensión y su objetivo era capacitar profesores para implementar huertas orgánicas en las escuelas públicas del Estado. Este era una pauta planteada por la Secretaria desde cuando era concejal en el interior del

Estado. Para eso fue solicitado, a un grupo de profesores del departamento de Agronomía de la Upe, un proyecto piloto que mezclase las necesidades ideológicas y políticas de la SEE y los conceptos de la academia sobre el tema. De la suma de demandas de la SEE con los conceptos de la Upe, nació el proyecto Sembrando la Sostenibilidad (S&S). El profesor José Orlando, químico y uno de los titulares del Departamento de Agronomía, fue quien presentó el piloto de S&S. Al Director Carlos Alberto le gustó tanto que invitó al profesor para ser el coordinador pedagógico del proyecto, en la Universidad. Además de la coordinación pedagógica, el proyecto piloto contaría con un equipo de monitores, apoyos administrativos y ponentes, los cuales serían escogidos por el profesor José Orlando – todo eso autorizado personalmente por Carlos Alberto. Por otro lado, la DEX haría una donación, como contrapartida, de equipamientos e insumos a la Universidad.

El proyecto piloto de S&S fue lanzado en gran estilo, en marzo de 2010, juntamente con lo que ya era trabajado en los medios de comunicación, o sea, temas como “vamos planear un mundo mejor”, “lo que queremos para el milenio siguiente”, “cual herencia dejaremos para las siguientes generaciones”, “efecto invernadero”, “uso indiscriminado de los pesticidas”, etc.

Cuestiones vista como relevantes y que siempre surgen en las escuelas, mayormente las públicas. El proyecto ha conseguido ya en el principio un presupuesto considerado generoso de acuerdo con los padrones de la SEE, en la época, 500 mil reales, además de destaque en la pauta de la Secretaria. Para los primeros seis meses de 2010, serían ofrecidas 200 plazas para profesores de 50 escuelas de 10 ciudades de la región metropolitana.

Desde el punto de vista operacional, sería un equipo pequeño, de apoyo, en una aula cedida por el departamento de Agronomía, en la Upe, y un equipo de campo (monitores), que daría soporte a las escuelas para implantar los proyectos de sus huertas orgánicas. Todo pensado por el profesor José Orlando.

El “durante”

Se pasaron ocho meses en los trámites administrativos y sólo en octubre de 2010 se inició la implantación del proyecto. En esa fase, Maria Cecília fue muy solicitada, pues ella conocía la lógica de la administración pública con sus ritos, posibilidades y limitaciones. Ni siquiera Carlos Alberto sabía poner el proyecto en práctica, ya que su experiencia, aunque fuese larga, se restringía al legislativo, como asesor. Pero, la parte pedagógica tenía las decisiones centradas en Carlos Alberto y en

el profesor José Orlando. Ellos también decidían los valores de los sueldos a pagar, cuales equipamientos comprar y para quien donárselos en la Universidad. A Maria Cecília no le importaba esa división. En verdad, ella creía que la situación era muy cómoda. Para ella, el nivel de estrés era cero. Como ninguno sabía qué hacer en la parte administrativa, ella sufría poca cobranza y todo que hacía era visto como éxito. Ella veía el profesor José Orlando como un *workaholic*, sin vida social y una persona que no veía el proyecto como una política pública, pero como algo personal, nacido de su mente. Cecília también lo creía un inexperto en lo que se proponía a hacer y pensaba: “Como profesor él es realmente bueno, pero como jefe de proyecto... no sabe qué hacer”.

Sin embargo, con hijos pequeños, viviendo lejos de la SEE, Maria Cecília estaba cómoda con la forma que el profesor José Orlando trabajaba, pues le permitía enfocarse en sus responsabilidades. Valoraba más el hecho de poder salir temprano del trabajo, sin llevar tareas para casa, que el hecho de ser ignorada en reuniones o en las decisiones, o mismo, si los fondos estaban siendo optimizados en el proyecto. En su opinión, tan poco era hecho en esa área que cualquier acción positiva sería benéfica para la sociedad. Después de tres meses de curso, 40 escuelas habían implantado sus huertas orgánicas y 100 profesores habían concluido la formación. El resultado fue considerado bueno por Carlos Alberto y por el profesor José Orlando, considerando el carácter experimental del proyecto y el hecho de que aquella gestión sólo empezaba. Entretanto, no hubo ninguna evaluación formal o externa. Los gestores mismos decidieron que el proyecto piloto había sido exitoso con base en los números de concluyentes.

En diciembre, la Secretaría de Educación autorizó un presupuesto de 1 millón de reales para el primer semestre del año siguiente, 2011, con la meta de ampliar la oferta de plazas a todos los 68 pueblos del Estado. El profesor José Orlando centralizó toda la reformulación de la propuesta y el proyecto ampliado solo estuvo listo en marzo de 2011. Él también escogió solo, y solo entre sus ex alumnos, los monitores para hacer el trabajo de campo en las escuelas. Fue necesario, también, ampliar la contratación de apoyo administrativo, pues el departamento de finanzas (DAF) de la Universidad se quejó de sobrecarga de trabajo y con la ampliación de proyecto exigió que se contratase personal para actuar en la gestión del proyecto. Además, la dirección del Departamento de Agronomía solicitó equipamientos de topografía como contrapartida por la cesión del espacio físico, y también sugirió algunos nombres para hacer parte del equipo del proyecto. El profesor José Orlando, sin embargo, se mantuvo muy precavido con el uso de los fondos de la SEE. No quiso invertir en comunicación o en la compra de materiales de apoyo y de promoción,

no aumentó los sueldos del personal contratado, mucho menos los montos de pago de diarias. Para el primer semestre de 2011, fueron ofrecidas 1000 plazas para 250 escuelas y el curso empezó en abril. Hicieron la inscripción, por demanda espontánea, 400 profesores de 100 escuelas. En agosto, al final de la formación, había 280 concluyentes de 85 escuelas, con un costo total de 670 mil reales, quedando una suma de 330 mil a ejecutar.

La combinación de pocas inscripciones con gran abandono empezó a preocupar. Carlos Alberto empezó a sufrir presión de la Secretaria Anna Borges, que no entendía como un proyecto con tanto recurso no resultaba en inserción positiva en los medios de comunicación para la SEE. Además, ella consideraba que los resultados eran pocos en función del fondo disponible. Carlos Alberto, por otro lado, creía que el problema era que la Asesoría de Comunicación de la SEE daba poco destaque a la DEX y convocó un seminario. El objetivo era hacer una evaluación general del trabajo, con los equipos de la DEX y de la Upe, e identificar los puntos que estaban comprometiendo los resultados, no solo del S&S, pero de toda la DEX. Los informes de los monitores eran muy largos pero sin informaciones muy precisas o índices a utilizar en la evaluación. Era todo muy intuitivo. Solo había los informes de los monitores y las observaciones del profesor José Orlando. El seminario se transformó en momento de confraternización o en momentos de catarsis. Pero hubo algún progreso, como la necesidad de elaborar un modelo de evaluación del curso que sería respondido por los profesores que hicieran el curso y la ampliación del número de visitas de los monitores en los pueblos.

Quedó claro que el soporte pedagógico de los monitores no ha sido suficiente para que las escuelas implantasen las huertas orgánicas, una vez que la mayor parte dejó el proyecto en el medio del camino. Los monitores, por otro lado, dijeron que más visitas significarían más fondo para diarias. Maria Cecília estaba ajena a todo eso. Percibía varios errores, pero prefería no manifestarse. Su parte, la prestación de cuentas, estaba correcta. Ella verificaba cuidadosamente cada factura y hacía un informe declarando el uso del fondo. Sentía que era solo por eso que el profesor José Orlando la respectaba. En el mismo mes de agosto, Carlos Alberto consiguió aprobar más 1,5 millón de reales, pero él decidió no empezar un nuevo curso en el segundo semestre de 2011. En cambio, por sugerencia del profesor José Orlando, decidió hacer una evaluación *ex post* del proyecto, utilizando los 330 mil no ejecutados en el primer semestre, remunerando a todo el equipo de S&S por más cuatro meses para que asesorasen las escuelas que no lograron concluir la implantación de sus huertas orgánicas y para hacer un seminario de planificación en enero de 2012.

Los pros y los contras de calificarse

En 2011, Maria Cecília, desestimulada con su trabajo y su posición inocua en la DEX, decidió empezar un MBA en gestión de proyectos. Sin apoyo de la institución, ella decidió costear sus estudios, con la certeza de que con la cualificación mejoraría su desempeño y tendría voz en aquel ambiente que valoraba tanto la cualificación académica. Eligió una institución respetada en el área de proyectos y acumuló más esa responsabilidad.

En este momento, el pequeño incómodo que sentía con los pocos resultados del proyecto, el personalismo de la gestión de Carlos Alberto y del profesor José Orlando, el hecho del proyecto haberse tornado un fin en sí mismo y haber perdido el enfoque en los resultados, fue transformándose en un malestar tan grande que Maria Cecília se sintió obligada a salir de su posición de comodidad e intentar ayudar de alguna manera para profesionalizar lo que ella veía como una mezcla de inexperiencia y buena voluntad. Ahora ella se sentía cualificada para proponer objetivamente rutinas y procesos que podrían ayudar a identificar los problemas, hacer la gestión más eficiente y mejorar los resultados. Entretanto, en lugar de ser más valorada por los jefes, por los compañeros de la DEX y por el equipo del proyecto, sintió que pasó a incomodar a todos, aún más. Solicitó una reunión con Carlos Alberto y le preguntó si él estaba contento con su desempeño y en que ella podría mejorar. El director dice que a él le gustaría verla más actuante en el S&S, proponiendo y pensando maneras de mejorar los fondos y los resultados, además de asesorarlo en la creación de un plan de comunicación para la DEX. Con el seminario de planificación del año siguiente se acercando, Maria Cecília pensó que sería una gran oportunidad para poner en práctica su reciente aprendizaje en la DEX. Elaboró una pauta para el seminario y sugirió que se hiciese una matriz SWOFT con la participación de todo el equipo del S&S y, desde ahí, una planificación estratégica para el año de 2012

A Carlos Alberto le gustó la propuesta y autorizó Maria Cecília a conducir los trabajos para la planificación del sector de Extensión. En enero de 2012, en un fin de semana, estaban todos alojados en un hotel – el equipo de la DEX y de la Upe – sin internet, sin móvil y con horario definidos a cada desayuno. Maria Cecília pronto se dio cuenta que no sería simples ejecutar su propuesta de planificación. Aunque tenga pensado en las actividades, no tuvo acceso al establecimiento de rutinas. Todos se dirigían hacia el profesor José Orlando, claramente un líder frente a los monitores. El equipo de la Upe resistió a la conducción de la matriz SWOFT y a la construcción de la planificación estratégica, principalmente el profesor José Orlando. Él, juntamente con algunos monitores y la coordinadora pedagógica de la Upe del proyecto del sector

de Medios, criticó y boicoteó la conducción de Maria Cecília. Al fin del día, Maria Cecília estaba agotada y desestimulada. Solicitó un momento en particular con Carlos Alberto y le dijo con franqueza sus impresiones sobre el S&S, sobre la actuación del profesor José Orlando y su equipo, de la Upe como institución que debería actuar como asociada pero no lo hacía y destacó el hecho de que un conflicto de gestión se presentó en ese día, pues si ella decidiera implementar nuevas prácticas de gestión para mejorar los resultados del S&S, la primera oposición sería el profesor José Orlando. Carlos Alberto escuchó y minimizó los problemas. Dijo que ella debería dar seguimiento en lo que consideraba importante para mejorar los resultados del S&S. Al volver para la rutina de la SEE, Maria Cecília percibió que no tendría el apoyo que esperaba de Carlos Alberto. Aunque él tenga dado su “de acuerdo” en relación a sus ideas, en la práctica percibía que había lazos de amistad e intereses comunes que acercaban Carlos Alberto y el profesor José Orlando y que hacían que el primero no contrariara al segundo. Otra vez, la sensación de pérdida de tiempo, de gasto de energía sin propósito se ocupó de ella, que no se sentía motivada a seguir como coordinadora de un proyecto en que no creía más. Si antes no se involucraba por comodidad, pero hacía el mínimo de obligaciones con la certeza de que el proyecto haría la diferencia en la vida de las personas, aunque fuesen pocas personas, ahora ya no tenía más tanta certeza de eso.

El “después”

Estaba evidente para Maria Cecília que el proyecto necesitaba de un cambio, de profesionalizarse, de tener metas e índices de resultado. Para ella, los costos necesitaban ser revistos y los fondos mejor distribuidos. El proyecto debería presentar resultados concretos y dejar de ser un fin en sí mismo. Creía que era necesario disminuir el número de ponientes y mejorar las condiciones de desplazamiento de los monitores. Estos también deberían recibir un tratamiento de acuerdo con sus responsabilidades y no tratados como si aún estuviesen haciendo prácticas, alumnos en una relación personal con el maestro. Era el momento para repensar la ejecución del proyecto, pues en marzo empezaría una nueva edición del mismo. Invitaría al profesor José Orlando para una charla. “Él es un hombre inteligente”, pensó ella, “aún que sea un tanto resistente, pero podrá entender mi propuesta”.

Llamó al profesor José Orlando y marcó una cita a las 16h, pues necesitaba ir a la SEE antes. En el camino para su escritorio encontró Sonia Regina, su ex jefa, Directora de Relacionamento Intersectorial (DRI), llena de papeles cuyo significado no le parecía muy claro. Le preguntó el porqué de tanta preocupación y ella le contó la larga historia

de un gran proyecto de ascenso profesional de mujeres en el servicio público que vino para su junta directiva, que sería financiado con fondos federales, ella también dijo que no hacía ni idea de cómo lo terminaría, visto que no tenía equipo y la fecha para terminar la propuesta caducaría en dos semanas. Maria Cecília admiraba su ex jefa y, aunque no conociese el tema, se ofreció para ayudarla en las horas libres para que ella pudiese cumplir el plazo impuesto por la Secretaría Nacional de Mujeres. Terminadas sus obligaciones en la SEE, tomó un taxi y se fue a la Upe encontrarse con el profesor José Orlando. A ella no le gustaba ir allí. Se ponía mal con los comentarios y preguntas frecuentes sobre su apariencia y vida personal. “¡Esas personas tienen mucho tiempo libre, no es posible!” – pensaba indignada. Ella no entendía el sentido de ese comportamiento recurrente por parte de la secretaria del proyecto y hasta mismo del profesor José Orlando, pero ella debería ir con más frecuencia a la oficina de la Upe, seguir de cerca la ejecución del proyecto – concluyó para sí misma.

El “comienzo del fin”

Maria Cecília simplemente no sabía que decir. Para ella, aquel profesor dócil y solícito se había tornado un hombre arrogante, rudo y mezquino, ignorando todos los argumentos presentados y comprobados por números y hechos. Por primera vez, ella decidió imponerse como coordinadora sectorial, diciéndole que o él se adecuaba a la realidad o ella sugeriría a Carlos Alberto que él fuese apartado del proyecto. El profesor José Orlando se calló y Maria Cecília salió con la sensación de que de este momento en adelante nada más sería igual. Llamó a Carlos Alberto y relató lo que pasó. Él le pidió que se calmara que todo se resolvería. Al llegar a casa, abrió su e-mail y vio, más de diez veces repetida, ¡la renuncia del profesor José Orlando! Pronto, algunos monitores y miembros del equipo del proyecto S&S y también de otros proyectos de la DEX, ejecutados por la Upe, empezaron a publicar comentarios ofensivos en las redes sociales, los cuales Maria Cecília entendió que eran para sí ¡Algunos bloquearon su acceso a los perfiles! De inmediato llamó a Carlos Alberto quien le demandó los detalles de la reunión. En seguida, dijo que ella no debería preocuparse pues el profesor José Orlando necesitaba de unas vacaciones y que después todo se resolvería. Maria Cecília no estaba de acuerdo. Para ella aquella situación no era una consecuencia de la coyuntura, pero de la estructura y estaba segura que el profesor José Orlando no aceptaría la remodelación del proyecto, ni siquiera dejaría pasar todo lo que ella lo había dicho, una vez que él creía que el S&S era de su autoría y propiedad. En el fin de semana, como sus gemelos estarían con el padre, Maria Cecília trabajó en el proyecto de la Secretaría Nacional de Mujeres. En el lunes, Sonia

Regina le preguntó se estaba todo bien. No conforme con la situación y no concordando con la postura de Carlos Alberto, Maria Cecília desahogó todo con Sonia Regina quien le invitó a coordinar el proyecto innovador que ella estaba ayudando a construir.

Maria Cecília dice que no podría salir de la DEX cuando iba iniciar un nuevo proyecto, pero podría trabajar en los dos, mismo sin aumento de sueldo. Las dos conversaron con Carlos Alberto a quien no le gustó eso. Maria Cecília pensó que él estaba celoso y que se sintió traicionado. Entonces, Carlos Alberto, declaró: “Usted tiene un mes para elegir entre uno u otro proyecto, ni siquiera un día más”. Las próximas dos semanas fueran las peores de la vida profesional de Maria Cecília. Ella percibía el equipo debilitado y dividido y no tenía el apoyo que imaginaba de su Director. Además, pasó a ser vigilada por la secretaria del proyecto, hija de la empleada del profesor José Orlando, quien pasaba a él todo lo que se pasaba en las reuniones de proyecto, lo que solo le fue relatado después de algunas semanas por otros profesionales del equipo, claramente preocupados por apoyarla. Se creaba una disputa por el poder y todos temían por sus empleos.

A pesar de eso, con la salida del profesor José Orlando, ella tuvo que trabajar en la Upe, pues el proyecto de 2012 empezaría en un mes. Los monitores empezaron una campaña en la internet para que el profesor José Orlando volviera a la S&S. Siguieron publicando comentarios en las redes sociales, los cuales Maria Cecília consideraba agresivos y maliciosos. Ella demandó de Carlos Alberto una posición oficial de la DEX en relación a las personas que eran personal temporal y que estaban difamando un coordinador de la institución. En vez de eso, Carlos Alberto aceptó reunirse, en particular, con los monitores, ignorando las apelaciones y argumentos de Maria Cecília. Maria Cecília estaba indignada. Después de reunirse con los monitores Carlos Alberto dijo que, según el equipo de la Upe, el problema era ella. Todas las quejas recaían en ella. Por eso, ella debería – caso decidiese por continuar a trabajar en la DEX – subordinarse al profesor José Orlando, pues él “no iría comprometer su relación con la Academia, con la Upe, con tantos proyectos siendo ejecutados allá, solo por causa de ella” – él afirmó. Una vez más desilusionada, Maria Cecília no dormía y no paraba de pensar en cómo y cuándo aquella vida tranquila, y casi monótona, se había tornado un drama “de novela”.

El “fin”

Son 7h. Hoy es el último día para que ella decida se sigue en la DEX o va para otro proyecto. Ella tiene dudas... El proyecto de la Secretaría Nacional de Mujeres deberá ser ejecutado por y con personas cuyos

perfiles, competencias y pretensiones Maria Cecília no conoce. Ella está segura que los escenarios, riesgos y procedimientos administrativos son más complejos y que necesitará de toda su experiencia profesional y mucha inteligencia emocional para hacer frente a los obstáculos, y así ejecutar el proyecto. A DRI no tiene cargos y seguramente ella no podrá seguir con lo que tiene al dejar la DEX. Con eso habrá una reducción de 60% de su sueldo, una vez que recibe más por el DAS que por su sueldo. Sería una negociación delicada, involucrando la Secretaría, en el medio del ejercicio fiscal, para que haya una reorganización de cargos para que ella no sufra pérdidas financieras. Toda su rutina personal, ya establecida con el trabajo en la DEX, cambiará: sus horarios, sus hábitos, su zona de comodidad... Peor, ella teme lo que y como llegará al conocimiento de la Secretaría, visto que Carlos Alberto demostró que no aceptará bien su salida de la DEX. Maria Cecília se mira en el espejo, solo falta el lápiz labial ¿Qué ella debe elegir? ¿Quedar cómo está? ¿Usar rojo?

Glosario

DCI – Junta Directiva de Comunicación y Prensa

DITI – Junta Directiva de Informática y Tecnología de la Información

DFA – Junta Directiva de Administración y Finanzas

DEX – Junta Directiva de Extensión

DOI – Junta Directiva de Obras e Infraestructura

DRI – Junta Directiva de Relacionamento Intersectorial

IAPP – Instituto de Análisis de Políticas Públicas

SEE – Secretaría de Estado de Educación

SNM – Secretaría Nacional de Mujeres

S&S – Sembrando la Sostenibilidad

Upe – Universidad Pública del Estado

Notas

1 El estudio de caso fue originalmente elaborado para la disciplina Estudio de Caso Profundizado, Maestría Profesional en Administración Pública de la Fundación Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), impartida por la profesora y Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental Elisabete Ferrarezi.

2 Andrea Bello es licenciada en Historia por la Universidad Severino Sombra (RJ), especialista y maestra en Administración Pública por la Ebafe/FGV RJ. Funcionaria pública hace 20 años, hoy, trabaja como coordinadora de proyectos en la Secretaría de Estado del Ambiente del Rio de Janeiro.