

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN MATERIAL PERONISTA  
"Unidad de acción en las formas de ejecución"

## **17.- COORDINACIÓN**

(Apuntes de Organización peronista)

**"La coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción"** (*Perón, 4-8-1945, ante docentes secundarios*).

### **17.1.- CONCEPTO Y GRADOS.**

Por coordinación se entiende el mecanismo mediante el cual pueden agruparse estructuras similares o funciones afines. Coordinar significa unificar, vincular o correlacionar. Toda organización ofrece un continente o forma que se llama estructura y una orientación o dirección que se llama finalidad, y que se cumple a través de la función o proceso de la acción de esa estructura, (funcionalidad). "Lo que nosotros propugnamos, señores, es mirar los objetivos y las necesidades del país, y, de acuerdo con esas necesidades y esos objetivos, planear la organización objetivamente encarada por su finalidad". (*Perón, ante gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales, 17 de junio de 1950*).

Una organización sin finalidad, sin objetivo, sería un organismo muerto. Todas deben cumplir una finalidad, una misión, una tarea. Existen varios grados en toda coordinación. "Cómo se ha de establecer la coordinación?. Esto ya se había conversado acabadamente en tiempos de Aristóteles. Las coordinaciones tienen siempre tres grados, siendo el primero de ellos el de la coordinación doctrinaria. La segunda coordinación sería la referente a cada uno de los aspectos parciales. La tercera coordinación, es la que corresponde al organismo superior" (*Perón, ante docentes secundarios, 4-8-1947*).

### **17.2. FORMAS DE LA COORDINACIÓN.**

#### **17.2.1.- Coordinación estructural y funcional.**

Existe una coordinación estática cuando sólo se coordinan estructuras físicas y una coordinación funcional, cuando se vinculan funciones comunes o afines.

Las formas de la coordinación entonces pueden ser estructurales, o sea orgánicas, morfológicas, anatómicas, por medio de las cuales se vinculan porciones estáticas de un organismo: las estructuras. La coordinación denominada dinámica, funcional o fisiológica agrupa funciones. Podemos tener un doble tipo de coordinación, estructural y funcional simultáneamente.

#### **17.2.2.- Coordinación extrínseca o intrínseca.**

Cuando un organismo coordina con otro, se está efectuando una coordinación extrínseca. Cuando dentro del mismo organismo se coordinan sus partes o sus funciones entra si, se efectúa una coordinación intrínseca.

### **17.2.3.- Coordinación general y parcial.**

Se denomina coordinación general, cuando la totalidad de un organismo se combina con otro o correlaciona con otro en forma general o universal, asimilando las estructuras por sus partes afines, homólogas, equiparables y sus funciones en un solo organismo. Este tipo de coordinación universal, general o total lleva a la reestructuración. El otro tipo de coordinación denominado parcial correlaciona una parte de un organismo con otro.

Las dos organizaciones continúan independientemente pero en un punto, en un plano, en una parte de la estructura o en un aspecto de la funcionalidad, se han vinculado y correlacionado sus actividades, logrando una actividad parcial. La coordinación parcial es, entonces, restringida o sectorial.

## **17.3.- LA COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

La coordinación es el elemento indispensable de toda organización. Nada puede realizarse sin coordinamiento porque si se procediera por vía contraria o por medios opuestos, incoordinadamente, cada parte del organismo (de la organización) actuaría independientemente del otro. No habría armonía de conjunto ni cumplimiento correcto o racional de la finalidad específica.

### **17.3.1.- Coordinación de la planificación.**

La coordinación debe comenzar en la adopción de previsiones, vale decir, en la planificación. La coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción, es decir, que desde la concepción misma ya debe existir una coordinación." "La necesidad de un plan de gobierno ha llevado a la organización de los Consejos de Coordinación para no desequilibrar la economía del país, coordinar las provincias con lo federal, realizar una tarea de información, porque los hombres proceden de acuerdo con la información que tengan".

"El mal informado, a menudo procede mal". (*Perón, ante gerentes de sucursales del Banco de la Nación y delegados de la Dirección Nacional da Granos y Elevadores, 6-VI-1950*).

En la mentalidad de todo organizador y de todo planificador, (está la coordinación que fija la unidad de concepción), está tácitamente expresada en la idea previa, fundada en una doctrina y en su experiencia que lo lleva a concebir unitariamente y no incoordinadamente. "La primera organización es una doctrina común; por eso hemos fijado la política en cada uno de sus aspectos: la política industrial, la comercial, la agrícola-ganadera, la internacional y la social y todas las políticas están fijadas en sus objetivos de manera que todos los que trabajamos alrededor de este organismo pensamos de una misma manera, porque vemos las cosas igual, porque las apreciamos igual y por eso ejecutamos con la misma unidad de criterio. A eso le llamamos nosotros coordinación de primer grado, porque es la coordinación de la cabeza". (*Perón, ante el Personal Civil de la Nación, 5-XII-1949*).

El organizador debe, primero, realizar el proceso mental de coordinar en sí mismo su propia concepción. Coordinarla, unificándola, lo que constituye la primera etapa de todo plan.

"El plan de gobierno implica una actividad tan extraordinaria que no puede dejarse librado a los grupos o equipos de Ministerios, sino que es necesario mantener una

coordinación y planificación directa desde la Casa de Gobierno. Ello ha dado motivo a la creación del Consejo de Coordinación del Plan Quinquenal, que funciona aquí en la Presidencia con delegados de todos los Ministerios con quienes yo me entiendo en forma directa". (*Perón, ante legisladores nacionales, 5-2-1948*).

### **17.3.2.- Coordinación de la estructuración.**

Las partes que componen un todo orgánico, los elementos que por interacción y acción concurrente forman armónicamente un organismo como factores estructurales, deben coordinarse entre sí. "Los Consejos de Planificación nos ofrecen una concepción centralizada del problema nacional en el orden económico, social, político, cultural, etc., y nos ofrecen, también, la posibilidad de armar toda su ejecución con una absoluta idea de coordinación en todos los órdenes". (*Perón, ante Exposición del 2º Plan Quinquenal, 1 de diciembre de 1952*). La coordinación de la estructuración es sumamente importante para facilitar la coordinación del mando.

### **17.3.3.- Coordinación del mando.**

Si un organismo está mal estructurado, aunque haya sido bien planeado, no puede ser bien conducido o dirigido, porque no se puede conducir lo inorgánico.

La conducción, el mando o la dirección del organismo requiere, necesariamente, una permanente coordinación del que manda con sus auxiliares para que las directivas, órdenes y tramitaciones se cumplan efectivamente y concurrentemente. "Yo que tengo una experiencia en cierto modo ya larga y profunda sobre los organismos de coordinación; pienso que son los que se encargan de descoordinar. Hay una sola manera de coordinar: la de que sea la dirección integral quien la haga; porque la creación de oficinas coordinadas, de hombres coordinadores y de organismos de coordinación, no alcanza a cumplir jamás satisfactoriamente esa función". (*Perón, ante Docentes Secundarios, 4 de agosto de 1947*).

Si no hubiera unidad en la conducción, habría anarquía.

Si no se aprecia la coordinación en los mandos, hay desorden, que repercute, indudablemente, sobre la eficiencia de la ejecución.

### **17.3.4.- Coordinación de la ejecución.**

La unidad de la ejecución o de la acción se basa en la coordinación de esa misma acción. Hay que coordinar los efectivos y darles una oportunidad de acción que también representa una coordinación y un escalonamiento a esa acción, para que se logre el objetivo final. Si no existiese una coordinación ejecutiva, con unidad de acción, no se lograría cumplir los objetivos. "Los organismos instituciones no difieren de los organismos biológicos. Porque quizá en el cuerpo humano tenemos el ejemplo más maravilloso de lo que es una organización perfecta. Tenemos un gobierno que concibe y que genera una voluntad de acción, un sistema nervioso que transmite las sensaciones o las recibe, si ellas provienen de la periferia. Este sistema nervioso, a desarrollar con nuestras comunicaciones, con nuestras informaciones, con nuestros controles, con nuestra difusión, señores, es la base fundamental que permitirá a cada uno de los gobiernos accionar armoniosamente con los gobiernos de todo el territorio de la República". (*Perón, ante Gobernadores de Provincias y Territorios Racionales, 17 de junio de 1950*).

### **17.3.5.- Coordinación del contralor.**

La unidad en la verificación o contralor se logra combinando la acción en el espacio y en el tiempo. En síntesis, la inspección debe ser efectuada con sentido de oportunidad.

La coordinación, para otorgarle al contralor unidad, eficiencia y oportunidad, requiere de la máxima coordinación de las funciones a cumplir por los agentes y de los agentes mismos.

### **17.3.6.- Coordinación de la racionalización.**

La racionalización es la última etapa de organización indispensable para que pueda lograr o mantener su perfectibilidad. Debe lograrse por la racionalización, la eficacia y la economía o eficiencia, la simplicidad y la perfección: "La organización del Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos. Si uno solo de sus engranajes no funciona dentro de la armonía que todo mecanismo requiere, la máquina ha de sufrir en su marcha y hasta ha de llegar a detenerse". (*Perón, sobre los problemas de la clase media. 1o de agosto de 1944*). La simplificación de las estructuras y de las funciones, exige justamente llevar al máximo la coordinación estructural y funcional por cuanto si las funciones concurrentes no hacen al cumplimiento de la finalidad, no están correlacionadas, el organismo sufre la influencia de las superposiciones estructurales o de las fricciones funcionales. Los organismos muy frondosos o complicados no conjugan con Eficiencia los objetivos.

La coordinación en la etapa de la racionalización de toda organización significa tener en cuenta la doctrina unificadora, la economía o Eficiencia, la eficacia y la simplificación que, es, con la perfección, lograr una organización efectiva. "Es imposible aceptar en los tiempos modernos que en este país los hombres de distintas actividades piensen de distinta manera por haber recibido una cultura distinta y falta de coordinación", (*Perón, ante docentes secundarios, 4-VIII-1947*).

## **17.4.- MÉTODOS DE LA COORDINACIÓN.**

Los métodos de la coordinación son dos: uno de ellos es el que vincula las partes sumándolas unas a otras. Este método se denomina coordinación por agregación. Por el otro método denominado por integración, los elementos orgánicos completan una estructura más compleja que no pudo desarrollarse inicialmente, aunque fue prevista en su complejidad.

El primer método es acrecitivo, el segundo es integrativo. El primero, supone un proceso cuantitativo, dimensivo o numérico. El segundo, uno de naturaleza cuantitativa en función de cualidad o perfección. Dentro de la concepción peronista se sostiene la coordinación por integración y no por agregación, por cuanto ésta significa siempre imprevisión al ir agregando partes al conjunto, mientras que la coordinación por integración supone la máxima previsión estructural y funcional, y una gradual conjunción y coordinación de partes o estructuras y de funciones parciales o concurrentes para lograr la unidad y la organicidad (que estemos tan unidos como las partes de un órgano o de un cuerpo).

## **17.5.- FINES DE LA COORDINACIÓN.**

### **17.5.1.- El primer fin fundamental de toda coordinación es la simplificación estructural.**

De los cuatro principios de la organización (objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad), el que contribuye a la simplificación estructural en primer grado es el método de la coordinación, por cuanto mediante él pueden suprimirse estructuras inoperantes, unificándolas y dándoles una sola función a todas aquéllas que sean similares u ofrezcan funciones afines. Con ello se consigue una simplificación estructural de una serie de estructuras similares: "se coordina todo cuando un patrón común tiene toda la dirección. Los demás podrán realizar un cierto grado de coordinación, pero no lo harán nunca en forma que el director general tenga algo que agradecer. Porque la coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción" (*Perón, ante docentes secundarios, 4-VIII-1947*).

### **17.5.2.- Perfectibilidad funcional.**

Así como se perfeccionan las estructuras, también se pueden perfeccionar las funciones haciéndolas más ágiles, más concretas, más simples y más eficaces. La coordinación funcional procura, la perfectibilidad funcional para que sea más perfecta la consecución de un objetivo o el cumplimiento de una finalidad.

Se perfecciona unificando esas funciones pequeñas, parciales, realizando el aglutinamiento para cumplir la gran función directiva que vaya rectamente hacia el objetivo a cumplir o a satisfacer. "Comenzamos durante ese primer año a crear los organismos y a organizar el trabajo de cada uno de esos organismos, en forma de alcanzar lo único de que el gobierno no puede prescindir, la coordinación". (*Perón ante Legisladores Nacionales, 5 de febrero de 1948*).

### **17.5.3.- Eficiencia orgánica y funcional.**

La eficiencia, el rendimiento, la productividad, constituyen principios que deben presidir la actividad de toda organización y está presente en la mente de todo organizador, conductor o ejecutor. Todos los mecanismos que intervienen en la funcionalidad, todos los mecanismos que intervienen en el proceso de la acción y de las etapas que deben consumarse para lograr una organización perfecta, deben tener en cuenta el rendimiento, la eficiencia o productividad. La eficiencia orgánica busca la eficiencia de las estructuras, y la eficiencia funcional siempre, a través de la coordinación, aspira a lograr el mayor rendimiento por simplificación del proceso, agilización tramitativa y racionalización permanente de la ejecución.

### **17.5.4.- Economía de recursos humanos y físicos.**

La coordinación puede alcanzar la más alta economía de recursos, estableciendo la acción específica de cada agente y el destino preciso de los elementos físicos como de los recursos financieros, coordinando las actividades de los primeros y coordinando el uso de los otros. En síntesis, los fines propios de la coordinación son la simplificación, la perfectibilidad, la eficacia y la economía o eficiencia. "Conformando el espíritu de los hombres mediante una acción continuada, la organización será cohesionada, congruente en el tiempo y racional en su ejecución, que es lo que nosotros necesitamos" (*Perón, ante Inspectores de enseñanza primaria en el Salón Blanco de la Casa de Gobierno, 20 de marzo de 1953*).

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN MATERIAL PERONISTA  
"Unidad de acción en las formas de ejecución"

## 18.- FISCALIZACIÓN O CONTRALOR

### 18.1.-DEFINICIÓN.

"Representa al proceso mediante el cual se observan los rendimientos o resultados de la organización, así como el funcionamiento de sus partes y la perfecta disposición de su estructura.

"La organización del Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos. Si uno solo de sus engranajes no funciona dentro de la armonía que todo mecanismo requiere, la máquina ha de sufrir en su marcha y hasta ha de llegar a detenerse". (*Perón, sobre los problemas de la clase media. 1º de agosto de 1944*).

"La perfectibilidad constituye el principio dinámico de toda estructura. "La perfectibilidad orgánica se alcanzará mediante el ejercicio consciente, mediante la autocrítica y la racionalización permanente de los organismos administrativos y de gobierno, como así también en la organización estatal y como así mismo en la organización popular". (*Perón, Conferencia de Gobernadores de Territorios Nacionales, 14 de abril de 1953*).

#### 18.1.1.- Aclaración de los diccionarios:

##### a.- Fiscalización

—Criticar y traer a juicio las acciones u obras de alguien.

—Inspección de las cuentas y actividades de los contribuyentes para ver si pagan correctamente sus impuestos al Estado.

—La fiscalización consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes. En el sector privado, la fiscalización puede ser decretada por el Estado (para comprobar si una empresa cumple con la ley) o de manera interna por las propias compañías (para controlar los balances, el stock y destino de las mercaderías, etc.).

##### b.- Control (del fr. controle). Definición:

—Comprobación o inspección de una cosa: control de calidad, de sanidad, de gestión, de planificación.

—Dominio o autoridad sobre alguna cosa: perder el control del coche. Control sinónimos.

—Comprobación, inspección, observación, vigilancia, examen, registro, revisión, verificación, fiscalización, intervención. Control antónimos: descuido, abandono

—Dominio, poder, autoridad, mando, gobierno, dirección, preponderancia.

Antónimos: descontrol

c.- Contralor (del fr. contrôleur).

América: Chile, Colombia, México y Venezuela. Funcionario encargado de examinar y controlar las cuentas y la legalidad de los gastos públicos. No tienen sinónimo.

d.- Auditor/a

Se llama auditor/a (o contralor/a en algunos países de América Latina) a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente o por una empresa de consultoría, para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia (institución gubernamental) o entidad (empresa o sociedad) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. Originalmente la palabra que se define significa "oidor" u "oyente".

e).- Los sistemas de control, (1948 Norbert Wiener): Un sistema de control está definido como un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado, de modo que se reduzcan las probabilidades de fallos y se obtengan los resultados buscados.

Analizando las definiciones y comparando sus significados vemos que hay una significación personal y otra institucional:

Fiscalización:

—Criticar y traer a juicio las acciones u obras de alguien (personal). —Inspección de las cuentas y actividades de los contribuyentes para ver si pagan correctamente sus impuestos al Estado (institucional de dominio y autoridad).

También se ve lo mismo en control tanto en la definición como en los sinónimos.

—Comprobación o inspección de una cosa: control de calidad, de sanidad, de gestión, de planificación.

—Dominio o autoridad sobre alguna cosa: perder el control del coche, o poder del estado, de las autoridades en general para hacer cumplir disposiciones o leyes.

Control sinónimos.

—Comprobación, inspección, observación, vigilancia, examen, registro, revisión, verificación, fiscalización, intervención. Control antónimos: descuido, abandono

—Dominio, poder, autoridad, mando, gobierno, dirección, preponderancia. Antónimos: descontrol.

### **18.1.2.- Algunas reflexiones.**

Las definiciones de contralor como las de auditoría aparecen como tareas exclusivamente institucionales de autoridad y de dominio. En realidad, en la práctica de nuestras Unidades Básicas u organizaciones pequeñas (a las que está dedicado este trabajo) se da casi exclusivamente la fiscalización o control de las acciones de las personas que la componen y por lo tanto considero que tiene una relación directa con la responsabilidad personal y grupal. Me refiero a la capacidad personal o grupal de

"dar respuesta" o mejor dijo de "hacerse responsable" de lo que uno dice y/o promete hacer.

Durante toda mi historia militante, desde el 75 a la fecha he observado que este tema fue y es el nudo gordiano, uno de los problemas más difíciles de solucionar tanto en las organizaciones políticas chicas (Unidad Básica) como grandes organizaciones : compañeros y compañeras que "dicen" que van a realizar o hacer determinada cosa y luego no sucede de acuerdo a lo "dicho".

Primero digamos que es un problema muy importante o crucial en cualquier ámbito. En los 70 decíamos que "faltar a la palabra empeñada" sobre estar en un lugar a determinado horario y no cumplirlo con una diferencia de cinco minutos, le podía costar "la vida" a una compañera o compañero. Lamentablemente era y en algunos casos fue así... Gracias a Dios y al Pueblo Argentino no estamos hoy en esa situación pero el ejemplo vale para medir su importancia. Ante cualquier problema se puede recurrir a la "imposición" de sanciones (por el dominio, poder, autoridad, mando que da el control) o a "la persuasión" (comprobación, inspección, observación, vigilancia, examen, registro, revisión, verificación que también da el control) y que propone Perón pues se trata ni más ni menos que de lo más importante de la vida de cualquier persona y en especial de los militantes políticos tal cual los necesitamos y los quería Perón: "que hagan lo que digan", que haya una relación directa entre "lo dicho y lo hecho". Que sepan "responder", que no es ni más ni menos que tener "responsabilidad". Y reconozcamos que estamos hablando de una de las tareas más difíciles de lograr en todos y todas. En cada uno y cada una de nosotros. Y que aún con la mejor de las intenciones "se va logrando "de a poco", "paso a paso", como todo "aprendizaje".

Perón lo expresa de esta, para mí, "sublime" manera en su legado histórico y final, el *"Modelo Argentino de Proyecto Nacional"*:

### **"El hombre argentino**

"He afirmado repetidamente que el hombre es principio y fin de la comunidad organizada. Es por ello que nuestro propósito de constituir y consolidar una comunidad nacional no puede eludir una básica y primaria definición: ¿qué debemos pedirle a nuestro hombre argentino para realizar la irreemplazable tarea que lo espera?; ¿sobre qué valores y principios asentará su existencia en orden a realizarse como ciudadano en un país grande y libre?".

"No tengo la inmodestia de perfilar un arquetipo eterno e inmutable de argentino: solo quiero aproximarme conmovido a algo de lo que todo hombre lleva de permanente como huellas secretas de la mano de Dios".

"Nuestra filosofía justicialista ha insistido en los valores y principios permanentes como fundamento espiritual insoslayable. En esa medida admite que el hombre argentino debe encarnar caracteres que son comunes a todos los hombres que *mantengan incommovible su dignidad*".

"Requiere del hombre de nuestra tierra que debe integrar la esencia de cualquier hombre de bien: autenticidad, creatividad y responsabilidad. Pero solo una existencia impregnada de espiritualidad en plena posesión de su conciencia moral puede asumir

estos principios, que son el fundamento único de la más alta libertad humana, sin la cual el hombre pierde su condición de tal". (*Perón, Modelo Argentino de Proyecto Nacional*).

Este ideal no nos tiene que ocultar otra realidad: "Nosotros, mal o bien, durante estos cuatro años hemos mantenido un grado de estabilidad, y dentro de ella un cierto grado de perfectibilidad. Hemos cambiado los sistemas; pero despacito, de a poco. Es cierto que también, a veces, nos peleamos; pero la sangre no llega al río. Son discusiones pequeñas, "camandulerías" de algunos "caudillitos" que todavía quedan. Eso obedece más que a defectos de nuestra organización a defectos de los hombres. ¡Todos los problemas tienen solución; pero no todos los hombres tienen solución! Alguna vez llega alguien con un problema y me lo entrega. Yo suelo decirle: "Muy bien: el problema yo lo resuelvo; pero usted ¿qué quiere? Porque quién sabe si a usted lo puedo resolver". (*Perón, Conducción Política*)

Y también esta otra realidad: "Vanidad estéril de los conductores  
Algunas veces los conductores creen que han llegado al pináculo de su gloria y se sienten semidioses. Entonces "meten la pata" todos los días. Los conductores son solamente hombres, con todas las miserias, aun cuando con todas las virtudes de los demás hombres. Cuando un conductor cree que ha llegado a ser un enviado de Dios, comienza a perderse. Abusa de su autoridad y de su poder; no respeta a los hombres y desprecia al pueblo. Allí comienza a firmar su sentencia de muerte." (*Perón, Conducción Política*)

Sin olvidar nunca lo primero, aunque lo ponga al final... 'Para ser respetado, respetar  
"Y para ser respetado, hay un solo método: respetar.

Nadie es tan indigno y tan miserable que no merezca el respeto.

Si uno respeta a todos, aun quizás al que no lo merece, gana siempre el respeto de los demás.

De manera que esto es simple cuando uno lo ejecuta con esa elevada concepción del respeto y esa elevada concepción de la obediencia. Si nosotros hacemos dentro de nuestro partido esa escuela, seremos siempre obedecidos y seremos obedecidos con placer; y si mantenemos ese respeto permanente, habrá siempre disciplina, la mejor disciplina: la disciplina de fondo, la disciplina del respeto, que es la única disciplina que vale en la vida de los hombres" (*Perón, Conducción Política*). Con estas aclaraciones básicas y fundamentales continuemos con los otros aspectos de la fiscalización y el control.

## **18.2.- RAZONES DE LA NECESIDAD DEL CONTROL**

"Vale decir, que la función de un elemento directivo de la acción política no sólo ha de conformarse con decir lo que hay que hacer y comunicarlo, sino también en comprobar que se haga. En todas las actividades es necesario realizar esto. Aún en el gobierno, yo sigo siempre el mismo sistema. Cuando me olvido, las cosas no se realizan hasta que hago sentir el control. Ese control de todos los actos es necesario por dos razones:

—primero, para saber si las cosas se hacen; y

—segundo, porque si todos nos controlamos a todos, tendremos mayor interés en andar mejor.

En política, como en muchas otras cosas de la vida, hay que obrar siempre como si uno estuviera en presencia de Dios, como si estuviera ante una presencia superior". (*Perón, Conducción Política*).

### **18.3.- CONTROL O FISCALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL**

La organización espiritual o "unidad de concepción" sólo se va logrando "de a poco" en las reuniones en las que participan "todos" los integrantes de la organización. ¿Las hacemos y cada cuánto tiempo? ¿Le damos la importancia que merecen o es un tema más? ¿La planificamos bien? ¿Las postergamos por cualquier motivo o es lo último que postergamos? Porque sin reuniones es "imposible" la unidad de concepción.

En las organizaciones pequeñas y medianas es lo más importante y diría imprescindible.

Si la unidad de concepción radica en "la doctrina", analizar si la conocemos, si hemos planificado su discusión y análisis. Los peronistas tenemos un libro llamado "Doctrina Peronista" y su síntesis en "las veinte verdades". ¿La estudiamos? ¿Las discutimos?. ¿Las analizamos? ¿Seguimos "las actualizaciones de esa doctrina" que realizó Néstor Kirchner y realiza permanentemente nuestra Presidenta Cristina Fernández? ¿Las analizamos y discutimos entre nosotros?

### **18.4.- CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN.**

¿Seguimos bien los pasos para hacer una buena planificación? ¿Requerimos y buscamos toda la información necesaria como para poder establecer bien cuál es el "verdadero problema" y el más urgente que impide la "felicidad del pueblo" en nuestro territorio, o hacemos lo primero que se nos ocurre "a nosotros"... ?

#### **18.4.1.- "Una información fehaciente y completa**

Tenemos nosotros el acopio de una información absolutamente fehaciente y completa por hombres que han vivido en el lugar el tiempo necesario para traer todas esas noticias que vienen por nuestro servicio de información, por las delegaciones de todos los sindicatos, por las delegaciones del partido peronista y el Consejo Superior, por control del Estado, por veinte fuentes distintas de información. Cuando coinciden diez a doce fuentes, es difícil que no sea como se dice. Cuando hay contradicción en las noticias recibidas, se aparta y se dice: "Dudoso. A comprobarlo". (*Perón, Conducción Política*).

#### **18.4.2.- Las disposiciones y el control.**

Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar las disposiciones y el control. Vale decir, que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias, directivas, disposiciones u órdenes, alcancen oportunamente a los órganos a que están destinadas.

Una de las fallas fundamentales de los políticos es que se reúnen en organismos directivos y conversando, dicen: "Bueno, esto hay que transmitirlo". "Transmítelo", le dicen al secretario. Este dice a otro:

"Transmitilo".

Pasa el tiempo y la noticia, la orden o la directiva llega a algunas partes y a otras no llega.

A algunas partes llega al día siguiente, a otras al año siguiente; a algunas partes llega completa, e incompleta a las otras." (*Perón, Conducción Política*)

#### **18.4.3.- "Posibilidad de verificación o contralor.**

Todo plan requiere el contralor de su ejecución.

"El Gobierno puede controlar en parte su ejecución, pero es el pueblo el único capaz de exigir su cumplimiento total".

"El control del Pueblo es más importante que el control del Estado". (*Perón, al exponer los fundamentos del Segundo Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952*).

El pueblo, perfectamente compenetrado de la Doctrina Nacional y de los objetivos fundamentales, generales y especiales que integran el plan, será, a su vez, ejecutor y beneficiario, e indudablemente contribuirá a verificar, por sus organismos políticos, sociales y económicos, no solamente la satisfacción de los objetivos propuestos sino que ellos se ajusten o conformen la Doctrina Nacional. El contralor, al igual que la coordinación, será integral, ya que no se concibe una ejecución sin un contralor". (*Perón, Conducción Política, Mundo Peronista, Buenos Aires 1952*)" (*Apuntes de Organización Peronista*).

#### **18.5.- CONTROL DE LA ESTRUCTURACIÓN.**

¿Tenemos los organismos adecuados a lo planificado?: comisiones, secretarías, las tareas y los responsables de cada una? Le damos importancia al tipo de estructuración que deberíamos tener?

"El método de trabajo institucional.

Las normas que se establezcan, tendrán que contener también sistema de control de su propia eficiencia, para proveer a su corrección oportuna. De lo contrario, todo nuestro esfuerzo jurídico- institucional, estaría dirigido a cristalizar lo que ya cambió. Configura un freno al ajuste necesario y, en cierta medida, una consolidación de valores no necesariamente deseables" (*Perón, Modelo Argentino de Proyecto Nacional*).

#### **18.6.- CONTROL EN "EL NIVEL DE CONDUCCIÓN".**

"Dentro de este esquema hace falta una fisonomía para las instituciones de conducción. Ella debe responder a la tarea que estas instituciones deben realizar. Tres son las grandes tareas:

- planeamiento de lo que ha de hacerse,
- ejecución concreta,
- control y reajuste del proceso.

El planeamiento debe formalizarse: para el largo plazo (varias décadas hacia el futuro); para el mediano plazo ( el número de años que dura el gobierno) y para el corto plazo ( un año)".

El planeamiento del corto plazo, así como la ejecución, corresponde básicamente, al equipo ministerial, salvo en las materias que hagan necesaria la intervención del Congreso a los propósitos del control superior.

Los controles han de establecerse en varios niveles, sobre la base del concepto superior del control, para lo cual se requiere el establecimiento de una completa red de información" (*Perón, Modelo Argentino de Proyecto Nacional*).

Aquí Perón habla del "País", pero bien lo podemos adaptar a cualquier organización pequeña, mediana o grande.

### **18.6.1.- "Método de la conducción.**

"La cuarta bolilla es el "Método en la conducción": la situación, la información, los estudios bases, la observación objetiva y la observación subjetiva. Apreciación de la situación, la premisa, el análisis y la síntesis. La resolución y el plan de acción; y las disposiciones, la ejecución y el control" (*Perón, Conducción Política*).

### **18.6.2.- "Organismos de la conducción.**

La quinta bolilla comprende los "Organismos de la conducción". Empezando siempre por el conductor, su acción directa e indirecta en la conducción. Los auxiliares de la conducción. Esto es lo complicado del arte de la conducción, y es que para conducir no es suficiente un conductor. Se lo necesita a él y a todos sus auxiliares, como así también la información, la acción, la disposición y el control. Es todo un sistema orgánico que condiciona la conducción. Por eso es difícil. La transmisión, los medios técnicos y la acción personal, la ejecución; unidad de acción, amplitud de acción y continuidad de la acción, son los factores que gravitan en la ejecución, lo mismo que el control superior y multilateral, es decir, el control que se ejerce desde arriba y el que se ejerce en los órganos de ejecución" (*Perón, Conducción Política*).

### **18.6.3.- "Desarrollo orgánico y control de la conducción.**

Hoy vamos a conversar sobre los órganos constitutivos de la conducción. Vale decir, el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución y el control de la conducción. La conducción en sí necesita tener un desarrollo permanentemente orgánico. Es uno de los problemas básicos de la conducción, porque es, sin duda, una actividad difícil, no sólo en la concepción, en la planificación y en la ejecución, sino también en el control. No se concibe una conducción sin un control. Vale decir, que no es suficiente que yo dé una disposición, que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque los hombres son siempre rebeldes al cumplimiento, unos por inercia, otros por apatía y otros por mala intención.

De manera que no es suficiente decirle al hombre lo que hay que hacer, sino que es necesario comprobar si lo hace.

Esa es la experiencia más clásica en toda clase de conducciones" (*Perón, Conducción Política*).

## **18.7.-EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN**

Otra cosa importante es lo que se refiere al control de la ejecución, que es otro de los factores que cierran el ciclo de la conducción. Además de todos los elementos mencionados, es necesario ejercer un control permanente y minucioso de la ejecución. Los hombres son todos buenos, pero si se los vigila son mejores. Es decir, que en la conducción no puede considerarse solamente que las cosas se han de hacer, sino que se debe tener la seguridad de que se hagan, y que se hagan bien.

Por eso, todos los organismos de la conducción deben tener sus controles de ejecución. (*Perón, Conducción Política*)

## **18.8.- COORDINACIÓN DEL CONTRALOR.**

La unidad en la verificación o contralor se logra combinando la acción en el espacio y en el tiempo. En síntesis, la inspección debe ser efectuada con sentido de oportunidad.

La coordinación, para otorgarle al contralor unidad, eficiencia y oportunidad, requiere de la máxima coordinación de las funciones a cumplir por los agentes y de los agentes mismos.

## **18.9.- EL CONTROL FORMAL (*Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti*)**

Otra función de la organización, y en especial de la conducción, es la supervisión y contralor de todo su funcionamiento para que no se desvíe de los fines, objetivos y proyectos asumidos. Como otros elementos de la organización, el estilo del control también depende del modelo organizacional (democrático o autoritario). En ninguna parte es más evidente la tensión entre las necesidades de la organización (efectividad y eficiencia) y las de los participantes (satisfacción) que en el campo del control de la organización. Aunque ambos intereses tienden a complementarse, nunca se da una armonía completa, generalmente en desmedro de los participantes. De allí que:

El éxito de la organización depende de su capacidad de mantener el control de toda la gestión de sus participantes y de todas las actividades.

La falta de control es causa directa de la ineficacia y del fracaso. Veamos el control formal de toda organización.

### **18.9.1.- Clasificación de los medios de control.**

Hay tres medios de control:

-Coercitivo: se basa especialmente en obligar a un determinado comportamiento, generalmente a base de premios y castigos, aún corporales, con amenazas, etc. Es el empleado, por ejemplo, en las cárceles e instituciones regidas por la disciplina.

-Utilitario: el acatamiento de las normas está ligado a recompensas consistentes en bienes y servicios, como sucede en empresas y lugares de trabajo. El dinero (salario) es el medio más común, así como otras prebendas.

-Normativo o social: se busca el convencimiento interno de todos los

miembros con medios adecuados como: educación, exhortaciones, estima y prestigio, aceptación y amor de los otros, consejos y crítica constructiva, etc.

Como idea general: el control normativo tiende a engendrar más compromiso que el utilitario, y éste más que el coercitivo. El normativo tiende a convencer a la gente, el utilitario a desarrollar sus intereses materiales, y el coercitivo a forzar la obediencia. Lo habitual es que las organizaciones utilicen más de un poder de control, combinando coercitivo, utilitario y normativo, aunque puede haber predominio de uno de ellos. El control normativo y el auto-control predomina en organizaciones ideológico-políticas y religiosas, instituciones educativas, organizaciones voluntarias y otras similares. El utilitario generalmente está presente en todas las organizaciones como aliciente para nuevos esfuerzos y como medio para una mejor calidad de vida. El control coercitivo queda, de todos modos, como último recurso ante casos especiales de graves inconductas. Es evidente que el tipo de control que una organización ejerce, depende de su estructura y tipo de conducción.

A los efectos prácticos, por lo tanto, es importante que cada organización analice el tipo de poder de control que más le conviene, teniendo en cuenta sus fines y sus valores. Lo importante es que haya coherencia entre esos valores y el tipo de control que la organización ejerce. A menudo, instituciones de por sí normativas, como las escuelas, terminan practicando un control altamente coercitivo sobre los alumnos. En todos los casos, es importante analizar el grado de aceptación que los miembros de la organización tienen de sus normas y en qué medida las viven como un compromiso (interno) o solamente las sienten como una obligación (externa).

Pero es evidente que si la gente participa en la elaboración de dichas normas, o al menos comprende el por qué de su existencia, entonces no las sentirán como algo externo, obligatorio o puramente formal, sino como una condición para conseguir los fines de la organización, de acuerdo a la visión compartida.

### **18.9.2.- Control, Selección y Socialización.**

a).- La finalidad del control es asegurar que las normas y reglas se cumplan de cara a los fines y objetivos de la organización. Lo ideal es que todos los miembros se hagan cargo de ese control, y que no sea una actividad exclusiva de la conducción.

Los fines y objetivos condicionan de por sí el ingreso de los miembros a la misma y su posible exclusión.

Si una organización puede reclutar individuos que aceptan sinceramente las normas y pautas establecidas, o si puede educar a sus miembros de modo que las cumplan sin necesidad de supervisión, entonces el control no sería necesario.

Aunque este caso ideal nunca se cumple, hay diferencias muy amplias en la cantidad de control necesitada según el reclutamiento realizado y la socialización-educación del personal.

b.- En efecto, debe ponerse gran empeño en el reclutamiento o selección y en la formación de los nuevos, pues una buena selectividad, reduce costos posteriores en el control.

En general, cuanto mejor selección hay en las organizaciones, más efectivas son y provocan un mayor compromiso por parte de los participantes. Cuanto más selectiva sea, menos necesidad habrá de gastar energías en control.

La selección se basa en las cualidades de los aspirantes y en el proceso de socialización (educación) de los mismos para adaptar esas cualidades a las necesidades de la organización y para lograr el mejor desempeño de sus funciones.

c.- Las organizaciones se diferencian en el grado de penetración de las normas que intentan establecer y hacer cumplir.

Lo ideal, por cierto, es el auto-control, "internalizando" las normas por convicción personal en una libertad responsable. Por supuesto que cuanto mayor penetración se quiere lograr, más formación y capacitación se tiene que dar.

Casi todas las organizaciones procuran la mayor penetración posible en sus cuadros (especialmente superiores) cuidando aún su vida privada, pues cualquier desliz podría afectar la imagen de la organización.

Las organizaciones de profunda ideología (iglesias, escuelas, partidos políticos) necesitan mayor penetración normativa en sus miembros, especialmente de cara a los valores proclamados, a la ética, la justicia, etc., pues al presentarse como portadoras de esos valores corren el riesgo, en caso de no vivirlos, de ser repudiadas por la sociedad ante el escándalo provocado y los casos de corrupción.

**18.9.3.- Control y supervisión de actividades, planes y programas.** (*Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti*). "Todas las sociedades, desde el momento en que están constituidas por seres humanos, falibles y capaces de errores, necesitan un sistema de control y supervisión que tiene varios aspectos complementarios, y que necesita ser realizado en forma coherente con los valores y la visión compartida de la organización.

a.- El control busca la medición de los hechos y conductas, aspecto este que tiene grandes dificultades en su metodología, salvo que se trate de hechos muy concretos y observables, como ya lo hemos comentado. Entre estos hechos contamos especialmente el cumplimiento de los objetivos, la planificación y programación, y la consiguiente ejecución.

b.- Hechos y conductas deben ser evaluados, o sea, establecer su significado para extraer una conclusión útil para futuros comportamientos.

c.- La retroalimentación, finalmente, vuelve sobre los hechos para aplicar los correctivos a fin de mejorarlos.

Respecto a quiénes deben ejercer el control, ello depende mucho del tipo de organización. Lo ideal es tender a que los propios miembros, actuando en equipo, estén capacitados para esa función. Pero en general, como ese ideal es difícil de lograr, las organizaciones capacitan especialmente a ciertos miembros (a menudo de la misma conducción) para ayudar al resto a conseguir los mejores resultados con el máximo de eficacia y eficiencia. Cualquiera sea el sujeto que realice el control, lo importante es cómo lo hace y en qué criterios se inspira.

El control debe:

- referirse al objetivo de la actividad;
- manifestar rápidamente las desviaciones o errores:
- ser flexible, teniendo en cuenta la inevitabilidad de la falla humana y esperando más bien encontrar lo realmente posible, y no lo perfecto;
- ser lo más objetivo o neutral posible;
- asegurar una acción correctiva-constructiva, pues debe orientarse sobre todo al asesoramiento que necesita un miembro o grupo de la organización para desempeñar mejor sus funciones.

El control, en consecuencia, no tiene por qué ser una tortura o algo amenazante. En todo caso, estará a tono con la estructura de la organización (autoritaria, democrática, etc.).

Por lo tanto, el control supone: escuchar, atender necesidades, descubrir contenidos de perfeccionamiento necesarios, dar orientación técnica, evaluar los recursos disponibles y atender a un sin fin de circunstancias personales, institucionales o técnicas que impiden un trabajo eficiente.

El objetivo del control es servir más eficazmente a la organización y ayudar al sujeto a desempeñarse exitosamente.

En síntesis: evaluar la tarea, comparando lo que se realiza con lo que "se espera que debe ser realizado" y asesorando para ajustarse al ideal preestablecido.

Cuándo el control está mal realizado:

- Se analizan aspectos personales y subjetivos, incluso en términos de "agradables-desagradables", en lugar del desempeño en la función o tarea.
- Se señalan sólo defectos, problemas y debilidades, en lugar de destacar también los logros.
- Se formulan críticas sin proponer o sugerir ideas que permitan superar o modificar las situaciones problemáticas. -Se eluden los temas problemáticos, desestimando la capacidad de percepción del supervisado.
- Se habla de aspectos generales e ideales, pero no se abordan cuestiones prácticas y operativas.
- Se favorece una situación de dependencia del supervisado, quien sólo pide "recetas" al supervisor (Mejor que dar pescado es enseñar a pescar...)" (*Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti*).