







GOBIERNO COMPETITIVO



GOBIERNO COMPETITIVO

LO QUE TODO DIRIGENTE POLÍTICO
DEBE SABER PARA INTEGRAR
Y OPERAR UN GOBIERNO DE CLASE MUNDIAL
EN LA NUEVA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Anibal Basurto Amparano



*Gobierno competitivo. Lo que todo dirigente político debe saber
para integrar y operar un gobierno de clase mundial
en la nueva sociedad del conocimiento,*
Anibal Basurto Amparano

Primera edición: 2016

Diseño de portada: Catalina Darlene Campos Cota
y Efraín Herrera

D.R. © 2016, Anibal Basurto Amparano
Empresa Inteligente y Asociados S. C.
Rodolfo Campodónico 8, Colonia Centenario
C. P. 83260, Hermosillo, Sonora, México
Tels: (662) 212 37 31 y (662) 217 43 07
www.empresainteligente.com
www.gobiernocompetitivo.com
lmontano@isei.edu.mx

D.R. © 2016, David Moreno Soto
Editorial Itaca
Piraña 16, Colonia del Mar
C. P. 13270, Ciudad de México
Tel. 5840 5452
itaca00@hotmail.com
www.editorialitaca.com.mx

ISBN: 978-607-97225-4-8

Impreso y hecho en México

Dedicatoria especial

A Luis Montaña, mi colaborador especial; sin él, hubiera sido imposible que esta obra viera la luz. Muchas gracias, Luis, por tu apoyo y dedicación.



AGRADECIMIENTOS

A Josefina, las obras que realizamos muchos hombres sólo se explican cuando se cuenta con el apoyo de una compañera que protege lo máspreciado, la familia, mientras vamos detrás de esos sueños. Gracias, amada esposa, por seguir haciendo guardia sobre los luceros.

A mis hijos Lucy, Patty, Martini y Anibal, quienes día a día comparten conmigo los laureles y los flagelos de la dirección de organizaciones; quisiera que sólo hubiera de los primeros, pero es por los segundos que crecemos continuamente. Gracias por su apoyo para sacar a la luz esta obra.

A mis hijos Dulce Carolina, Erasmo y Jesús Manuel, por ser junto con sus hermanos parte del tesoro que su mamá y yo hemos cuidado; también ellos son fuente de inspiración para hacer estos esfuerzos.

A mis nietos Marco Esteban, Anibal, Fernando, Miguel Ángel y José Adrián, quienes ya iluminan mi vida con su exquisita presencia, y a Guillermo, que con el favor de Dios pronto estará con nosotros.

A Irma, Noemí, Adolfo, Adriana, Letty, Omar, José, Francisco, Humberto, Alberto, Alán, Diego, Eduardo, José Francisco, Oswaldo y Ruth, mis colaboradores y fieles compañeros en los diarios menesteres.

A los maestros del Instituto Empresa Inteligente, compañeros de viaje de nuestra propuesta al mundo de la nueva organización.

A mis amigos y clientes, quienes me han permitido implementar estas ideas en sus empresas, en especial al ingeniero Héctor Manuel Acuña Terán, director general de Tecnergy, quien ha sido un fiel acompañante en esta difícil travesía.



ÍNDICE

<i>Prólogo</i>	17
<i>Prefacio</i>	21
La nueva sociedad del conocimiento ya les llegó a los políticos	21
La nueva ciudad-Estado a través de la tecnología	24
¿Para qué se escribió este libro?	26
Aclaraciones pertinentes del autor	26
 <i>1. La revolución del conocimiento y las megatendencias</i>	 29
La revolución del conocimiento	29
La rebelión de la sociedad	34
Pueblo, sociedad y opinión pública	35
Macrotendencias: directrices para las organizaciones del siglo XXI	42
Evolución en las estructuras de gobierno	45
Axiología del mexicano	50
 <i>2. Premisas básicas para un Gobierno Competitivo</i>	 53
Hacia un gobierno competitivo	53
Recomendaciones del Instituto Mexicano para la Competitividad y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, para lograr un gobierno competitivo	55
Aterrizando las recomendaciones de la OCDE en la realidad mexicana	59
El gobierno como empresa	59

3. <i>El deber ser de un gobierno en la sociedad del conocimiento</i>	69
La deontología	69
Bases deontológicas para construir la plataforma de un gobierno competitivo	70
Filosofía y valores del gobierno	80
La OC como instrumento para lograr un gobierno competitivo	81
4. <i>Herramientas para construir la organización del conocimiento</i>	83
El paquete de herramientas	83
Etapa de advenimiento	85
Etapa de implementación	85
5. <i>La visión: principio y fin de todo esfuerzo trascendente</i>	95
La necesidad de una visión	95
La visión personal total	96
La VPG que se quiere ayudar a construir	97
Métrica de la visión	98
Dispersión de las visiones del líder político y sus funcionarios	100
Cuadrante compromiso-indiferencia de los funcionarios del equipo fáctico	101
La fuerza de la visión	102
6. <i>La estrategia madre: el ciudadano como punto de partida</i>	105
La estrategia madre propuesta	105
Elementos que integran la estrategia madre	106
De una estructura funcional a una por procesos	110
7. <i>La estructura madre: la organización por procesos con total enfoque al ciudadano</i>	123
Haciendo plástica la estrategia	123
Estructura funcional y estructura operativa	124
Diseño de los procesos necesarios para atender cada solicitud del ciudadano	132
Elaboración de la matriz usuario-proveedor	134

<i>8. La Universidad Virtual del Servidor Público</i>	139
Capacitar ya no es suficiente	139
La revolución del aprendizaje	140
La nueva educación en las organizaciones	141
El ateneo de la oc	141
El desiderátum de la UVSP	144
La universidad tradicional y la UVSP	144
El modelo de educación por eventos	145
Estructura de la UVSP	145
Las carreras de la UVSP	149
Consideraciones finales de la UVSP	150
Oficial profesional en logística de servicio al ciudadano	154
<i>9. Formación de los funcionarios públicos como directivos ejecutivos</i>	155
Los liderazgos reales y artificiales del aparato de gobierno	155
Medición del liderazgo	158
La inmersión cultural de los funcionarios en la nueva oc	160
El programa: dirección de organizaciones del conocimiento	161
<i>10. Integración del equipo fáctico</i>	165
La medida del líder: su equipo de trabajo	165
Génesis, estructuración y desarrollo de los equipos fácticos	167
Propósito o razón de ser del equipo fáctico	168
Responsabilidades del equipo fáctico	168
Integración del equipo fáctico	169
<i>11. La gente, siempre la gente: al rescate del servidor público</i>	171
El patito feo del cuento: el servidor público	171
La gran importancia de los sindicatos	172
Rescatando al servidor público	173
Del empleado a la persona	175
<i>12. Formación de los consultores internos o seguidores de la misión</i>	177
Un personaje para operar el cambio	177
El concepto	178
El rol de consultor interno o seguidor de la misión	178
Perfil del consultor interno o seguidor de la misión	181

La praxis del consultor interno	182
La ruta de evolución del consultor interno o seguidor de la misión	183
Los resultados del consultor interno o seguidor de la misión	183
<i>13. Tecné: un software para operar el Gobierno Competitivo</i>	187
Dirección por medio de la informacionalización (dirección digital)	187
Tecné: la operación digital de un gobierno competitivo	189
<i>14. Las innovaciones cuánticas y discretas para mejorar los procesos</i>	195
Concepto	195
¿Por qué para un gobierno es importante innovar?	196
La trampa de los proyectos	197
La fórmula infalible: conocimiento e innovación	198
Tipos de innovaciones	200
Metodología de la innovación	201
Número y valor de las innovaciones en un gobierno	204
<i>15. Organización para el servicio: formación de microentidades</i>	207
Control vs. servicio	207
La organización para el control y la organización para el servicio	208
La construcción de la organización para el servicio en el gobierno	209
Evolución de las áreas de trabajo y de sus integrantes	211
Las microentidades	215
<i>16. La digitalización total de los procesos de gobierno</i>	221
Catalizando la actividad humana	221
Gobierno digital	222
La ventanilla virtual de servicio (las trampas de la atención)	225
<i>17. Los resultados del Gobierno Competitivo</i>	231
Los actores sustantivos	231
Determinación de los cuadrantes generales de resultados	232
Los resultados críticos de un gobierno competitivo	233
Espejeo de los resultados gobierno-microentidad	236

	15
<i>18. Marco legal y laboral de la nueva organización</i>	239
Marco legal	239
Marco laboral	241
<i>19. La trascendencia de un gobierno</i>	245
La posibilidad de trascender para el líder político	245
Dirección trascendente	245
Evolución de la dirección de acuerdo con la oc	246
<i>20. Conclusión</i>	253
¿Es posible lograr un gobierno competitivo?	253
<i>Bibliografía</i>	257
<i>Índice conceptual</i>	259



PRÓLOGO

Nadie podría precisar el momento exacto en que sucedió; de hecho no sería inteligente tratar de determinarlo, pues más bien se trató de un devenir constante hacia un destino que se anunciaba, pero que nuestro escepticismo como seres humanos se había rehusado a aceptar. El caso es que nuestro mundo nos ha rebasado. La forma en que interactuamos, nos comunicamos, comerciamos e intercambiamos ideas y objetos; la manera como trabajamos y, en general, como vivimos en el mundo es tan radicalmente diferente de lo que habíamos vivido antes, que no podemos sino advertir que debimos prepararnos con antelación para ello.

Quizás el mayor detonante fue la Revolución Industrial, o probablemente alguna de las tres grandes guerras del siglo pasado –dos reales y una fría–, o acaso el gran desarrollo de la tecnología; incluso podríamos pensar que en realidad fueron todos estos elementos combinados. El hecho es que el mundo es hoy en día completamente diferente.

De pronto nos saltó a los ojos el siguiente hecho: si consideramos las 100 economías más grandes del mundo, menos de la mitad son países, la mayoría son empresas. Esto, desde luego, no carece de importancia; nos percatamos de ello cuando tenemos en cuenta, por un lado, que la encomienda del presidente de un país es velar por el bienestar de su gente –todas sus decisiones y acciones deben tomarse y realizarse en función de este objetivo primordial–, y cuando consideramos, por el otro, que la misión del líder de una empresa es ante todo velar por los intereses económicos de los accionistas de la misma; en otras palabras: sus decisiones y acciones están encaminadas a generar más dinero, así de frío.

Los países del mundo tienen y contraen deudas difícilmente pagables bajo los esquemas tradicionales; y cuando analizamos la situación de los diferentes parámetros con que medimos nuestro avance como seres humanos, nos damos cuenta de que sí hemos avanzado, pero también advertimos que los problemas y rezagos pendientes son más significativos que los logros.

De alguna forma las empresas en el mundo, principalmente las empresas globales, han sabido adaptarse a la vorágine de los cambios, incluso han sabido sacar ventaja de los mismos; en cambio, la administración pública permanece entre los sectores que, perplejos y aun atónitos, han quedado expectantes en su esfuerzo por encontrar la manera adecuada de interactuar en este nuevo devenir.

En todas las latitudes de la geografía mundial, y en sus diferentes instancias y niveles, los gobiernos han hecho muy poco para enfrentar en forma eficiente estos cambios, dejando espacios vacíos y conservando reglas y formas obsoletas y tradicionalismos que ya no operan. A esta problemática se han añadido fenómenos como la corrupción y la pérdida de principios éticos en todos los niveles. Y estos problemas causan la impresión de ser irresolubles.

La presente obra establece los parámetros necesarios para analizar esta situación, evaluar el rezago y los principales puntos en que la administración pública ha sido poco efectiva a la hora de enfrentar la nueva forma en que esta dinámica nos afecta. Pero dando un paso adelante, diremos que *Gobierno competitivo* es una propuesta puntual sobre los elementos que podrían ayudar a reducir el abismo que existe entre el desenvolvimiento del planeta y la forma en que los gobiernos reaccionan y se adaptan.

Pero no es sólo una propuesta bienintencionada; este trabajo analiza cómo estas nuevas formas de operar bien podrían traducirse en una forma nueva de administración pública, misma que permitiría a las diferentes divisiones y niveles de gobierno ser eficientes en su operación, no reaccionando a los cambios sino convirtiéndose realmente en promotores del desarrollo. La diferencia es simple: los gobiernos deben pasar de ser un obstáculo a convertirse en impulsores de las nuevas tendencias. Tecnología, administración y política se amalgaman en la obra, demostrando que no son en modo alguno incompatibles sino que pueden convertirse en factores inseparables del desarrollo.

En *Gobierno competitivo* el autor sumerge al lector en las nuevas prácticas y herramientas, y en esa medida provee una guía que puede ser utilizada por los líderes políticos que deseen adquirir las habilidades necesarias y las experiencias propicias para convertirse en verdaderos

promotores. No se trata de una receta de cocina; la obra proporciona los elementos necesarios para que los líderes gubernamentales consigan entender su rol en estos cambios del mundo y sean capaces de prever los impactos que éstos tendrán en sus responsabilidades más cercanas; para que puedan encontrar las formas más eficientes de hacer frente a las nuevas tendencias, y proponer y ejecutar nuevos elementos de cambio que no sólo permitan el desarrollo económico de su entidades o el bienestar de las poblaciones, sino encontrar el lugar en que ambos coinciden y se potencian el uno al otro.

Gobierno competitivo es entonces una interesante propuesta nueva para resolver un problema ya añejo que ha sido ignorado u obviado por la gran mayoría. El libro marca un rumbo nuevo y da claridad a una problemática que para muchos no existía pero que en la práctica ha costado mucho al desarrollo de nuestro planeta. *Gobierno competitivo* es la luz al final del túnel en lo relativo a los rezagos de la administración pública y a cómo la misma hace frente a los retos del nuevo mundo en que vivimos.

Carlos Ernesto Teissier Zavala
Intercultural Negotiations and Management Expert



PREFACIO

Este libro es el resultado de toda una vida profesional dedicada a buscar respuestas a la cuestión de cómo mejorar y transformar las organizaciones, con miras a que éstas se conviertan en activos instrumentos que catalicen el talento humano. No puedo dejar pasar la oportunidad de agradecer a todos los directivos y colaboradores de las empresas públicas y privadas que visité, por lo mucho que me han enseñado. También agradezco a mis colegas consultores, maestros e investigadores; a pesar de que a veces nuestros puntos de vista no coinciden, siempre terminamos juntos alrededor de lo que nos apasiona: la preocupación por aprender nuevas formas de desarrollar las organizaciones. Durante ya casi dos décadas he estado llamando la atención de la comunidad académica y organizacional acerca del leviatán que hoy en día envuelve el mundo entero: la revolución del conocimiento.

LA NUEVA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO YA LES LLEGÓ A LOS POLÍTICOS

En 1929, el egregio pensador español José Ortega y Gasset planteaba en su libro *La rebelión de las masas* que algún día las masas se revelarían contra “las minorías”; todo parece indicar que ese día ya llegó, y podríamos replantear el concepto como la rebelión de la sociedad.

A los políticos de nuestros días les tocó la mala suerte de enfrentar un comportamiento social muy diferente al manifestado por la sociedad industrial, la cual llenó los espacios desde fines del siglo XVIII hasta a principios del siglo XXI.

La sociedad industrial es opaca, cerrada, piramidal, elitista, poco informada, incomunicada; es una sociedad de castas donde hay “superiores” e “inferiores”; una sociedad poco participativa donde los jefes “rompehuesos” son siempre los que tienen la última palabra, y donde a los trabajadores, simples mortales, sólo les queda obedecer, aunque no estén de acuerdo en nada con lo que sus jefazos les imponen.

Pero, para desgracia de esos políticos que no le están entendiendo al nuevo milenio, el mundo cambió; hoy día estamos pasando a pasos agigantados de una sociedad industrial de lo más cerrada —donde los políticos podían hacer lo que les viniera en gana con un ciudadano poco conocedor, dejado, incomunicado y poco participativo— a una nueva *sociedad del conocimiento*, en la que la clase política tendrá que repensar muchas de las actitudes, conocimientos y habilidades que ayer le dieron gloria mayestática pero que hoy la están convirtiendo, puntualmente, en representante del paleolítico inferior en lo que respecta a la nueva forma de conducir las organizaciones del tercer milenio.

Esta nueva sociedad del conocimiento, que apenas está dibujándose en nuestros días, se caracteriza por ser horizontal, informada, comunicada, abierta, participativa y, sobre todo, muy irreverente. Si los políticos piensan que podrán, en la hora presente y en el futuro inmediato, desempeñar las funciones públicas sin el agujoneo constante del ciudadano, están totalmente fuera de lógica; ya nadie está dispuesto a tolerar que se haga uso del erario como si fuera cosa propia. Si los políticos se obstinan en esta actitud, no pasará mucho tiempo antes de que los ciudadanos encuentren las fórmulas para sacarle la vuelta a los partidos políticos y se organicen en un nuevo contrato social.

Las promesas que no se pueden cumplir

Cuando un político se encuentra en campaña, piensa en casi todo: en lo que va a hacer si llega a la posición que busca, en los funcionarios que ocuparán los puestos, en los proyectos que deberá sacar adelante y, en el mejor de los casos, en cómo hará realidad su plan de trabajo. Sin embargo, pocos piensan en *quién* lo realizará, en *quién* concretará los planes que tienen en mente.

La lógica que se debe seguir para sacar adelante una visión empresarial o la de una administración pública, es la misma: *qué* se quiere lograr y *cómo* se llevará a cabo lo que se desea; pero a casi todos se les olvida *quién* lo hará posible.

El *quién* es el conjunto de personas que constituyen la organización que deberá llevar a cabo la visión: el *qué* del líder.

No sé por qué los dirigentes empresariales y políticos piensan que las bases trabajadoras saltarán en forma automática a cumplir los objetivos que los “altos dirigentes” plantearon en una planeación “estratégica”; no me explico por qué esos directivos suponen que en cuanto digan: “¡Adelante!”, todo el mundo va a salir corriendo a cumplir esos objetivos.

Nada más alejado de la realidad: los trabajadores simplemente hacen caso omiso de la orden de ese grupo de “notables” que en el olimpo de la organización cruzan acuerdos sin tomarlos en cuenta para nada; esto podía funcionar antes, pero en un mundo donde el colaborador está tan expuesto a las críticas del cliente o del ciudadano; en un mundo donde los trabajadores advierten en seguida las grandezas o miserias de sus directivos en cada palabra o acción que externan, es punto menos que imposible. Todos los días, por lo bajito, cuchichean sobre los pobres liderazgos de sus jefes, quienes, ante la falta de un ejercicio directivo auténtico, se escudan tras los ropajes de los organigramas y creen ingenuamente que sus subordinados les tienen aprecio, cuando lo que sucede en realidad es que éstos les hacen caso porque no les queda de otra, porque les tienen miedo, porque son los que mandan.

Pensar que los trabajadores de los gobiernos actuales van a colaborar, nomás porque sí, en la tarea de llevar de manera efectiva, eficaz y eficiente los servicios a la sociedad, es simplemente cosa de locos.

Pero... ¿quién es él quién?

Mencionaba arriba que todas las promesas que hace un político en campaña las podrá cumplir sólo si cuenta con la voluntad de la gente que compone el aparato de gobierno: los servidores públicos.

En las empresas lo hemos vivido mil y una veces: si el líder no involucra a la mayoría de la gente de la entidad económica en el logro de su visión, esta gente simplemente lo mandará por un tubo; no sólo no lo apoya sino que ni siquiera se preocupa por entender qué es lo que quiere llevar dicho líder a sus clientes.

En los gobiernos el problema es mucho mayor; los trabajadores han sobrevivido a muchas administraciones y saben que todas terminan “planchándose” bajo las inercias de las viejas y prevalecientes reglas del juego. “Cuando les pasa la fiebre del arranque, todos se asimilan a lo de siempre”, dicen.

El *quién* debe llevar las ideas del líder político a la acción; y ese *quién* es el trabajador que está en ventanilla, el que recoge los expedientes, el que entrega las placas, el que finiquita un trámite; no son los secre-

tarios, subsecretarios o directores de gobierno. Que no se nos olvide: quienes dirigen organizaciones no realizan los procesos de servicio al ciudadano: los realiza el trabajador. Al ciudadano le importa un comino qué hacen los subsecretarios o directores; le importa lo que hace el que está en la ventanilla, el que le cobra las tenencias, el que le recibe las solicitudes; en una palabra: el que realiza los procesos que le afectan.

Por eso espanta que ningún político en campaña, del color que sea, mencione siquiera cómo va a trabajar con los servidores públicos, los cuales constituyen la infantería del aparato de gobierno; sin embargo, el cumplimiento de todas las promesas que hizo a los ciudadanos depende totalmente de estas personas.

LA NUEVA CIUDAD-ESTADO A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología no sólo está revelando todos los secretos de los políticos; además se está convirtiendo en la gran *maestra de valores*. Por lo demás, dicha tecnología está allanando las formas de la actividad humana en su totalidad. Si nos remontamos al origen de la democracia —la ciudad-Estado de Atenas, donde la democracia, en el caso de la asamblea Ekklesia instaurada por Solón en el 594 a. C., se daba por exclamación—, podremos advertir que el ejercicio democrático se verificaba de manera directa, porque el reducido número de habitantes lo permitía.

En el siglo XXI la tecnología no sólo nos acerca a los habitantes de cualquier municipio, estado o país y al mundo entero; no sólo está permitiendo formas de convivencia humana jamás imaginadas durante milenios, sino que también ha ido abriendo camino a una democracia más directa y efectiva.

Lo anterior debe poner a pensar muy seriamente a los políticos; si hace cinco o 10 años todavía se pensaba que esto era producto de una moda, hoy sabemos con seguridad que estamos frente a una tendencia. Hasta ahora, a lo largo y ancho del país los académicos y los analistas políticos, los empresarios y los representantes de la sociedad, han hecho su parte al señalar los errores y horrores de los políticos; pero es hora ya de proponerles soluciones para que enfrenten adecuadamente el infierno que están empezando a vivir, de cara a una sociedad incrédula de sus acciones. Los políticos actuales sólo tienen de dos sopas: o se ponen a tono con la nueva forma de trabajar orientada al ciudadano, o serán arrollados por esta agresiva colectividad, exasperada ya por gobernan-

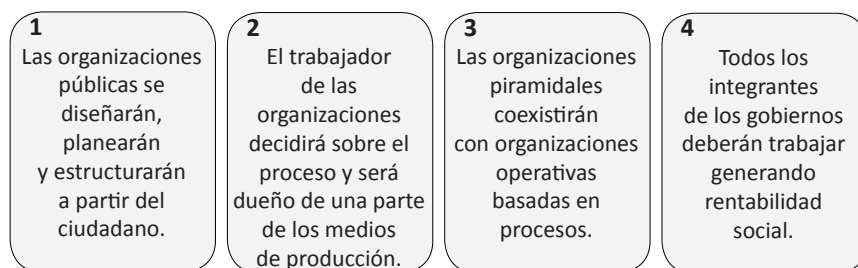
tes que no se dieron cuenta de que el pueblo se hizo sociedad y que ésta se está convirtiendo en opinión pública.

¿Con qué estrategia se puede enfrentar esta realidad?

Por lo expuesto anteriormente, para un gobernante que realmente desee llevar el paso de la sociedad del siglo XXI es de vital importancia que tome conciencia de las cuatro tendencias que marcan la pauta a las organizaciones de la nueva *Era del Conocimiento*.

FIGURA 1

Las cuatro tendencias de las organizaciones públicas del siglo XXI



Fuente: elaboración propia

Un gobernante que esté entendiendo el signo de los tiempos, debe abocarse a la tarea de diseñar y desarrollar una estructura de gobierno con las siguientes características:

- Debe estar enfocada al ciudadano, no al jefe (presidente municipal, gobernador o presidente de la república).
- Ha de conceptualizar y tratar al servidor público como persona, no como un recurso más.
- Tiene que privilegiar los procesos, no los puestos.
- Su misión es trabajar con base en los resultados, no en las funciones cumplidas.

Si no hace lo anterior para poder cumplir sus compromisos, el dirigente político tendrá que ir él mismo a las colonias y a las calles de las ciudades a hacerlo, porque el mayor obstáculo al cumplimiento de sus promesas lo tiene en casa: su estructura organizacional. Ésta fue pensada, desde hace siglos, para otra realidad social: fue concebida para controlar, no para servir.

Y el verdadero servicio al ciudadano es lo único que puede salvar a los actuales gobiernos de todo el país de ser arrollados por las masas ciudadanas, las cuales ya están afuera de los palacios haciendo retumbar las puertas, amenazando con entrar y quemar todo a su paso en respuesta al grito de “¡Que no quede piedra sobre piedra!”

¿PARA QUÉ SE ESCRIBIÓ ESTE LIBRO?

Ante la necesidad de que los escasos políticos que realmente quieren servir a sus municipios, estados y al país cuenten con un medio para sacar adelante sus proyectos de trascendencia gubernamental de cara al creciente avance de una sociedad que cada día participa más en la cosa pública, concebí la idea de poner en sus manos los instrumentos que les proporcionen por lo menos la base para sacar adelante dichos propósitos.

En síntesis, este libro aspira a servir como punto de encuentro entre los líderes políticos bienintencionados y la sociedad mexicana, para que no bien estén decididos los “*qué*”, encuentren en esta modesta propuesta los “*cómo*” y los “*quién*”.

ACLARACIONES PERTINENTES DEL AUTOR

- Conviene aclarar que no soy experto en temas políticos; mi área de interés ha sido siempre el desarrollo de las organizaciones, y al ser el aparato de gobierno una organización, éste entra en nuestra esfera de estudio.
- Nuestra propuesta está dirigida en primer término al Poder Ejecutivo, aunque hace algunas consideraciones que también pueden aplicarse al Poder Judicial.
- La propuesta, presentada como Organización del Conocimiento y cuyas herramientas Método y Ateneo sirven de base para crear el gobierno competitivo, es una propuesta organizacional, no político ni social, ni económico.
- Este planteamiento no se circunscribe a ningún plan municipal, estatal o federal de desarrollo; más bien pretende ser un instrumento que coadyuve a lograr dichos planes.
- De los tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal), el que más se adecua a los ejemplos que se presentarán en esta obra es el estatal. Por ello será éste el que utilizaremos.

- Este libro contiene muy pocas referencias bibliográficas, pues casi todo lo que aquí se plantea ha sido producto de mi experiencia con empresarios, directivos y consultores de organizaciones públicas y privadas.
- Todas las metodologías y herramientas —incluidos los *software*— planteadas en esta obra, han sido aplicadas y probadas en organizaciones públicas y privadas; no son teorías académicas.
- La base filosófica y metodológica del sistema planteado en el presente libro se encuentra disponible en mi obra *Sistema Empresa Inteligente*.
- Esta propuesta es útil para cualquier dirigente político que tenga el deseo de coadyuvar al engrandecimiento de México u otro país, sin distinguos de partido, ideología, credo o raza.
- Existen algunos libros que tocan el tema; sin embargo, no llegan a las profundidades metodológicas con que se plantean las herramientas de esta obra; lo anterior no obsta para saludar esos trabajos como compañeros de viaje en el esfuerzo por promover con buenas ideas un gobierno competitivo.

Guerrero, Omar (coord.), *Gerencia pública: una aproximación plural*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2004.

Guerrero, Omar, “Nuevos modelos de gestión pública”, en *Revista Digital Universitaria*, vol. 2, núm. 3, 2001.

Rodríguez, Roel, *Estrategias para un gobierno competitivo. Cómo lograr administración pública de calidad*, Castillo, México, 1996.

Martínez, Rafael, *La profesionalización de la administración pública en México. Dilemas y perspectivas*, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 2003.

Franco, Julio, y Óscar Gómez, *Gobierno inteligente. Hacia un México competitivo*, Noriega, México, 2006.

Osborne, David, y Ted Gaebler, *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Paidós, Barcelona, 2002.

Conviene precisar que la *Organización del Conocimiento* se plantea como un *sistema de organización*, no como una herramienta o modelo administrativo.

Se recomienda a los líderes políticos que procuren instalar este sistema organizacional, y que lo hagan de manera mesurada, sin hacer grandes promesas; los hechos irán demostrando lo bueno que puede ser alinear la administración pública a las demandas de la nueva sociedad del conocimiento.



1. LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS MEGATENDENCIAS

Es peligroso tener razón cuando el gobierno está equivocado.

Voltaire

LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hace 20 años escribía:

Es silenciosa como el vuelo de gaviota; es veloz pero insensible como el cambio de las estaciones, y es inexorable como el día sigue a la noche. Algunos pensadores, como Peter Druker, la llaman “la sociedad postcapitalista”; otros, como Taichi Sakaiya, la denominan “la sociedad del conocimiento.”

Alvin Toffler se refirió a ella como “la nueva economía del conocimiento”; nosotros, de acuerdo con Luigi Valdés, la llamamos “la revolución del conocimiento”.

Quienes hablábamos de este tema en México éramos los desconectados; los teóricos eran los académicos.

A dos décadas de distancia, esta revolución ha perdido su carácter silencioso e insensible y se ha vuelto la revolución más aparatosa en la historia de la humanidad; hoy día no queda un solo resquicio del quehacer humano

que no haya sido trastocado por este movimiento, que no haya dejado “tocado” a ningún elemento de la superestructura social.¹

Hoy ya se atiende lo que decimos; por lo menos se da ya el beneficio de la duda, en el sentido de que la *revolución del conocimiento* está allí, por más que se quiera negar su existencia; aunque esto último ya no es posible, porque los estragos que ha dejado a su paso han alcanzado proporciones épicas: empresas que cerraron, instituciones que se quedaron obsoletas y gobiernos que han perdido casi toda su credibilidad; es ésta una conmoción que está obligando a quienes dirigen esas organizaciones públicas y privadas a, por lo menos, preguntarse: ¿Qué es exactamente lo que está pasando? ¿Por qué las cosas ya no funcionan como antes? ¿Qué menjurje les dieron a los ciudadanos del siglo XXI que están irreconocibles por sus exigencias y demandas frente a las organizaciones públicas y privadas?

Vemos con mucho beneplácito que al menos en el sector privado ya se está atendiendo este megacambio; sin embargo, en el quehacer público se siguen haciendo las cosas como si no estuviera pasando nada; como si el ciudadano no estuviera tumbando las puertas de los palacios de gobierno, como si sus obsoletas estructuras no estuvieran dando pruebas inequívocas de agotamiento histórico; como si los ciudadanos no estuvieran rebasando a los partidos políticos; como si nos estuviéramos frente a una verdadera rebelión ciudadana, tal como lo predijo el filósofo universitario José Ortega y Gasset.

Los grandes cambios que estamos viendo a nuestro alrededor, en lo político, económico y social; las dramáticas variaciones de la forma en que el hombre trabaja, se organiza, convive, consume, se comunica, aprende y lleva a cabo todas las actividades humanas, no son causa sino efecto de esta revolución. Cambios que se catalizan porque se han modificado los conceptos culturales a causa de la producción, manejo, distribución y transferencia de la información científica y tecnológica.

Los cambios históricos en la sociedad se deben a las modificaciones del pensamiento, a un nuevo modo de concebir el mundo. La humanidad progresa porque la mente humana se desarrolla. En el aspecto político, este cambio de mentalidad ha separado a quienes están entendiendo el signo de los tiempos y han cedido espacios a la irreverente sociedad del siglo XXI, de quienes luchan inútilmente por conservar los privilegios que les daba el obsoleto pensamiento de la sociedad industrial.

¹ Anibal Basurto, “La revolución del conocimiento”, en *El imparcial*.

En los países desarrollados hace tiempo que los dirigentes políticos le dan paso a la sociedad en aspectos como: transparencia, alianza por los gobiernos abiertos, bases de datos que se “suben” a plataformas públicas en línea. Parte de la cotidianidad de la vida pública de esas naciones es el hecho de que los ciudadanos pueden calificar el desempeño de sus representantes. En el mundo subdesarrollado esto no ha ocurrido aún; sin embargo, por todos lados brotan las evidencias de que una rebelión ciudadana se encuentra en marcha.

La revolución del conocimiento y su impacto en el sector público

Como todo monopolio, el aparato de gobierno es lento, torpe, con una muy pobre capacidad de respuesta; fue pensado para otro tipo de sociedad y ya no está dando respuestas a las necesidades de los gobiernos del siglo XXI.

La revolución del conocimiento no respeta nada; está afectando por igual a las organizaciones privadas y públicas. Si la ola del cambio arrasó primero a las empresas ello se debió a que éstas tienen que competir a mercado abierto y sus lonjas de reserva económica son muy delgadas; los gobiernos han tardado más en ser afectados por esta hecatombe porque son monopolios, y los ciudadanos hasta hace poco estaban totalmente indefensos frente a un Estado poderoso; hoy en día, la “ciudadanización” (participación ciudadana en los procesos de gobierno) y el uso de las redes sociales, han ido generando un verdadero cardumen social que ya no se encuentra desvalido frente a los gobiernos de todo el mundo.

¿Qué pueden hacer los gobiernos ante esta nueva realidad?

Cuando pensaba en qué nombre debía dar a este libro, llegué a considerar que se titulara *La última llamada*, porque quizá ésta sea la última oportunidad que tienen los gobiernos de todo el país para entender y alinearse a los reclamos cada vez más estentóreos de los ciudadanos; la última oportunidad para que quienes dirigen la cosa pública actúen verdaderamente como *servidores públicos*, en beneficio de los intereses de la sociedad y no como califas en la ecuación social, y dejen de ver a los ciudadanos como feudatarios que sólo son útiles para emitir su voto.

La confianza en los partidos políticos que actualmente dirigen los destinos del país se encuentra en tales niveles de descrédito que los observa-

dores extranjeros se queden pasmados, sin explicarse cómo pueden estos políticos seguir ganando elecciones a despecho del repudio ciudadano.

Es por este motivo que repensar, rediseñar y reestructurar el aparato de gobierno se ha convertido, desde mi punto de vista, en la necesidad más apremiante de todo dirigente político que desee realizar una obra de gobierno capaz de satisfacer los reclamos de la sociedad, antes de que ésta lo quite del camino con nuevas fórmulas de gobierno.

Asombra observar hasta qué punto son escasos los dirigentes políticos orientados a crear estructuras de gobierno ágiles y flexibles, capaces de insertar en sus procesos operativos las exigencias de un ciudadano que día a día, merced a su aprendizaje continuo en un mundo global, acepta menos los errores e insensibilidades de los responsables del quehacer público.

Al gobernante de este milenio no le queda sino entender, finalmente, que el conocimiento, la tecnología y la habilidad directiva se han convertido en los ejes sustantivos para generar *rentabilidad social*, los cuales dejan atrás a los factores tradicionales: la tierra, el trabajo y el capital.

Para quien dirige o quiere dirigir gobiernos, es de vital importancia que se ubique, en el pensamiento y en la acción, dentro del paradigma que plantea la nueva era: la era del conocimiento. En la vieja era industrial existió y existe aún una sociedad que generó un tipo de organización adecuado a ella, una organización que reflejaba esa forma de pensamiento, y las estructuras de gobierno no fueron la excepción; pero si en pleno siglo XXI existen empresas ancladas en el Mesozoico organizacional, los gobiernos de los estados mexicanos se ubican en el Paleozoico. Las estructuras de los gobiernos actuales fueron pensadas para una realidad social que tiende a desaparecer en el tercer milenio.

Lo anterior explica por qué las acciones lentas y el menosprecio por el ciudadano en la cotidianidad del quehacer gubernamental en municipios y estados presentan síntomas de un agotamiento histórico cada vez más evidente frente al dinamismo que exige la sociedad del siglo XXI.

Para ejemplificar esta situación hallamos una analogía cruel: alguien invita a sus amigos a realizar un viaje de dos semanas a una lejana isla, perdida en las inmensidades del océano. El anfitrión pide a sus amigos que lleven el equipo más sofisticado de navegación, pues harán una larga travesía por las bravías aguas del mar. Al abordarlo, los invitados se dan cuenta de que el medio de transporte que utilizarán es una vieja y pequeña lancha con un motor que hace tiempo vio pasar sus mejores días.

Así ocurre con algunos colaboradores de los gobiernos entrantes. Estos últimos han utilizado sofisticadas estrategias, han hecho promesas de altísimo nivel y han generado gigantescas expectativas respecto a los

grandes proyectos planteados a la sociedad; pero cuando los colaboradores descubren la estructura de gobierno con la que cuentan, terminan plegándose a las prácticas burocráticas de toda la vida. Quieren hacer las cosas, pero la estructura de gobierno no fue pensada para beneficiar al ciudadano; sucumben pues ante pesados y lentos organigramas que no están ahí para el servicio sino para el control.

La mayoría de los ciudadanos nos hemos cebado con los políticos y hemos recurrido al facilón expediente de criticar todo lo que hacen, sin proponer prácticamente nada; es hora de transferirles las prácticas organizacionales que nos han dado resultados en las empresas privadas, ya que estos personajes saben mucho de elecciones, de estrategias políticas, etcétera, pero poco o nada de procesos, de estructuras institucionales, de dirección, de organizaciones competitivas.

La *sociedad del conocimiento* en la que estamos inmersos se ha ido generando paralelamente al desarrollo de la tecnología, y utiliza ésta para establecer una mejor y mayor comunicación; exige procesos ágiles y completos que den respuesta a las solicitudes ciudadanas, y por otro lado califica en forma peyorativa a las instituciones que no tienen capacidad de respuesta. En este marco de referencia, las instituciones públicas deben robustecerse con la información que logren capturar y diseminar entre su base trabajadora, así como con la tecnología –dura y blanda– que incorporen día a día a sus procesos vitales; deben nutrirse con la innovación resultante de la creatividad de su equipo humano, sin desaprovechar la oportunidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, y disponer de un capital humano capaz de ajustarse de manera inmediata a los dinámicos cambios del mundo actual.

Las economías de escalas, orgullo de la era industrial, dan paso a las *economías de oportunidad o de alcance*, detonadas por procesos flexibles donde las empresas capaces de ofrecer calidad, innovación constante y capacidad de respuesta se están quedando con los mejores clientes. Este hecho es similar en el rubro gubernamental.

Si el municipio, el estado o la Presidencia de la República trabajaran con esos mismos factores: *calidad, innovación constante y rapidez*, no tardaría el dirigente político en ganarse la confianza y el respeto de la mayoría de los ciudadanos. Además, una vez presentada una administración pública con estas características, forzosamente las siguientes deberán exhibir cualidades similares, propulsando así la *competitividad gubernamental* y rompiendo de paso el ciclo de la ineficacia que distingue a la casi totalidad de las entidades gubernamentales del país en nuestros días.

Los mandatarios deben comprender que en los tiempos que se avecinan sólo los gobiernos que logren proporcionar *un servicio más rápido*,

con mejor calidad y a menor costo tendrán asegurado su futuro inmediato, aunque sea temporalmente; muy pronto ya nada será seguro.

LA REBELIÓN DE LA SOCIEDAD

En 1929, el filósofo y pensador español José Ortega y Gasset publica su libro *La rebelión de las masas*; en esta obra Ortega plantea las bases de lo que sería el acceso de las masas al poder.

De las tesis que expuso, vigentes hasta hoy, se pueden señalar las siguientes: la rebelión de las masas significa el ascenso al poder del hombre común. Ortega explica la diferencia entre “masas” y “minorías”, y expone cómo las primeras quieren adoptar el papel de las segundas. El nivel de vida de la clase media ha crecido paralelamente al poder de las masas. Los hombres se piensan superiores a los de otras épocas porque sienten que se ha llegado al tope de la civilización; ésta les brinda nuevos trabajos, ciencia, deportes, etcétera. Según Ortega y Gasset, ésa es la principal causa de la decadencia moral; se vive una vida sin impedimentos, el hombre es inconsciente del origen de estos beneficios y sin embargo se siente merecedor de todos los derechos. Ortega expone las características de la vida noble y de la vida vulgar; la primera es una vida de iniciativa y superación, y la segunda, de mediocridad. Para Ortega la civilización no avanza; por el contrario, muere por falta de principios. Las masas necesitan que alguien las gobierne; no actúan por sí solas, y si lo hacen es de forma violenta e irracional. Esto se frena con la llegada de las masas al poder: *al igualarse el poder social y el poder público no hay motivos para revoluciones*.

El hombre masa no actúa espontáneamente ante un problema, sino que recurre al Estado en la creencia de que éste se lo solucionará.

La sociedad vive para el Estado. El Estado hace que degeneren la manera de vivir de la masa, aun a sabiendas de que él depende de esta masa. La paradoja es la siguiente: la sociedad crea un Estado para vivir mejor y éste se pone por encima de la sociedad haciéndola vivir para él.

El pensamiento de Ortega sirve como telón de fondo para interpretar lo que acontece en el actual contexto, porque uno de los fines de esta obra es lograr que los dirigentes políticos vislumbren que *la llegada del hombre común al poder es una realidad que se ha catalizado con el advenimiento de la sociedad del conocimiento*.

Es de vital importancia para la supervivencia del gremio político de nuestros días que éste tome conciencia de que la terrible profecía del

maestro Ortega se está cumpliendo: *los poderes sociales se están igualando con los públicos.*

PUEBLO, SOCIEDAD Y OPINIÓN PÚBLICA

La distinción entre pueblo, sociedad y opinión pública la identifico de forma gradual. Se trata de una evolución relacionada con la progresiva madurez de la masa que compone una nación. A medida que los pueblos y los países avanzan hacia la madurez plena, algunos conceptos se van desdibujando y otros se desarrollan.

El pueblo

Cuando en un país se habla del *pueblo*, se hace referencia al conjunto de los habitantes que comparten un territorio y además idioma, pasado histórico, religión, cultura y rasgos antropológicos. Al pueblo se le conoce como la gran “masa” de todos los individuos; ésta ha hecho un pacto social del que emergen representantes políticos, minorías que históricamente despuntan de esa gran masa.

En realidad las minorías siempre han gobernado; éstas se encuentran constituidas por los individuos más preparados y/o con preponderancia económica, y son las élites que comparten el poder. Las masas –al menos hasta hace muy poco tiempo– nunca han participado en la toma de decisiones de sus representantes; ello ha ocurrido porque están menos preparadas y porque se encuentran desarticuladas entre sí. Esta realidad es aprovechada por las minorías para perpetuarse en el poder, a tal punto que numerosos investigadores sobre el tema acusan a los gobiernos de no proporcionar una educación de calidad a sus pueblos con miras a que éstos permanezcan en la ignorancia, en orden a facilitar su manipulación.

Las comunidades humanas ubicadas en el nivel de *pueblo* se encuentran poco informadas, poco comunicadas y por lo general excluidas de la agenda de los asuntos relevantes del país que habitan; de ahí que los gobernantes veleidosos no se preocupen mucho por realizar cambios que beneficien a esa gran comunidad humana.

¿Qué es la sociedad?

Leandro Azuara define así a la sociedad: “Conjunto de personas cuyas relaciones se basan en una serie de roles o papeles, que se encuentran inte-

rrelacionados; que participan en un conjunto de valores o creencias y que además son conscientes de sus valores semejantes y de sus relaciones”.²

Para los fines prácticos que atañen a esta obra, la sociedad es el conjunto de seres humanos que además de compartir un territorio, un idioma, un pasado histórico, religión, cultura y rasgos antropológicos, están organizados alrededor de un fin establecido. A medida que un pueblo va madurando, se va convirtiendo en sociedad. Ésta se diferencia del pueblo en algunos aspectos básicos que se plantean en la siguiente tabla:

FIGURA 2
Tabla de diferencias entre pueblo y sociedad

<i>Rubro</i>	<i>Pueblo</i>	<i>Sociedad</i>
Organización	No está organizado	Sí está organizada
Fines	Indefinidos	Definidos
Educación	Nivel básico	Nivel medio
Interconectividad	Escasa	Aceptable
Información	Poco informado	Medianamente informada
Participación en la comunidad	Escasa	Mediana
Alineación a la autoridad	Fuerte	Mediana

Fuente: elaboración propia.

La sociedad ya no está dispuesta a aguantar a los políticos

El dominio de los gobiernos sobre la sociedad sufre una crisis muy grande: crisis de credibilidad, de aceptación y de confianza; sin embargo, la más grande de todas y la más peligrosa, es la crisis de esperanza. México es un país que históricamente ha sustentado su presente y su futuro en la esperanza; somos un pueblo que en cada cambio de gobierno reabre las puertas de su corazón a la posibilidad de un futuro mejor. El problema es que cada vez, merced a las promesas no cumplidas de sus dirigentes, va cerrando ese ciclo de renacida fe en un mejor futuro. En realidad es ya muy poca la reserva de esperanza que le queda a este pueblo, y cuando ésta se acabe se perderá todo; lo que seguirá serán las asonadas, la toma de calles... la rebelión.

² Leandro Azuara, *Sociología*, p. 65.

En 1957, la escritora y pensadora rusa-americana Ayn Rand, en su libro *La rebelión de Atlas*, escribía:

Cuando advierta que para producir necesita obtener autorización de quienes no producen nada; cuando compruebe que el dinero fluye hacia quienes trafican no bienes, sino favores; cuando perciba que muchos se hacen ricos por el soborno y por influencias más que por el trabajo, y que las leyes no lo protegen contra ellos sino, por el contrario, son ellos los que están protegidos contra usted; cuando repare que la corrupción es recompensada y la honradez se convierte en un autosacrificio, entonces podrá afirmar, sin temor a equivocarse, que su sociedad está condenada.³

Quien lea lo que expresa esta preclara ideóloga, pensará de inmediato en México, o en cualquier país latinoamericano, africano o asiático; sin embargo, ella hacía sentir su grito de angustia en los Estados Unidos de esa década. El caso es que seis décadas después, en pleno siglo XXI, su radiografía de la política puede aplicarse con asombrosa coincidencia en muchos de los países subdesarrollados del mundo.

El complejo sentimiento de enojo, decepción, resentimiento e impotencia que experimenta una gran masa ciudadana contra los gobiernos mexicanos de cualquier color, se acerca a niveles peligrosos. Quienes dirigen este país deben colocar a la cabeza de sus agendas este asunto, el cual amenaza con reventar el sistema de partidos, al que la *vox populi* ha bautizado como “la partidocracia”, es decir, la dictadura de los partidos.

El comentario generalizado de los ciudadanos es que se ha tejido una red de complicidades entre los dirigentes de los partidos políticos; unos se hacen de la vista gorda ante a las atrocidades y corruptelas que cometen “los de enfrente”. Los partidos políticos están demasiado lejos de la sociedad; es casi imposible encontrar a un mexicano que se exprese bien de los partidos en particular y de los políticos en general.

El rostro que presenta nuestro país frente al mundo es realmente deprimente: corrupción e impunidad son las cartas de presentación con las que son recibidos muchos mexicanos en el exterior.

Por lo anterior, los dirigentes políticos deben priorizar la atención a la ola del reclamo social, en el sentido de que los gobiernos deben servir a la sociedad para que ésta se reencuentre a sí misma y logre los fines que le son propios.

³ Ayn Rand, *La rebelión de Atlas*, pp. 377-378.

En el México del siglo XXI, los niveles educativos alcanzados por la sociedad y el acceso masivo a las redes sociales, han puesto contra la pared a los gobiernos que quieren seguir manejando los recursos públicos como cosa propia. Los dirigentes políticos que quieran sobrevivir en este nuevo orden mundial tienen que rediseñar todo el actual aparato de gobierno; éste ya no da para gobernar a una sociedad; en su tiempo sirvió para gobernar a un pueblo; hoy día *no puede con una sociedad*.

Llama la atención el hecho de que se han llevado a cabo reformas muy valiosas para el presente y el futuro del país: la reforma política y la energética, la electoral y la de telecomunicaciones, etcétera; sin embargo, desde mi punto de vista falta una profunda reforma que modernice las obsoletas, retrógradas y poco útiles estructuras de gobierno en sus tres instancias —federal, estatal y municipal—, las cuales fueron pensadas, diseñadas y legalizadas para una realidad social que ha dejado de existir.

La falta de entendimiento de lo anterior ha ocasionado, entre otras cosas, que las reformas aprobadas no puedan aterrizar en el terreno de los hechos, por la sencilla razón de que las tres instancias de gobierno no cuentan con las estructuras organizacionales para llevarlas a cabo. No sólo es importante sino urgente que se trabaje a fondo en el aparato de gobierno, en su organigrama, en sus políticas, en sus procesos, en sus incentivos y en sus relaciones con los sindicatos, en orden a que la organización gubernamental pueda servir para que los gobernantes saquen eficazmente adelante sus propuestas a la sociedad.

Me asombra ver que los dirigentes políticos en campaña hacen promesas cuyo cumplimiento depende por entero del aparato de gobierno; dichos dirigentes ni siquiera se toman la molestia de conocer a la gente (los *servidores públicos*) que va a echarse al hombro el cumplimiento de tales promesas.

Es pues necesario que se lleve a cabo un profundo rediseño de las estructuras gubernamentales; si dicha reforma no se hace efectiva se corre el riesgo de que la sociedad dé la espalda a los partidos y al gobierno mismo, optando por un gobierno paralelo emanado directamente del ciudadano.

El caso de “El Bronco”, actual gobernador de Nuevo León (en 2015 fue candidato independiente y tuvo una gran credibilidad, principalmente por su carisma y por la frescura y desparpajo de su propuesta), es un ejemplo de lo anterior; no es posible saber cómo será su desempeño como gobernante, pero no hay duda de que su triunfo catapultó el voto de los ciudadanos que están hartos de los políticos partidistas

convencionales; de los ciudadanos que vislumbraron en él una luz de esperanza, es decir, la posibilidad de que las cosas cambien para bien.

Pese a que la existencia de candidaturas independientes es aún débil, sugiere ya que la presencia de este tipo de candidatos irá en aumento, aunque la maquinaria partidista goza todavía de un enorme poder.

A despecho de la indiscutible fortaleza que exhibe la clase política, la cual dispone de muchos recursos económicos y de un gran poder coercitivo, no se puede ir en contra las tendencias mundiales, y éstas señalan claramente que la ola ciudadana barrerá en los próximos años a la clase política si ésta no se alinea con el signo de los tiempos.

Siguiendo a Nasbitt podemos ver que los paradigmas se están agotando; cuando los viejos patrones del pensamiento, siguiendo su propia lógica, ya no resuelven los nuevos problemas, ello significa claramente que el paradigma se agotó. Ésa parece ser la premisa de lo que está ocurriendo hoy: la sociedad ha llegado al punto de mirar con indiferencia tanto lo bueno como lo malo que hagan los partidos políticos; es decir: para el ciudadano del siglo xxi la respuesta a la pregunta “¿Qué están haciendo mal los partidos políticos?” sería “Nada”, pues lo que están haciendo, bien o mal, simplemente ya no tiene sentido. Lo anterior significa que si estas agrupaciones políticas no se rediseñan en sus entrañas, la sociedad va a pasar sobre ellas.

Ésta debería ser la principal preocupación de todas las instancias gubernamentales del nuevo milenio, toda vez que la sociedad está a punto de reemplazarlas mediante acciones ciudadanas que funcionen en paralelo; de hecho, ya lo está haciendo. Basta mencionar como ejemplos la veintena de organizaciones ciudadanas o asociaciones civiles que operan en México con más credibilidad que algunas de las dependencias de gobierno. Entre dichas organizaciones figuran Mexicanos Primero —una iniciativa ciudadana en busca de un cambio de cultura y que impulsa el derecho a la educación de calidad— y el Sistema de Observación para la Seguridad Ciudadana sos, organización que tiene como objetivo contribuir a frenar la crisis de inseguridad.

Es una verdad irrefutable que la sociedad mexicana toma cada vez más conciencia de que ella es la dueña del gobierno; de que el gobernador, el presidente municipal y todos los funcionarios públicos son sus servidores. La sociedad es la dueña del país; los años cruentos de las revoluciones, los conflictos religiosos, la creación de instituciones y el desarrollo de la industria por la vía de la inversión extranjera, no dejaban ver esa realidad; hoy día se ve con absoluta claridad.

En la actualidad la educación es la base de un cambio crucial: la transformación del pueblo en sociedad; pero los catalizadores de ese

cambio son las redes sociales, las computadoras, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Esta realidad debe llamar a la clase política a una profunda reflexión sobre la manera como deberá conducirse en el futuro inmediato, pues lo que se encuentra en riesgo es la existencia misma del formato de gobierno, el cual está haciendo aguas por todos lados y necesita recomponerse, si quiere sobrevivir.

Por eso aspiro a que se dé una reforma de Estado cuyo principal objetivo sea rediseñar las estructuras de gobierno a partir del ciudadano. Si no se hace esto, la sociedad misma lo hará dando la espalda a los partidos y creando instituciones que compitan con el gobierno formal; éste se encuentra cada vez más alejado del sentir social y, como ya se dijo, funciona con una estructura que fue pensada, diseñada y organizada para una realidad que ya no existe. Todo lo anterior está ocurriendo por una razón muy simple: el pueblo mexicano se está tornando sociedad.

Si queremos saber cómo será México en el año 2040, sólo hay que visitar las escuelas primarias y secundarias para ver qué están estudiando nuestros niños; según sea lo que aprendan, el tipo de instrucción que reciban, así será nuestra nación cuando esa generación tome el control. De igual manera, si queremos saber cómo será el aparato de gobierno en el futuro, sólo hay que preguntarse: ¿Qué están aprendiendo los servidores públicos? ¿Nada? Pues eso es lo que se ve en su futuro: nada.

La opinión pública

La opinión pública se ubica en un peldaño más arriba. Según Raúl Rivadeneira Prada la opinión pública es “la suma de opiniones individuales sobre una cuestión de interés público, que ejerce cierta influencia en el comportamiento de un individuo, un grupo o un gobierno, y con lo cual se establece una correlación entre el ciudadano y su sistema político”.⁴

Desde nuestra perspectiva, la opinión pública es la manifestación del sentir de la sociedad hacia sus representantes: gobierno, líderes de organizaciones públicas y privadas, organizaciones sociales, etcétera. La opinión pública representa la evolución de una sociedad en su máxima expresión, pues ésta no sólo manifiesta su sentir frente a la superestructura que la rodea, sino que lleva a la acción sus creencias. En pocas palabras, la opinión pública representa a una sociedad madura. En la siguiente tabla presento la evolución de sociedad y opinión pública:

⁴ Citado en Oscar Ochoa, *Comunicación política y opinión pública*, p. 6.

FIGURA 3
Tabla de diferencias entre sociedad y opinión pública

<i>Rubro</i>	<i>Sociedad</i>	<i>Opinión pública</i>
Organización	Sí está organizada	Muy organizada
Fines	Definidos	Definidos y compartidos
Educación	Nivel medio	Alto nivel
Interconectividad	Aceptable	Avanzada
Información	Medianamente informada	Muy informada
Participación en la comunidad	Mediana	Muy participativa
Alineación a la autoridad	Mediana	Irreverente

Fuente: elaboración propia.

A partir de la segunda década del nuevo milenio, la opinión pública en México se deja sentir fuertemente al cuestionar actividades y servicios del gobierno. Enlisto las deficiencias que generan más irritación ciudadana:

- Nunca contestan el teléfono
- Jamás devuelven llamadas
- No contestan correos electrónicos
- Los eventos siempre comienzan tarde
- Tardan una eternidad en resolver (cuando lo hacen)
- Trato despótico al ciudadano
- Los servicios están totalmente enfocados al jefe, no al ciudadano
- Son totalmente inaccesibles al ciudadano
- Derroche de recursos públicos
- Cuando solicitan algo al ciudadano, le ponen plazos perentorios
- Servicios públicos de pésima calidad
- Los servidores públicos se sienten superiores al ciudadano en cuanto llegan al poder
- Son mentirosos
- Sólo piensan en el ciudadano cuando necesitan su voto
- Caras duras de los burócratas frente al ciudadano
- No sirven las ventanillas de atención en línea
- Falta de visión de los gobiernos
- Inversiones poco inteligentes

- Piden “mochadas” para hacer trámites
- y un etcétera que va más allá de la galaxia *Egs-zs8-1*

Esta pequeña lista es para puntualizar y darnos cuenta de que en realidad se va dando esta evolución. A pesar de que siempre han existido los descontentos, hoy se maximizan con ayuda de las redes sociales y el cambio de cultura, pues en los tiempos que corren el ciudadano cada vez se deja menos.

MACROTENDENCIAS:

DIRECTRICES PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Las postrimerías del siglo xx y los albores del presente se caracterizaron por el derrumbe de muchos mitos y tabúes que mantenían paralizado el desarrollo humano en todos los órdenes. Uno de los pensadores que visualizó anticipadamente esos cambios fue el maestro John Naisbitt. En 1983 publicó su libro *Macrotendencias. Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*, donde señala las 10 grandes tendencias que darían forma al nuevo orden mundial en el nuevo milenio que se avecinaba:

- De la sociedad industrial a la sociedad de información
- De la tecnología forzada a la alta tecnología/alto toque
- De la economía nacional a la economía mundial
- Del corto plazo al largo plazo
- De la centralización a la descentralización
- Del apoyo institucional a valerse por sí mismo
- De la democracia representativa a la democracia participativa
- De las jerarquías a las cadenas de trabajo
- De norte a sur
- De o lo uno/o lo otro a la opción múltiple⁵

Explorando el futuro en el nuevo siglo

El mismo autor expone en el libro *Megatendencias 2000*, publicada en 1990, las megatendencias estructurales que influirán como contexto en el siglo XXI.

⁵ Véase John Naisbitt, *Macrotendencias. Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*.

Entre otros planteamientos de esta nueva obra de Naisbitt, podemos destacar:

- Los líderes empresariales tendrán más influencia que los líderes políticos.
- Aumento de la democracia.
- Un mundo cosmopolita, políglota y totalmente interconectado.
- Renacimiento musulmán.
- El auge de la cuenca del pacífico.
- Incremento de la influencia femenina en toda la actividad humana.
- El trasiego de la administración al liderazgo.
- Los modelos biológicos aplicados a la sociedad.
- Renacimiento religioso.
- El triunfo del individuo contra el totalitarismo.
- Los sindicatos se vuelven innecesarios.⁶

Estas once megatendencias, planteadas para los próximos 20 o 30 años, deben ser muy tomadas en cuenta por los políticos y los líderes de empresas, por los líderes de sindicatos y los educadores; son predicciones muy serias que han sido estudiadas a fondo y cuyo cumplimiento es probable en alto grado.

Los planteamientos del maestro Naisbitt son generales y sirven de marco de referencia a los microcosmos de cada uno de los apartados del quehacer humano. Sobre la base de estas plataformas me aventuraré a plantear cuatro tendencias en el seno de las organizaciones públicas; es con base en ellas que propongo rediseñar y reorganizar sus estructuras.

Las presento a continuación:

- *Primera tendencia:* las organizaciones se diseñan, planean y estructuran a partir del ciudadano.
- *Segunda tendencia:* el trabajador de las organizaciones públicas y privadas decidirá sobre los procesos de trabajo y será dueño de una parte de los medios de producción.
- *Tercera tendencia:* las estructuras piramidales coexistirán con organizaciones operativas basadas en procesos.
- *Cuarta tendencia:* todos los integrantes de las organizaciones deberán trabajar generando valor.

A continuación explico cada una de estas tendencias.

⁶ Véase John Naisbitt y Patricia Aburdene, en *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*.

Primera: las organizaciones se diseñan, planean y estructuran a partir del ciudadano

Hoy día podemos apreciar que la totalidad de las estructuras de gobierno se diseñaron a partir del jefe o de la máxima autoridad gubernamental; basta echar un ojo a los organigramas de cualquier nivel de gobierno (municipio, estado o país) para darnos cuenta de que toda la estructura parte del gobernante; el ciudadano, a pesar de todo lo que se dice, simplemente es inexistente (en los organigramas ni siquiera aparece, pues no fueron pensados para atenderlo, mucho menos para servirle).

El siglo XXI nos obliga a pensar de otra manera. Ahora los gobiernos, si quieren sobrevivir, necesitan rediseñar sus estructuras en función del ciudadano, no a partir del gobernante. Ésa es la primera tendencia.

Segunda: el trabajador de las organizaciones públicas y privadas decidirá sobre el proceso y será dueño de una parte de los medios de producción

Hasta hoy los servidores públicos han sido “víctimas” del proceso, han sido parte de él. La tendencia nos dice que estos serán dueños de dicho proceso (en realidad hace mucho que lo son ya; sólo falta que se reconozca esa realidad), ¿o acaso son los secretarios, directores o jefes de departamento quienes hacen frente al ciudadano que solicita los servicios del gobierno? ¡Claro que no! En la mayoría de los casos ni siquiera llegan a conocer dichos procesos.

Además, la tendencia señala que serán cada vez más dueños de los medios de producción. ¿Por qué? Porque dichos medios, en el siglo XXI, son cada día más intelectuales: el conocimiento, la tecnología y las habilidades sociales –saber negociar con un ciudadano, saber usar una computadora, saber trabajar con otros, saber leer un estado de resultados, saber trabajar con base en proyectos– son los llamados *activos intelectuales* de la *sociedad del conocimiento*, y éstos son del servidor público, no del gobierno.

Los activos de la sociedad industrial, los “fierros” –vehículos, máquinas, herramientas, etcétera–, se vuelven cada vez más irrelevantes en una sociedad *basada en el conocimiento*; en la hora actual ceden el paso a los activos intelectuales: el *conocimiento*, la *tecnología* y las *habilidades sociales*.

Tercera: las estructuras piramidales coexistirán con organizaciones operativas

En nuestros días, en este país y en el mundo, observamos cómo los puestos en las empresas y en los propios gobiernos se van desdibujando. No es que estén siendo eliminados por decreto; simplemente van perdiendo relevancia y desembocando en el trabajo con *base en procesos*. Al ciudadano –al usuario de los servicios gubernamentales– sencillamente le importa un bledo si los puestos se mejoran o no; los puestos fueron pensados, planteados y diseñados para el gobernante, no para el ciudadano; a este último sí le importan los procesos, porque de ellos emana el servicio que recibe del gobierno: si éstos mejoran, es el ciudadano quien de manera directa recibe un mejor servicio.

Las estructuras piramidales se están volviendo irrelevantes: si antaño servían, en el mejor de los casos, para mantener el control, hoy se han convertido en una camisa de fuerza que cohibe el desarrollo de los aparatos de gobierno. Así pues, lo que se visualiza en el mundo entero es que las estructuras piramidales desaparecerán para dar paso a las estructuras operativas.

Cuarta: todos los integrantes de las organizaciones deberán trabajar generando valor

La cuarta y última tendencia indica que los funcionarios y servidores públicos de los gobiernos tendrán que demostrar su aportación de valor, si quieren seguir formando parte de ellos; hoy en día aún se trabaja y se paga con base en el tiempo; llega la quincena y sale el cheque: si se agregó valor o no, eso nadie lo sabe; se paga en términos de *tiempo*, no en función de si se agregó o no valor al ciudadano. Muy pronto esto cambiará: quien trabaje en el gobierno deberá probar la rentabilidad social que genera; si no lo hace, será cuestionado hasta que abandone la administración pública.

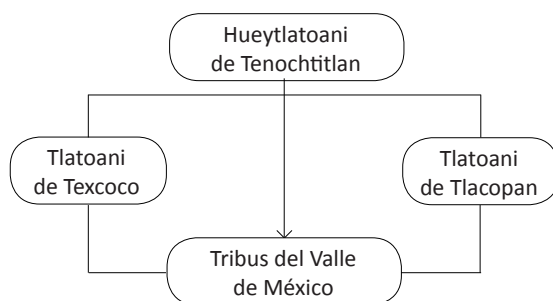
EVOLUCIÓN EN LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

Nuestras raíces nos heredaron una cultura burocrática; cuando don Hernán Cortés llegó al Valle de México, ya había ahí una forma de gobierno engorrosa.

Las ciudades de Tenochtitlan, Texcoco y Tlacopan formaban el imperio mexica, el cual regía sobre matlazincas, otomíes, mazahuas, mexi-

cas de otras regiones y acolhuas.⁷ Cada una de las tres ciudades de la alianza tenía un *tlatoani*,⁸ quien era la máxima autoridad en su ciudad, y su cargo era hereditario. Tenochtitlan tenía al *huey tlatoani*,⁹ quien era la máxima autoridad. Además existían los nobles (*pipiltin*), que con frecuencia tenían parentesco sanguíneo con el *tlatoani*; la esposa del “emperador” era de esa clase. El resto de la sociedad estaba formada por guerreros, sacerdotes y plebeyos (*macehualtin*).

FIGURA 4
Estructura de gobierno en el México prehispánico



Fuente: elaboración propia basada en Gloria Delgado, *Historia de México. Proceso de gestación de un pueblo*, y en Joseph Schlarman, *México tierra de volcanes*.

España no se quedaba atrás en ese sentido; en los años de la Conquista, Hernán Cortés fue nombrado capitán general y gobernador de Nueva España; en 1528 se instauró otra forma de gobierno, una Audiencia, cuyo “oficio era interpretar y definir los derechos de los individuos entre sí, y los de ellos con relación a los gobernantes”.¹⁰

Se nombró un virrey para dar mayor agilidad a la toma de decisiones. El periodo del virreinato¹¹ abarca desde el año 1535 hasta el año

⁷ Eran de otras ciudades cercanas al Valle de México.

⁸ Tlatoani es una palabra náhuatl cuyo significado en español quiere decir “orador”.

⁹ Gran orador o gran gobernante; estaban subordinados a él los Tlatoanis de las otras ciudades.

¹⁰ Joseph Schlarman, *México tierra de volcanes*, p. 91.

¹¹ Durante los 286 años que duró el virreinato hubo cambios de monarcas españoles, gobernaba un tiempo la Casa Habsburgo y otro periodo la Casa de Borbón. Los Habsburgo concebían a la Nueva España como una parte de la monarquía, siendo sus provincias *Reinos*, al igual que Castilla o Aragón. Por eso se instauró el consejo Concejo de las In-

1821. Hubo algunas reformas para establecer la relación entre los españoles, los naturales, los criollos y los esclavos durante esta etapa de la historia mexicana.

Cuando se concertó la Independencia de México el 25 de agosto de 1821, en la conferencia de Córdoba se aprobó el Plan de Iguala, el cual proponía una monarquía constitucional cuyo trono podía ser ocupado por Fernando VII o bien por el Archiduque Carlos de Austria; en espera de que este asunto se resolviera, se decidió que de momento Iturbide fungiera como emperador. El 27 de septiembre del mismo año, Iturbide se presentó como soberano.

El Plan de Iguala contemplaba una Junta de Gobierno temporal que convocaría a un Congreso constituyente, con 120 delegados (diputados) escogidos por el pueblo. El 30 de mayo de 1822 las Cortes de España rechazaron el Tratado de Córdoba, no hubo respuesta de Fernando VII ni de ninguno de los de su casa; a todo esto existían en México dos órganos encargados del gobierno: *la Regencia*,¹² de la cual Iturbide era presidente, y el Congreso constituyente.

Se decretó que la corona sería hereditaria y que el Congreso redactaría una constitución. En febrero de 1823 se promulgó el Plan de Casa Mata, documento que proponía de nuevo la formación del Congreso, disuelto por el emperador, y un ensayo de república.

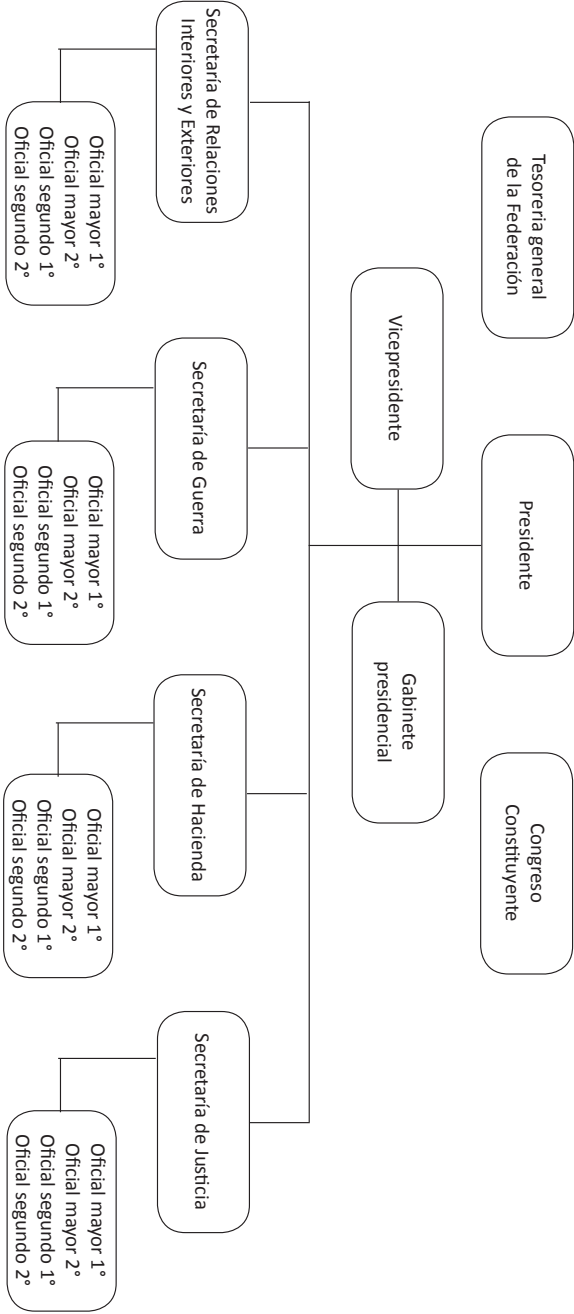
El emperador abdicó y se formaron los nuevos partidos: federalista y centralista. Tras varias sesiones, el Congreso optó finalmente por adoptar la Constitución Federal. México tuvo su primer presidente en 1824: don Guadalupe Victoria. El 3 de febrero de ese año fue jurada el Acta Constitutiva de la Federación Mexicana.¹³ Entre 1824 y 1910 hubo en México una república centralista, una república federal, otra monarquía (periodos en los cuales existieron dos y hasta tres presidentes, uno autoproclamado), y el conocido caso de Porfirio Díaz.

dias, cuya función era administrar las tierras y posesiones de españoles a ultramar. Las leyes emanadas de este consejo son conocidas como *Leyes de las Indias*. Además existieron las reformas Borbónicas, que influyeron en la administración, la milicia y hasta en el clero de la Nueva España.

¹² Durante el gobierno de la Regencia se decretó el establecimiento de Ministerios, que organizó la administración pública acorde a la concepción Monárquica- Española, en cuatro ramos: justicia, gobernación, guerra y hacienda... Desde 1821 se estableció el horario de trabajo de quienes laboraban en las secretarías de estado; el turno matutino comenzaba a las 8:00 y terminaba a las 15:00, el turno vespertino comenzaba a las 15:00 y terminaba a las 23:00.

¹³ Roberto Rives, *Elementos para un análisis histórico de la Administración Pública Federal en México 1821-1940*, p. 47.

FIGURA 5
República Federal Estados Unidos Mexicanos 1824-1825



Había otros seis oficiales numerados del 3° al 8°. UN archivero, dos oficiales de archivo, un portero, un mozo de oficio, dos ordenanzas y cuatro escribientes.

Fuente: Roberto Rives, *Elementos para un análisis histórico de la administración pública federal en México 1821-1940*.

FIGURA 6



Fuente: Gobierno de la República Federal, "Gabinete legal y ampliado", en <<http://www.gob.mx/presidencia/estructuras/el-gabinete-legal-y-ampliado?idiom=es-MX>>, obtenida el 26 de febrero de 216.

Como puede apreciarse en este brevísimo pasaje de nuestra historia, no hay antecedentes de estructuras de gobierno ágiles ni en el Imperio mexica ni en Nueva España.

AXIOLOGÍA DEL MEXICANO

La axiología es una rama de la filosofía que estudia, por un lado, la naturaleza de los valores y los juicios valorativos —sobre todo los morales y estéticos—, y por otro las verdades científicas y las observaciones cotidianas (metafísica y física). En el juicio axiológico asociamos un grado de valor con un ente en una determinada situación. En este sentido veremos por qué los mexicanos somos personas valiosas con independencia de las circunstancias; debemos conocer nuestras buenas cualidades para poder desarrollar ventajas competitivas, maximizando el potencial natural que poseemos, en lugar de estandarizar a nuestra gente con criterios y cualidades pertenecientes a otras culturas.

Así fue como salieron adelante Japón, Estados Unidos de América y los países de Europa occidental. Sus líderes consideraron y se adaptaron a sus raíces culturales, y ello les permitió adecuar entre sí —desde los inicios de sus respectivos sistemas político-económicos— los modelos de negocios y de gobierno. Por eso se dieron los “milagros” japonés, europeo y estadounidense. Es entonces comprensible que los mexicanos no nos adaptemos sino superficialmente a esos modelos ajenos a la forma de ser de nuestra gente. ¿No es absurdo pedir a los trabajadores que llenen prototipos diseñados por mentes muy diferentes a las nuestras? Por eso debemos tomar en cuenta la forma de ser real de nuestro pueblo; es preferible un sistema sencillo, entendible, amigable y sobre todo útil, aunque no sea el mejor, si la gente que lo va a operar realmente se va a quedar con él, a mediano y largo plazos.

A continuación presentaré una lista que es el resultado de un experimento llevado a cabo por un grupo de estudiosos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; dicho experimento determinó que las características que hacen valiosos a los mexicanos son las siguientes:

Alegres, serviciales, valores familiares, ingeniosos, creativos, patriotas / nacionalistas,¹⁴ sociales y apasionados.

¹⁴ Véase en <http://www.labic.itchihuahua.edu.mx/documentos/quo_vadis.pdf>.

En las organizaciones mexicanas nos enfrentamos frecuentemente al problema de que muchos dirigentes asumen a pie juntillas las técnicas y modelos importados de culturas ajenas a la nuestra; un ejemplo notorio sería el eslogan “bien a la primera vez”. Quizá para culturas de ancestral disciplina, como la japonesa y la alemana, estos tipos de planteamientos están basados en la realidad y son exitosos; sin embargo, en México ha sido a todas luces desastroso dar por supuesto que los colaboradores de las organizaciones harán las cosas “bien a la primera vez”.

Decimos “desastroso” porque imponer autocráticamente la obligación de que las cosas se hagan de esa manera sólo provoca, en el mejor de los casos, que la gente simule que logró hacerlo; pero en general lo que ocasiona es enormes cantidades de trabajos rehechos, por presuponer una realidad que sólo existe en las mentes de los teóricos puristas de esos temas. Los mexicanos aprendemos haciendo las cosas y las vamos mejorando gradualmente, no “a la primera vez”, como sería lo deseable.

A lo largo de mi actividad como colaborador, directivo, empresario y consultor de organizaciones grandes y pequeñas, he aprendido que los mexicanos no somos mejores ni peores que los franceses, los estadounidenses y otros; simplemente somos diferentes.

Verdaderamente es hilarante escuchar o leer las opiniones de “expertos” de esos países sobre nuestro comportamiento, pues presentan a un mexicano que sólo existe en las páginas de los libros que han leído.

Los mexicanos tenemos nuestra propia forma de ser; quizá no sea la mejor del mundo, pero quien se atreva a lanzar propuestas de organización social de cualquier tipo en México, debe conocer a fondo nuestra axiología, pues quieras que no, siempre constituirá la plataforma de lanzamiento para proyectos, modelos o sistemas político-sociales y económicos para el país.



2. PREMISAS BÁSICAS PARA UN GOBIERNO COMPETITIVO

Los políticos no representan el proyecto de la sociedad; simplemente son su reflejo.

ABA

HACIA UN GOBIERNO COMPETITIVO

En los trabajos para instalar la *Organización del Conocimiento* en las instituciones que lo han solicitado a lo largo y ancho del país, me va quedando claro que el principal obstáculo para lograr la implantación de dicho sistema es que *los dirigentes de esas organizaciones muestran una falta de congruencia entre lo que dicen y lo que hacen*. La mayor incongruencia se manifiesta en los tres elementos detonantes del cambio: la *misión*, la *visión* y los *valores*.

El acartonamiento de estos tres conceptos en la mayoría de las instituciones se explica precisamente en ese sentido: la incongruencia entre la letra de esos enunciados y el absoluto desapego de ellos que muestran los dirigentes en su actuar cotidiano. Cada vez se vuelve más difícil crear una plataforma para el desarrollo de una organización o de un país porque no se cuenta con una reflexión colectiva sincera y consensuada entre los miembros de dichas entidades.

Por eso, a pesar del degradante manoseo que poco a poco ha ido desvirtuando dichos conceptos —la *misión*, la *visión* y los *valores humanos* básicos—, éstos siguen siendo la base para que cualquier entidad

emprenda el camino hacia la competitividad; sin embargo, quienes aspiran a liderar estos esfuerzos deben ser congruentes; de otro modo no se obtendrá ningún resultado significativo.

La competitividad

La gran mayoría de las instituciones mexicanas y el propio gobierno se encuentran inmersos en la búsqueda de la *productividad*; es decir: están mirando hacia el interior de las organizaciones y del país, respectivamente —ahora que el signo de los tiempos nos obliga a mirar hacia fuera—, para darse cuenta de que tan competitivos somos.

El conocido columnista y escritor Andrés Oppenheimer critica a los países latinoamericanos porque miden su crecimiento comparándose consigo mismos, en lugar de hacerlo con el resto del mundo; lo mismo ocurre con nuestras organizaciones, ya que tasan su efectividad con base en resultados que se miden contra la misma entidad en el paso del tiempo, en vez de hacerlo contra sus contrapartes en el mundo entero.

¿Qué es la competitividad?

Es el conjunto de características que le permiten a una organización competir de manera decorosa contra sus contrapartes a nivel mundial.

Una organización competitiva se caracteriza por desarrollar y mantener ventajas que le permiten operar de manera exitosa, y por ampliar y profundizar su mercado ofreciendo bienes y servicios de calidad con oportunidad y a precios competitivos por encima de sus competidores.

¿Qué es un gobierno competitivo?

Un gobierno competitivo es aquel que tiene la capacidad de generar continuamente valor público y rentabilidad social con estándares mundiales, al contar con procesos operativos efectivos, eficaces y eficientes; éstos son llevados a cabo por servidores y funcionarios públicos competentes que han obtenido la aceptación necesaria entre los ciudadanos que representan.

La competitividad es una capacidad decisiva y vital para las organizaciones que aspiran a sobrevivir y a progresar en condiciones de despiadada competencia.

La competitividad no es cosa de un departamento de “expertos”; tampoco es algo que dependa de un único factor. No es solamente un asunto del equipo directivo, ni el resultado de contar con un buen de-

partamento de contraloría. La competitividad es cuestión de filosofía; es tema de toda la organización y en él se involucran desde el líder general hasta el último colaborador.

RECOMENDACIONES DEL INSTITUTO MEXICANO
PARA LA COMPETITIVIDAD Y DE LA ORGANIZACIÓN
PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO,
PARA LOGRAR UN GOBIERNO COMPETITIVO

Instituto Mexicano para la Competitividad

En lo que se refiere a la competitividad de un país, conviene analizar lo que plantea el Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco), organización que ha realizado un trabajo constante en pos del desarrollo de nuestro país.

Factores que determinan la competitividad de un país

Se presenta a continuación la tabla que señala los principales factores detonantes de la competitividad, según el Imco, y su definición.

FIGURA 7
Imco, Factores que determinan la competitividad de un país

Definiciones de cada uno de los factores

<i>Factores</i>	<i>Definición</i>
Sistema de derecho confiable y objetivo	Este subíndice califica la existencia y observancia generalizada de reglas claras y libertades suficientes para un desempeño económico vigoroso y ordenado. Para ello, incorpora los principales aspectos de certidumbre jurídica en la interacción libre y equitativa entre individuos, empresas, instituciones, y demás participantes en la economía y la sociedad, como base fundamental para incentivar la inversión y la sana competencia.

Manejo sustentable del medio ambiente	Este subíndice califica tanto el estado de conservación ambiental como la tasa de degradación de los principales activos ambientales y su interacción con las actividades productivas y de consumo. Este factor considera el estado general del medio ambiente como condición indispensable para generar crecimiento y desarrollo sostenibles a largo plazo.
Sociedad incluyente, preparada y sana	Este subíndice califica el bienestar y las capacidades de la fuerza laboral como una aproximación de la calidad del capital humano. Esta medida se toma en términos de su escolaridad y condiciones generales de salud y bienestar. Además, incorpora aspectos fundamentales de igualdad de género e ingreso, así como algunas consideraciones sobre la cobertura de servicios básicos.
Macroeconomía estable y dinámica	El subíndice se refiere al clima propicio y estable que ofrece certidumbre a inversionistas, empresas e individuos para planear y tomar las decisiones de corto y largo plazo. En suma, aquellas variables que determinan el desempeño y la competitividad de la economía. Este componente incorpora medidas de riesgo relacionadas con el endeudamiento público y privado, así como el riesgo implícito en la variabilidad de la economía de cada país.
Sistema político estable y funcional	Este subíndice califica la calidad del sistema político a través de aspectos básicos como legitimidad, estabilidad y efectividad. Se incluyen indicadores que incorporan medidas de participación ciudadana, efectividad de los órganos legislativos y concentración política.
Mercado de factores eficientes	Con el fin de tener una base de comparación de los costos de producción en una economía, este subíndice califica la eficiencia con la cual mercados de insumos para la producción surten a las actividades productivas (industria y servicios) de mano de obra, energéticos, recursos financieros y bienes de capital. Para cada uno de ellos, el subíndice incluye indicadores en relación con su costo y productividad promedio.
Sectores precursores de clase mundial	Los sectores precursores se refieren al sector de transporte, telecomunicación y financiero, porque para IMCO son condiciones necesarias para el desarrollo de la economía de un país. Por lo tanto, el subíndice mide la calidad, eficiencia y costos de estos sectores que cada día cobran mayor importancia por el mayor intercambio comercial internacional.

Gobiernos eficientes y eficaces	Este subíndice mide la relación del gobierno con los mercados y cómo afecta de manera directa o indirecta su desempeño a través de: políticas específicas, regulación, esquemas impositivos o niveles de gasto. Este subíndice busca medir el impacto de los gobiernos para promover la competitividad o por el contrario, para limitarla por medio de ciertas barreras impuestas a los mercados.
Aprovechamiento de las relaciones internacionales	Este subíndice califica en qué medida los países capitalizan su relación con el exterior para ser más competitivos. Los principales aspectos que incluye se refieren al turismo, comercio exterior y flujos de capitales a través de indicadores que reflejan, tanto el volumen de los flujos como la facilidad con que transitan.
Sectores económicos en vigorosa competencia	Este subíndice califica la capacidad de los sectores económicos de los países para competir con éxito en la economía global. Los principales aspectos que incorpora se refieren a la capacidad innovadora y de adaptación a la nueva economía de las empresas. De igual forma, incluye indicadores relacionados con el uso eficiente de los recursos no renovables.

Fuente: Imco, “Índices de Competitividad Internacional”, en <<http://www.mexicocompetitivo.economia.gob.mx/indices-de-competitividad/instituto-mexicano-para-la-competitividad>>.

Por cuanto la tabla anterior es un punto de referencia global sobre los elementos de la competitividad del país, y ya que el objeto de nuestro trabajo se focaliza en la búsqueda de un *gobierno competitivo*, dicha tabla es el telón de fondo de nuestra manera de abordar el tema.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha realizado diversos ejercicios que se han traducido en recomendaciones para cada país integrante; como miembro de esa organización, México ha recibido sugerencias para los diferentes rubros que deben tomarse en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de un gobierno en particular y de un país en general.

En el documento *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México* (OCDE, 2011) se señalan las siguientes recomendaciones para

el gobierno mexicano: “En lo que se refiere a la gobernanza, el *quid* del asunto es que el país lleve a cabo las decisiones públicas desde la óptica del respeto a sus valores constitucionales, dado que la administración pública es uno de los ejes sustantivos de la gobernanza”.

En este apartado, la OCDE pone de relieve los siguientes aspectos:

- Rendición de cuentas: el gobierno está en posibilidades y tiene la intención de mostrar hasta qué punto las medidas que aplica y las decisiones que toma son congruentes con objetivos claramente definidos y acordados.
- Transparencia: las medidas que toma el gobierno, así como sus decisiones y los procesos que llevan a las mismas, están abiertos en un nivel de escrutinio adecuado para ser objeto de revisión en otros sectores del gobierno o por la sociedad civil y, en algún caso, instituciones externas.
- Eficiencia y eficacia: el gobierno se esfuerza por generar productos públicos de calidad, incluyendo los servicios que se prestan a los ciudadanos, al mejor costo, y garantiza que lo ofrecido cumpla con las intenciones originales de los encargados del diseño de políticas públicas.
- Capacidad de respuesta: el gobierno tiene la capacidad y la flexibilidad para responder con rapidez a los cambios en la sociedad, toma en cuenta las expectativas de la sociedad civil en la identificación del interés público general y tiene la voluntad de analizar su papel desde una perspectiva crítica.
- Visión prospectiva: el gobierno está en posibilidad de prever problemas y temas a futuro, con base en los datos y las tendencias actuales y diseña políticas que toman en cuenta los costos futuros y los cambios previstos (por ejemplo, en los ámbitos demográfico, económico, ambiental).
- Estado de derecho: el gobierno ejecuta las leyes, las regulaciones y los códigos de manera igual y transparente.¹⁵

¹⁵ OCDE, *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*, pp. 17-18, en [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54551E9A3A59BD7C-05257C4300714EF8/\\$FILE/1_pdfsam_Gestionpublica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54551E9A3A59BD7C-05257C4300714EF8/$FILE/1_pdfsam_Gestionpublica.pdf).

ATERRIZANDO LAS RECOMENDACIONES DE LA OCDE EN LA REALIDAD MEXICANA

Durante muchos años he recorrido el mundo de las organizaciones privadas y públicas, aunque mucho más en las primeras que en las segundas; como colaborador, directivo y empresario, y tras haber atendido recomendaciones de muchos colegas de todo el mundo, inclusive de la OCDE, me he convencido de que el *management* del sector privado debe trasladarse a las organizaciones públicas.

Desde los albores de la civilización, las empresas privadas, movidas por la competencia, han buscado de manera empírica o estructurada la efectividad, eficacia y eficiencia de sus procesos, razón por la cual han acumulado un ciclópeo acervo en la disciplina administrativa.

Los gobiernos, por su parte, poseen un ADN monopólico que les ha permitido no preocuparse mucho por servir mejor a un ciudadano cautivo, el cual debe consumir sus servicios, malos o buenos, por la sencilla razón de que no le queda de otra. Es por eso que a despecho de tantos siglos de operatividad gubernamental, ésta sigue en pañales respecto al dinamismo que se requiere para dejar satisfecho al usuario de sus servicios.

EL GOBIERNO COMO EMPRESA

Desde el punto de vista de sus fines, hay una diferencia entre una empresa y un negocio.

Empresa: es el conjunto de actividades humanas ordenadas en forma sistemática hacia un fin.

Negocio: es el conjunto de actividades humanas ordenadas en forma sistemática hacia un fin *lucrativo*.

En esta lógica podemos apreciar que todos los negocios son empresas, pero no todas las empresas son negocios. La Cruz Roja, por ejemplo, es una empresa, no un negocio, y Soriana es empresa y es negocio.

Visto así, un gobierno es una *empresa pública sin fines de lucro*.

Por la razón anterior se puede aplicar el *management* completo de la empresa privada al gobierno, con el cuidado y la sensibilidad para no dar pie a posiciones farisaicas de mentalidades ultraconservadoras que se horrorizan ante la posibilidad de que la “pulcra” actividad pública pueda ser profanada por el lenguaje empresarial. Muchos de estos políticos que ponen el grito en el cielo ante la posibilidad de que la fun-

ción pública se contamine con las eficiencias empresariales, son quienes quieren cambios, pero para que todo siga igual.

A los dirigentes políticos que lideran gobiernos les debe quedar claro que desde el momento en que se sientan en la silla del puesto que ganaron, se convierten en directores, gerentes, ejecutivos o como deseen llamarse. El nombre no altera el hecho de que, sin descuidar su quehacer político, deben atender una empresa; el hecho de que ellos y sus funcionarios deben poseer habilidades directivas para sacar adelante problemas de dirección y equipo humano, procesos y valor público, dificultades tecnológicas y financieras.

Se entiende, pero no se justifica, que los políticos carezcan de estas habilidades; han gastado sus vidas en los avatares de las asambleas, los acuerdos, las elecciones, las alianzas, los rompimientos, las reconciliaciones, etcétera. Hace tiempo me dijo uno de ellos: “¿A qué hora quieres que aprenda esas habilidades directivas, si apenas puedo con todas las broncas del día a día?” Mi respuesta fue: “Si estás estudiando medicina, tienes que acostumbrarte a ver sangre todos los días. Imagínate que te desmayes cada vez que la veas. En ese caso no tienes nada que hacer en esa carrera; es exactamente lo mismo con la política. ¿Para qué estás en ella si no es para llegar al poder? Porque necesitas el poder para sacar adelante los proyectos por los que luchas, ¿y para qué quieres el poder si una vez que lo posees nos sabes qué hacer con él, por falta de habilidades directivas?”

La ausencia de estas habilidades es una de las grandes áreas de oportunidad de nuestros políticos; se repite con dolorosa frecuencia la dicotomía: excelente candidato, pésimo gobernante.

Lo anterior sería tema para la anécdota o la hilaridad de los filósofos de café, si no fuera por el enorme costo que tienen esas deficiencias para la sociedad. Ya lo decía el poeta rumano Mihai Eminescu: “Los errores en la política son crímenes; porque por culpa de ellos sufren millones de hombres sin culpa; por culpa de ellos se obstaculiza el desarrollo del país entero y, para décadas que vienen, su futuro”.

Todos podemos equivocarnos, pero las graves, enormes consecuencias —por el número de personas afectadas— que traen consigo los errores de los dirigentes políticos deberían ponerlos a pensar más seriamente en prepararse para que sus yerros sean menos y menores.

En cuanto a los dirigentes gubernamentales que desean ponerse a tono con los grandes cambios que están sufriendo las sociedades de todo el planeta, ponemos a su consideración las siguientes premisas, estrictamente organizacionales, no políticas, ya que podrían coadyuvar a su desiderátum.

Las organizaciones de gobierno actuales son monótonas y terriblemente aburridas

El modo como se hace actualmente el trabajo en la administración pública es simple, repetitivo y descomunadamente aburrido; la sociedad moderna exige otro ritmo. Los principales ingredientes para lograr organizaciones vivas, dinámicas y efectivas en nuestros días, son los siguientes: la obtención y transmisión expedita de la información; la generación, estructuración y difusión del conocimiento, y la constante renovación de la realidad laboral del *servidor público* por la vía de la innovación y la tecnología.

Lo anterior es un asunto de metodología: hay que enseñarle a la gente a trabajar con otro enfoque. No se trata de cambiarles el ADN; se trata de proporcionarles procesos de trabajo modernos, donde la tecnología se use para maximizar la inteligencia y el quehacer humano.

El gobernante que quiera trascender en este siglo necesita reflexionar sobre el asunto y hallar la forma de reunir estos elementos; sin ellos sólo flotará en el adormecido mar de los lentos sistemas de administración pública actuales.

El triunfo indiscutible de la libertad sobre el control y el terrorismo laboral

Es lamentable que la divisa corriente con que se manejan la mayoría de los gobiernos mexicanos siga siendo el terror laboral; la amenaza, el chantaje y la coerción son todavía sus medios favoritos para mantener el control. Ante la ausencia de liderazgos auténticos, los funcionarios públicos esconden sus miserias directivas bajo estructuras verticales retrógradas, obsoletas y oscurantistas, pues saben que, sin ellas, su liderazgo pesa medio kilo.

En la *sociedad del conocimiento* se hace necesario abrir las puertas a la participación, a las propuestas, a la creatividad y capacidad de innovación del *servidor público*, por lo que los dirigentes políticos deben hacerlo partícipe de la toma de decisiones; los dirigentes políticos deben abrirse, con sus fortalezas y debilidades, frente a sus colaboradores y ser auténticos, para que éstos se animen a mejorar continuamente los procesos que culminan en el servicio al ciudadano. A fin de cuentas son los servidores públicos quienes le ponen rostro al aparato de gobierno frente a la sociedad, y a pesar de ello son los menos informados, los peor pagados y casi se les considera un “pasivo social”. Es evidente que las sociedades del siglo

XXI continuarán avanzando en todo el mundo, por lo que los gobernantes arcaicos y verticales serán borrados del mapa político en muy poco tiempo.

La velocidad: premisa de la sociedad del conocimiento

El gobernante debe tener presente que el ciudadano de nuestros días quiere ante todo que se le dé servicio por sobre todas las cosas; pero, lo que más aprecia de éste, es que sea rápido; y para lograr servicios alíferos se necesita trabajar con los procesos, porque es en éstos, y no en los puestos, donde se generan las entregas de valor. Los ciudadanos aplauden a los gobernantes que les ayudan a resolver sus problemas con base en los servicios gubernamentales; agradecen la existencia de un marco de infra y superestructura suficiente para que puedan realizar de la mejor manera sus actividades económicas, sociales, educativas, deportivas y demás; pero, insisto, la cualidad clave de los servicios para la sociedad del conocimiento es: *rapidez*. Se da por sentado que los servicios son de calidad por su sencillez (¿qué tan complicado es entregar un cambio de placas?); lo que tenemos que hacer es reacomodar los procesos para que los servicios sean más rápidos; además se hace necesario que todos ellos se digitalicen, pues ello constituye el estado de arte para lograr los servicios oportunos.

La coexistencia bidimensional

La premisa de nuestros días para cualquier organización de gobierno, es que ésta se “desbarate” en pequeñas unidades de servicio y que funcione en forma de red, donde cada entidad trabaje por procesos completos, sueltos, dinámicos y en continua recomposición, de acuerdo con las señales que le envíe la sociedad.

Sin embargo, desde el punto de vista práctico se trata de que coexistan las dos organizaciones: la estructura funcional y tradicional —que es legal y cuyas premisas se deben respetar— y la estructura operativa, la cual se constituye a partir de los equipos de trabajo que operan por procesos completos, con miras a construir el valor que se entrega al ciudadano.

Las dos estructuras coexisten, en diferentes dimensiones: la funcional, orientada al control, y la operativa, orientada a brindar un mejor servicio al ciudadano. La sociedad del conocimiento demanda una premisa tajante: si los requerimientos del ciudadano cambian, los procesos

deben cambiar; y si éstos lo hacen, también deben hacerlo las actividades que realizan los servidores públicos en las organizaciones; resulta patético ver cómo estos últimos siguen trabajando con rutinas de bostezo, como si el ciudadano no hubiera cambiado tan dramáticamente en sus demandas de servicio.

Es por lo anterior que surge la gran necesidad de diseñar, estructurar y desarrollar de manera flexible el aparato de gobierno; el propósito es que éste se pueda mover, desde el punto de vista operativo, hacia donde se mueve el ciudadano, si no quiere quedar más rebasado de lo que ya está por la belicosa sociedad del siglo XXI. El proyecto de encaminar las acciones de gobierno hacia el ciudadano con las obsoletas estructuras organizacionales actuales, es simplemente imposible.

La tecnología en los procesos de gobierno

Los procesos del aparato de gobierno deben mejorar continuamente siguiendo dos pasos: deben alinearse y ubicarse de acuerdo a como deben de funcionar; luego integrar a ellos la tecnología. Constituye verdaderamente un error gigante incorporar la tecnología cuando los procesos no están orientados al ciudadano con efectividad, eficacia y eficiencia. No olvidemos que así como la tecnología maximiza la inteligencia humana, también propaga la estupidez hacia todos los confines del universo.

Abundando en el segundo paso, éste se da en el momento en que los procesos se digitalizan; cuando esto ocurre, el mejoramiento de éstos resulta más fácil, más rápido y más barato. El reto de cualquier gobierno debe ser eliminar poco a poco la atención, “pues ésta no le agrega valor al ciudadano. El servicio sí le agrega valor; la atención, no”.¹⁶

Se trata de que el ciudadano ya no tenga necesidad de acudir a ninguna ventanilla; que pueda hacer sus solicitudes desde su casa, desde su teléfono móvil o desde kioscos instalados en las colonias con bajos ingresos económicos; se trata de mejorar al máximo los servicios y disminuir hasta el infinito la atención, y esto sólo es posible lograrlo con tecnología aplicada, con mucho conocimiento e inteligencia, a los procesos *sustantivos* y *de apoyo* del aparato de gobierno.

¹⁶ Redacción de HermosilloLife.com, “La rebelión del ciudadano”, en <<http://hermosillolife.com/opinion/8688>>.

La gente es el principio y el fin de todo

El servicio que se brinda al ciudadano contiene los valores tangibles que representan las actitudes, los conocimientos, los valores humanos y las habilidades de los integrantes del aparato de gobierno; con esta lógica, los servicios son contenedores de valor. Cada servicio es una síntesis del ser y el deber ser del servidor público: si este personaje carece de los elementos señalados, de ninguna manera podemos aspirar a que genere buenos servicios, pues nadie da lo que no tiene.

Es por eso que difícilmente se mejorarán los servicios al ciudadano si se sigue conceptualizando al servidor público como un simple costo, como un insumo o como un burócrata; es preciso verlo como un ser pensante que puede ofrecer más valor tangible a la sociedad con base en su crecimiento personal y profesional, de modo que en el servicio que brinde estén contenidos sus valores, actitudes, conocimientos y habilidades.

La cuestión motivacional también incide en gran medida. Para tener ciudadanos contentos es necesario que los servidores públicos estén igualmente complacidos y satisfechos. Sobra decir que se les debe pagar bien, capacitarlos y atenderlos. Hagamos memoria: cuando hemos ido a realizar cualquier trámite, por ejemplo a solicitar un permiso de uso de suelo o una licencia, los empleados en las ventanillas siempre tienen cara de pocos amigos. Esto se debe precisamente a que están olvidados; su sueldo es exiguo y nadie los atiende; es lógico entonces que no pongan buena cara si están abandonados por sus dirigentes.

La tecnología y los procesos son importantes, pero primero está la gente. Insisto: quien vaya a dirigir un municipio, el gobierno de un estado o un país, debe recordar en todo momento que quienes dan los servicios son los *servidores públicos*, los trabajadores del Estado, no los directivos. A los ciudadanos no nos importa lo que hacen los directivos, no nos interesa lo que hacen los secretarios; nos interesa el comportamiento del que está en la ventanilla, en el mostrador, de quien firma las actas, etcétera. Pero precisamente son ellos los que están más olvidados.

Liderazgo con visión

Los gobiernos piden a gritos liderazgos capaces de convertir una *visión* en metas alcanzables para las personas que construyen los servicios proporcionados al ciudadano; de aquí en adelante será punto menos que imposible lograr la aceptación del ciudadano si éste no percibe un *liderazgo*, una *visión* y una *acción* capaces de proporcionarle un presente y un futuro mejores.

El liderazgo debe dejar de ser visto como un concepto sublime en la literatura del *management*; el liderazgo es una poderosa herramienta de trabajo; los gobernantes que lo poseen no necesitan esconder sus miserias directivas tras pesados organigramas verticales, donde basta tener el nombramiento de secretario, subsecretario o director para que todo el mundo se le cuadre. Los nuevos directivos de la *sociedad del conocimiento* tienen verdaderos seguidores de buena voluntad, no subalternos.

Nadie sigue la visión de un burócrata ausente; la mayoría va detrás de la *visión* de un líder.

La revolución ética

Poco a poco la sociedad toma conciencia de lo caro que le sale al país no trabajar con base en valores; vemos cómo otras naciones, por cuanto están basadas en pactos sociales éticos, rebasan a México en sus ritmos de desarrollo.

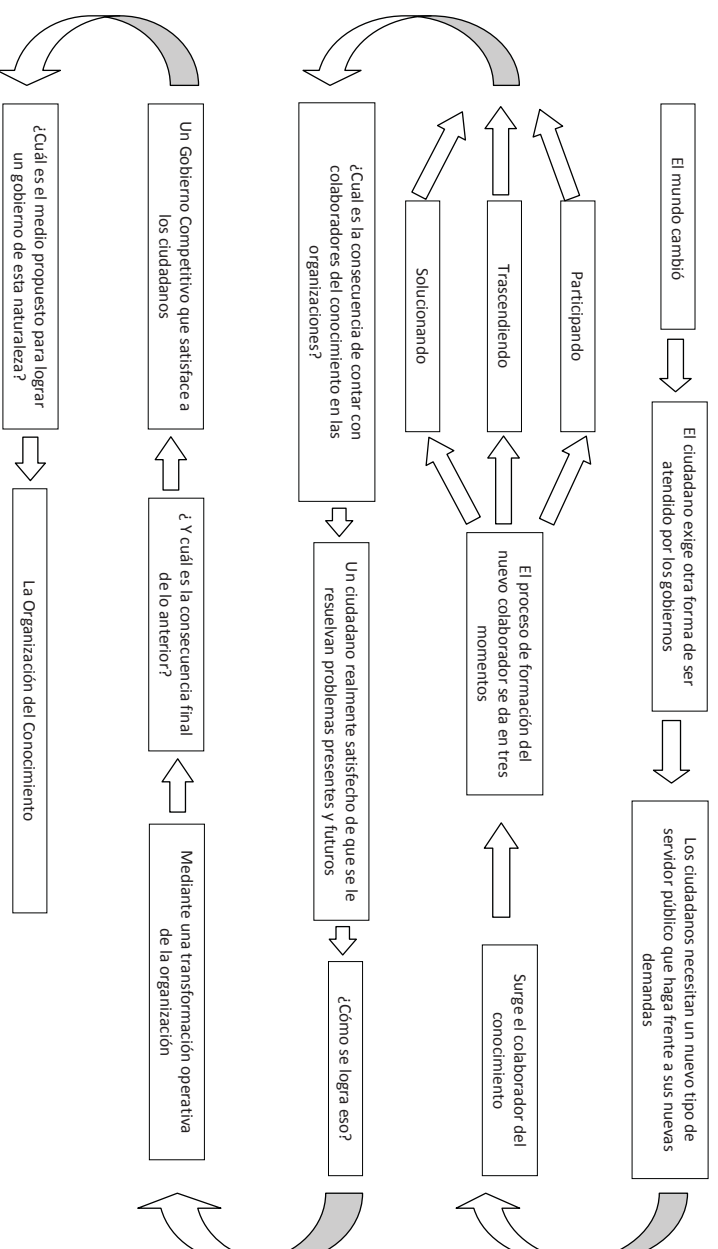
Indudablemente, una revolución ética se está dando en nuestro país y el resto del mundo; los políticos que otean el futuro con un pensamiento trascendente, se dan más y más cuenta de que los valores humanos, al margen de las posiciones religiosas o morales, constituyen una de las mejores inversiones que pueden realizar para fortalecer su poder y, en consecuencia, obtener los fines que desean para su causa.

Si echamos un vistazo a los dirigentes de todos los partidos políticos de este país, nos daremos cuenta de que todos presentan liderazgos sumamente débiles; y no hay que ir muy lejos para encontrar la causa: sus valores humanos son muy frágiles. Esto provoca que las instituciones sean endebles, lo que a su vez ocasiona que no se apliquen las leyes, es decir, que exista la impunidad; ésta genera corrupción y lo que sigue es la caída por el tobogán del deterioro político, social y cultural del país.

Poco a poco la sociedad está quedándose con los gobernantes que demuestran tener valores éticos; cada día vemos más y más ciudadanos que ya no están dispuestos a tolerar que los políticos manejen los recursos públicos como si fueran cosa propia; es necesario repensar el contrato social entre gobernantes y gobernados en el tema de la ética. Éste es un asunto en el que tenemos que trabajar mucho, para fortalecer las nuevas generaciones de *funcionarios públicos*.

En la figura 8 se puede apreciar la ruta que justifica la creación de un *gobierno competitivo*:

FIGURA 8
Ruta del gobierno competitivo



Conclusión

En definitiva, creemos que el éxito de un gobierno de la nueva sociedad del conocimiento dependerá de la capacidad de sus directivos y servidores públicos para generar, estructurar y difundir conocimiento, con miras a que la organización mejore continuamente los servicios que brinda al ciudadano.

En estos puntos básicos planteamos los principales factores del cambio que debe tener en cuenta el dirigente político que desee adelantarse al futuro inminente que se cierne sobre el mundo entero y que pronto separará de manera precisa a quienes tomaron en cuenta estos avisos que nos da la historia contemporánea, de quienes los ignoraron.

El problema es que los políticos actuales se formaron en otra época. En la actualidad los puestos de secretario, director o delegado, por citar algunos, se desprestigian más y más; lo que la sociedad del siglo XXI respeta genuinamente es *la autoridad moral y los resultados*.

La gran pregunta que deben formularse los dirigentes políticos, es: *¿realmente quiero servir al ciudadano?*

Si la respuesta es afirmativa, sería bueno que el dirigente explore la nueva organización que se está gestando en todo el mundo, como consecuencia inmediata de la nueva sociedad: *la organización del conocimiento*.



3. EL DEBER SER DE UN GOBIERNO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La integridad es la cualidad más valiosa y respetada del liderazgo.

Brian Tracy

LA DEONTOLOGÍA

La deontología es la rama de la ética que se encarga de estudiar los deberes, especialmente los que rigen una actividad profesional; es decir, la deontología estudia lo que debe ser y lo que no debe ser, además de las obligaciones morales que no están bajo la normativa del derecho civil.

Situados en el día a día, es sencillo encontrar ejemplos en los que se desatienden los aspectos deontológicos; un caso muy frecuente es el fin-gimientto laboral: estamos siendo antiéticos cuando al realizar alguna tarea gastamos tiempo intencionalmente.

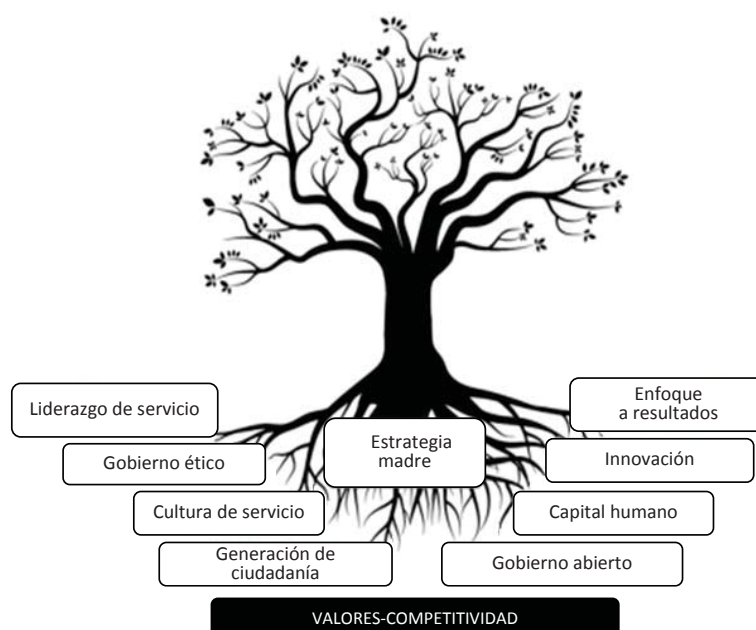
Ahora bien, aunque todas las personas valemos lo mismo, existen diferencias de grado entre las responsabilidades que asume cada quien en la comunidad, en el trabajo, en la familia y en todas las formas de la actividad humana. Faltando a su deber, un secretario de Estado provoca mayores y más graves consecuencias que si un técnico no entrega un reporte de mantenimiento en una oficina administrativa.

Por eso es necesario desarrollar una cultura ética; no podremos influir en el comportamiento de las personas para bien si no influimos en su cultura, en su manera de ver la vida. Así pues, hay que llevar a la práctica acciones que promuevan un avance real.

BASES DEONTOLÓGICAS PARA CONSTRUIR LA PLATAFORMA DE UN GOBIERNO COMPETITIVO

Como bases del deber ser de un gobierno competitivo, enlistamos los siguientes conceptos:

FIGURA 9
Bases deontológicas de un gobierno competitivo



Fuente: elaboración propia.

Liderazgo de servicio

Hay muchos planteamientos cruzados sobre el concepto de liderazgo y es realmente difícil ubicar un solo perfil del líder, pues los hay ricos y pobres, carismáticos y toscos o rudos, cultos e incultos; sin embargo, todos los líderes tienen algo en común: *seguidores de buena voluntad*, personas que están con él no por el puesto que ostentan, sino porque lo aprecian, con posición o sin ella.

Un dirigente que consigue adeptos es un buen líder; pero uno que *forma nuevos líderes es un líder extraordinario.*

En nuestro enfoque el liderazgo es menos un concepto sublime que una *herramienta de trabajo*. Los dirigentes de cualquier organización son llamados para que logren resultados; un dirigente que carece de liderazgo evidentemente no los conseguirá.

Consideramos el liderazgo una herramienta de trabajo porque es *útil*; un directivo que carezca de esta herramienta no va a ayudar a una institución a lograr sus objetivos, porque no logrará consensos entre sus colaboradores. Éstos, ante la ausencia en el directivo de la cualidad del liderazgo, simplemente no le harán caso.

El mito del liderazgo gubernamental

Es verdaderamente lamentable la debilidad que muestra el funcionario de gobierno en este tema; confundido por los conceptos, cree que porque los subalternos le hacen la corte, porque todos se acuerdan de su cumpleaños y porque le llevan “gallo” en su día, es una persona querida; desgraciadamente no es así.

Los cortesanos loan el puesto, no a quien lo ocupa; hoy es fulano, mañana será zutano. Sobra decir me ha tocado presenciar el increíble vasallaje que se da en esas áreas de la vida nacional que denominamos sector público; he podido observar cómo los poderosos humillan a sus subalternos, y cómo éstos llegan hasta la ignominia para conservar el favor del régulo.

Estas lamentables situaciones se dan porque la estructura lo permite: los viejos, oscurantistas y obsoletos organigramas de los actuales gobiernos mexicanos fueron pensados para el control, para el terror laboral, para que los burócratas-aristócratas hagan y deshagan a su antojo mientras los subordinados realizan el trabajo.

Sin embargo, esos privilegios ilimitados de que gozan los miembros de la casta dorada se terminan cuando se les acaba el tiempo en el poder; a partir de ese momento ya nadie se acuerda de sus cumpleaños; los chistes que cuentan ya no son tan graciosos y a la postre caen en el más triste de los olvidos, aunque conservan a los muchos enemigos que hicieron cuando eran los déspotas ilustrados.

En una ocasión me decía un funcionario de gobierno de alto nivel: “¿Para qué quiero liderazgo si desde que me dieron el nombramiento, todo mundo se me cuadra?” Tenía razón; las estructuras oficiales actuales permiten que las personas más corruptas, ineficaces y carentes de

liderazgo puedan permanecer en posiciones de poder privilegiadas; sólo cuando dejan el poder se vuelven perceptibles las barbaridades directivas de estas personas.

Un *gobierno competitivo* debe trabajar mucho en la formación de los cuadros directivos que demanda una sociedad basada en el conocimiento, porque los gobernantes recién llegados al poder no pueden exigir liderazgo donde nunca se ha necesitado; es menester —si se les va a pedir otra fórmula de trabajo— que se les dé preparación, pues finalmente la relación déspota-lacayo es la única que conocen los funcionarios con los que va a trabajar el gobernante entrante.

Así pues, el liderazgo es imprescindible si se quiere iniciar un gobierno al servicio del ciudadano; es imposible lograr que este último esté contento si los servidores públicos que lo atienden no lo están, y éstos jamás estarán satisfechos con jefes a los que no los sigue ni su sombra.

Gobierno ético

Según el *Diccionario de la lengua española*, la ética es el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”.¹⁷

En el caso de un gobierno se espera que sus integrantes se conduzcan de acuerdo con los principios éticos de la sociedad; que actúen con diligencia y honestidad.

Para una persona la práctica de las virtudes es el bien, y la práctica de los vicios, el mal. ¿Qué significa hacer el bien en un gobierno, siendo el “bien” una acción que inclina a la realidad, a lo deseable, a lo perfecto? En este caso lo deseable es que trabaje con base en valores y dé resultados..., secuencia que culmina en la recuperación de la confianza del ciudadano y en la competitividad, respectivamente, garantizando con ello un estado de gobernabilidad y permanencia en el poder.

Se pueden tener buenos resultados y ser deshonesto, o ser un virtuoso de la moralidad y “no sacar la chamba”; el peor de los estados es ser deshonesto e ineficiente; mientras que el mejor es ser íntegro y lograr resultados.

Los *valores* son las cualidades por las que los seres son apreciados; los valores éticos de una sociedad serían las acciones no sólo correctas

¹⁷ Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, en <<http://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R>>.

sino también valiosas, como el diálogo, la participación, la capacidad crítica, el civismo, la equidad, etcétera.

Por su parte, las acciones de un gobierno ético serían las guiadas por un código de buena conducta: ser incluyente, fomentar el desarrollo social, la seguridad social y las políticas públicas en general.

En el plano personal, paralelamente a la capacitación debe existir un código ético más profundo que el de las políticas de la institución; un código que oriente o determine el comportamiento incluso fuera de la organización.

Cultura de servicio

Éste es, quizá, uno de los aspectos más difíciles de conseguir en una plataforma de gobierno. ¿La razón? Es muy simple: nuestra cultura ancestral es servir al jefazo, al *tlatoani*. Cambiar el enfoque para servir al ciudadano en lugar de hacerlo al jefe, representa un verdadero choque de trenes en organizaciones como las gubernamentales, donde por siglos el poder se ha manejado sobre la base de la simulación, la cooptación, el servilismo, la corrupción y el “cuatismo”.

Sin embargo, en la medida en que la sociedad va descorriendo la cortina de la opacidad de los gobiernos, la necesidad de servir al ciudadano, aunque sea por un sentido de supervivencia, se va haciendo más y más probable. A quien ha recorrido el país le debe haber quedado claro que en muchas regiones la cultura de servicio no es mala: *simplemente no existe*.

Una economía como la nuestra —emergente, dicen ahora—, que tiene su sustento en el pasado inmediato —en la agricultura, la ganadería, la minería y la explotación de *commodities*—, acusa los efectos de las actividades primarias, en el sentido de que genera una cultura de servicio deficiente; sin embargo, a pesar de que hace décadas que la locomotora del desarrollo ya no es, en muchas regiones, la constituida por los quehaceres que tienen que ver con dichas actividades básicas, el país sigue poniendo de manifiesto una cultura de servicio más bien pobre, y esa práctica se ha transferido al *management* gubernamental.

En los escasos intentos que se han realizado para atacar este problema, que genera pérdida de competitividad de las empresas y quebranto de credibilidad en la administración pública, existe un desenfoque no sólo en las soluciones que se plantean sino en sus diagnósticos. Ello ocurre porque se confunde la atención con el servicio, o porque se supone que aquélla es más importante que éste.

La mayoría de los funcionarios de gobierno suponen que un mejor “trato” al ciudadano es suficiente para que éste quede contento; nada más alejado de la realidad. Veamos por qué.

¿Qué es atención?

La atención es la manera como los integrantes de un gobierno tratan al ciudadano; el trato tiene que ver con la forma, no con el fondo.

En realidad, quien atiende a un ciudadano no le está resolviendo ningún problema; simplemente está escuchando sus necesidades o requerimientos, o en el mejor de los casos lo está canalizando hacia las áreas de la organización que sí pueden resolverle sus demandas. Es muy común escuchar a una persona quejándose de que en tal o cual dependencia de gobierno la trataron con turrón y miel, pero que al final del ciclo no le cumplieron las promesas de servicio que le hicieron entre sonrisas y halagos.

Podríamos ejemplificar lo anterior con el siguiente caso: es común que gobernadores o presidentes municipales recorran las colonias de las ciudades para “hacer trabajo de tierra”. Doña Panchita, una vecina entre la multitud, queda encantada de que su líder político se le acerque y tenga contacto directo con ella. “¿Viste comadre? ¡Hasta me abrazó!” Ella ha aprovechado la ocasión para entregar al dirigente una carpeta con la solicitud de que la apoye para terminar de construir el baño de su casa; el gobernante en cuestión recibe con agrado su requerimiento... junto con otros 100 o 200 más.

De momento doña Panchita queda feliz; sin embargo, si le diéramos seguimiento a la solicitud de la buena mujer, seguramente encontraríamos que fue a dar a un archivo donde quedó sepultada entre otros cientos o quizá miles de carpetas que fueron entregadas con mucha ilusión. El problema no es que el gobernante no quiera ayudar a ésta y a otras personas que le piden apoyo; el problema es que el aparato de gobierno no está diseñado, ni en su enfoque ni en su estructura, para brindar un servicio de esta naturaleza. El colofón de esta historia es que doña Panchita quedará frustrada, resentida y se sentirá engañada por un funcionario que, en medio de sonrisas, le prometió algo que no podía cumplir.

Es el típico caso en que el gobernante da *atención*, pero no *servicio*.

¿Qué es el servicio?

El servicio es la secuencia de actividades que realizan los integrantes de un aparato de gobierno –planeación, diseño, estructuración y cum-

plimiento— para resolver las solicitudes hechas por los ciudadanos. Por lo anterior, el servicio tiene que ver con lo estructural, con lo más sustantivo, con lo que da razón de ser a la organización que lo proporciona.

El servicio no es el resultado de sonrisas, cafecitos o buenas maneras. El servicio es el efecto de *actividades* realizadas con efectividad, eficacia y eficiencia: es un asunto de procesos.

Los problemas del servicio se resuelven a partir de un genuino interés por el ciudadano, y con la necesaria inteligencia para satisfacer sus solicitudes. Por todo lo anterior podemos afirmar que el servicio es fondo y la atención es forma.

Mucha razón tiene el periodista Liébano Sáenz cuando señala: “En los nuevos tiempos no hay lugar para quienes buscan hacer lo mismo de manera diferente”.¹⁸ Resolver los problemas de servicio equivale a resolver los problemas de fondo, los problemas estructurales más sentidos por el ciudadano; por lo tanto, meterle mano al servicio es meter las manos en los procesos, que son en última instancia las plataformas que determinan la competitividad de las organizaciones de todo tipo.

Siempre me siento desconcertado y muy preocupado cuando le echo un ojo a la temática de los cursos y consultorías que, por todos los medios de comunicación, ofrecen los “expertos” para mejorar el servicio; en dichas propuestas encuentro diferentes maneras de mejorar el trato, la amabilidad y todo lo que tiene que ver con la atención, pero me queda claro que eso nada tiene que ver con la mejora de los servicios. Por todo lo anterior invito al funcionario de gobierno a que tenga mucho cuidado cuando asista a este tipo de cursos, o cuando reciba “consultoría” sobre supuestas mejoras de los servicios, pues le puede pasar lo que a Juan Comodoro, quien buscando agua... encontró petróleo... pero se murió de sed.

Por todo lo anterior se trata de generar una cultura de servicio en el gobierno; la mera atención es un adorno que, acorde al criterio que se plantea, no agrega valor al ciudadano y, por lo tanto, es prescindible; sin embargo, este asunto lo tocaremos más a fondo en otro apartado.

Generación de ciudadanía

Un gobierno competitivo no teme trabajar con ciudadanos informados, críticos y participativos. Los gobiernos sin fuerza ética, e ineficientes,

¹⁸ Liébano Sáenz, “Tiempos nuevos”, en *Milenio*, en <http://www.milenio.com/firmas/liebano_saenz/Tiempos-nuevos_18_674512563.html2016>.

florecen en pueblos desinformados, temerosos y poco participativos; por el contrario, los gobiernos competitivos tienen su esplendor en sociedades vigorosas y activas.

Un gobierno competitivo busca formar *valor público* y en esto la retroalimentación es un tema crucial; le ayuda a crear ciudadanía e información, con miras a analizar los resultados que se obtienen año con año. Promover un gobierno más abierto a la crítica ciudadana coadyuva a que la población participe más a través de la impugnación, la fiscalización y el acompañamiento en las acciones de gobierno.

Recientemente surgió en el mundo anglosajón el concepto de *valor público*, el cual coloca al ciudadano como eje o centro de gravedad de los servicios que debe recibir del gobierno. El ciudadano no debe ser visto solamente como un cliente; es también un ente que goza de derechos, y éstos deben ser protegidos y garantizados con la mayor amplitud posible. Esta dualidad convierte al ciudadano en un cliente y, al mismo tiempo, en un socio de la entidad gubernamental, lo que vuelve delicado su manejo; sin embargo, esta situación es ya una realidad, aunque no tenga aún la visibilidad suficiente ni para el gobierno ni para el propio ciudadano. Por lo demás, se trata de otorgar autonomía de gestión al funcionario y al servidor público, para que, mediante la alineación de procesos e innovaciones discretas (pequeñas) y cuánticas (grandes), generen mayor *valor público*.

En el mundo de los negocios, la magia de la competencia lubrica la mejora constante de las empresas; los gobiernos, monopolios por naturaleza, encuentran ese lubricante en la disidencia ciudadana y política y en la crítica constante de la opinión pública.

Garantizar el crecimiento de la ciudadanía significa garantizar la competitividad de cualquier gobierno en el mundo; aceptar este reto es doloroso al principio, pero es la ruta más recta para lograr una administración pública de clase mundial.

Gobierno abierto

Una de las luchas ciudadanas más esperanzadoras que se han dejado sentir en el mundo en los últimos años, es sin duda la que está realizando la organización internacional Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), en cuyo desiderátum plantea que “de manera sostenida, los gobiernos sean más transparentes, rindan cuentas y mejoren la capacidad de respuesta hacia sus ciudadanos, con el objetivo de mejorar la

eficiencia del gobierno, así como la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos”.¹⁹

En la cumbre global de la AGA, efectuada en la Ciudad de México del 28 al 29 de octubre de 2015, se contó con más de 2 200 participantes, incluidos 475 representantes de alto nivel de 66 Estados, 44 ministros y viceministros, 61 parlamentarios, nueve alcaldes y cuatro gobernadores, así como cientos de representantes de las organizaciones de la sociedad civil, empresarios, académicos y periodistas.²⁰

Aunque la presencia de ciertos personajes en esta organización pudiera desalentar la esperanza de que la AGA llegue a buen puerto, los liderazgos son fuertes y causan la impresión de que están decididos a cumplir los fines de tan singular institución.

Un gobierno abierto es una fórmula que incluye a dos protagonistas: un gobierno dispuesto a avanzar hacia la apertura, y una sociedad convertida en opinión pública, con la disposición para llevar a cabo verdaderas acciones colaborativas.

Los cuatro principios de un *gobierno abierto* son: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana e innovación.

Aunque en la situación actual de nuestro país hace parecer remota la posibilidad de conseguir la apertura del gobierno en todos sus niveles, yo pienso de manera contraria: son tantas las evidencias de lo mal que nos ha ido con la corrupción, la opacidad y el manejo gubernamental de los recursos de la sociedad como cosa propia, que cada vez es más fácil convencer a la sociedad de que el cambio es inevitable.

Pero para lograr mover a amplios sectores de la sociedad se requiere de fuertes liderazgos, tanto en el sector público como en el privado; liderazgos que afortunadamente comienzan a dejarse ver a todo lo largo y ancho de nuestro país.

Capital humano

Una tarea fundamental para quien busca un gobierno competitivo, es instituir, dentro del aparato de gobierno, un organismo especial que detecte, atraiga, desarrolle y retenga el capital humano que el gobierno requiere para lograr los fines que le son propios. Más adelante plantea-

¹⁹ AGA, “Misión y Objetivos”, en <<http://gobabiertomx.org/mision-y-objetivos/>>.

²⁰ Véase Gobierno de la República Federal, “Concluyó la Cumbre Global de la Alianza para el Gobierno Abierto”, en <<http://www.gob.mx/sre/prensa/concluyo-la-cumbre-global-de-la-alianza-para-el-gobierno-abierto>>.

ré el tema de la *Universidad Virtual del Servidor Público*; por ahora adelanto que se debe realizar un gran esfuerzo para formar continuamente los cuadros operativos y directivos que permitirán al aparato de gobierno trabajar de manera competitiva.

El verdadero servidor público no va a surgir por generación espontánea: tiene que ser formado. Si hablamos de organizaciones basadas en el conocimiento, es menester que además de los directivos ejecutivos, se forme al *servidor público* como un verdadero oficial profesional.

¿Qué es un oficial profesional? Es un trabajador que está preparado para la vida y el trabajo, en virtud de que es capaz de venderle servicios o productos a una empresa o a la sociedad; ha aprendido a trabajar por procesos completos y domina las habilidades sociales necesarias del individuo educado del siglo XXI.

La idea es que se prepare al trabajador del gobierno no sólo para que cumpla adecuadamente su trabajo como servidor público; también es necesario proporcionarle las suficientes herramientas para enfrentarse a la sociedad cuando se jubile o se retire, por cualquier razón, del servicio público. Este perfil general puede parecer inalcanzable; sin embargo, en mi experiencia en el sector privado esto ha sido posible. Además, a los gobiernos no les queda otra: o se ponen a trabajar para labrar a este *servidor público* o los ciudadanos seguirán siendo mal atendidos y recibiendo pésimos servicios públicos.

Innovación

Desde el punto de vista organizacional, los aparatos de gobierno representan lo más obsoleto y retrógrado que pueda existir en el *management* universal: estructuras seculares, autoridad lineal (ni siquiera llega a lo funcional), el jefazo como eje de todo, sindicatos con demandas de los años 40, procesos kaffianos y tecnología subutilizada. Con estas lindezas, lo único que explica que no hayan reventado es su naturaleza monopólica.

Basta iniciar un trámite en cualquiera de los tres niveles de gobierno para trasladarse automáticamente a principios del siglo pasado, al taylorismo. Allá afuera el mundo se está haciendo pedazos, desbordado de innovaciones por todos lados, y los gobiernos en México siguen haciendo las cosas como si ya estuvieran rasguñando el estado de arte en el tema, pues no se ven esfuerzos innovadores por ningún lado.

La innovación está en boca de todos, en la mente de algunos y en manos de nadie

A cualquier lugar donde vaya uno se habla de innovación, pero pareciera que al aparato de gobierno no le hace falta nada que tenga relación con el tema.

En la administración pública prácticamente nadie innova nada; los funcionarios no innovan, los servidores públicos tampoco lo hacen. Invito al amable lector a que se pare en la puerta de cualquier Secretaría o entidad de gobierno, micrófono en mano, y pida que levante la mano quien haya hecho una sola innovación el pasado mes... el año pasado... en toda su vida laboral en el gobierno. Nadie la levantará. ¿Por qué? ¿No hay capacidad de innovación en el gobierno? ¡Claro que la hay! Lo que no existe es la metodología ni los incentivos para hacerlo. La innovación no ha llegado a los gobiernos, no de manera masiva, aunque existe la forma de que esto ocurra. Trataremos este asunto a fondo en otro apartado.

Enfoque a resultados

Un gobierno competitivo, por último, debe ser un gobierno de resultados; los resultados cierran el ciclo completo de un ente de esta naturaleza.

En nuestro enfoque de una Organización del Conocimiento (oc) planteamos seis resultados: tres de futuro y tres de presente, de acuerdo con el *Ciclo del Gobierno Total*.

Los resultados de futuro tienen que ver con lo que deben hacer los funcionarios y servidores públicos para establecer procesos adecuados, como medio para lograr los resultados finales.

Resultados de futuro

- Nivel de liderazgo.
- Nivel de desarrollo del equipo humano.
- Número de mejoras a los procesos, vía innovaciones.

Los resultados de presente son los resultados “duros” de final-final, y son los que el ciudadano espera de un gobierno.

Resultados de presente

- Aceptación ciudadana hacia el gobierno.
- Infraestructura.
- Superestructura.

El plan es que la estructura de gobierno se rediseñe en pequeñas unidades de servicio llamadas *microentidades* –formadas por equipos de trabajo de no más de 12 personas–, las cuales atenderán de principio a fin las solicitudes del ciudadano; cada *microentidad* generará servicios completos que deben ser evaluados por el ciudadano; de esas evaluaciones dependerá el futuro laboral del servidor público.

El plan de la oc es que cada microentidad trabaje exactamente por los mismos objetivos perseguidos por el gobierno en su totalidad (los seis enumerados arriba), espejados de tal manera que cada una de dichas microentidades se afane en lograr los mismos resultados buscados por el gobierno; ello garantizará una alineación completa con la *visión* del gobernante. Se abundará sobre el tema más adelante.

FILOSOFÍA Y VALORES DEL GOBIERNO

Una de las debilidades más perceptibles de los gobiernos mexicanos es, sin duda, su *falta de enfoque*; mucho de este problema se debe a que los funcionarios se preocupan demasiado por leerle el pensamiento al gobernante en turno, haciendo caso omiso del *mandato* de la soberanía que los colocó donde están. Peor aún, muchas veces se dedican meramente a realizar labores cortesanías, porque nadie ha fijado los objetivos que deben lograr ni en qué marco ontológico y deontológico deben cumplirse tales objetivos.

Para que una organización pueda transitar por la ruta de la competitividad, debe contar con un enfoque. El *libro de filosofía y valores* es el principal instrumento para dar rumbo a un gobierno que busca ser competitivo; representa el marco de referencia para el desarrollo de todas las actividades de la organización. No se trata de políticas ni de reglamentos, sino de la filosofía con que se deben hacer las cosas. Ella le da sentido a lo que se hace en la organización, nos dice dónde estamos, dónde queremos estar y cómo lo lograremos.

El libro de filosofía y valores es para la organización gubernamental lo que la constitución para un país; es el marco de referencia que da seguridad a los funcionarios y servidores públicos en cuanto a las decisiones que toman cotidianamente, pues señala lo que se debe y lo que no se debe hacer en lo concerniente a los dilemas éticos.

Algunas de las preguntas que han de responderse de manera colectiva, son:

- ¿Cuál es la razón de ser del gobierno?

- ¿Adónde queremos llegar?
- ¿Cuáles son los valores incuestionables con los que debemos trabajar?
- ¿Cuál es el perfil de la gente que nos puede ayudar a lograr lo que queremos?
- ¿Con cuál estrategia general llevaremos adelante la visión?

Abundaremos sobre este documento en el capítulo de las herramientas de la OC.

Así pues, todo líder político que desee construir un gobierno competitivo debe establecer una base deontológica que le dé una firme plataforma moral a su obra; es menester que sus compañeros de viaje tengan claro qué se permitirá y qué no, con relación a tema de los valores, en el gobierno en ciernes.

LA OC COMO INSTRUMENTO PARA LOGRAR UN GOBIERNO COMPETITIVO

El Instituto Mexicano para la Competitividad, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y otras instituciones de talla mundial, han planteado los parámetros necesarios para establecer un *gobierno competitivo*; sin embargo, los mecanismos y herramientas para estructurarlo no están a la mano, sobre todo cuando se trata de hacerlo en la realidad mexicana. Por la razón anterior, en esta obra se plantea la OC como un instrumento para establecer un gobierno competitivo que se adecúe a la compleja idiosincrasia de nuestro país.



4. HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR LA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

No hace falta un gobierno perfecto; se necesita uno
que sea práctico.

Aristóteles

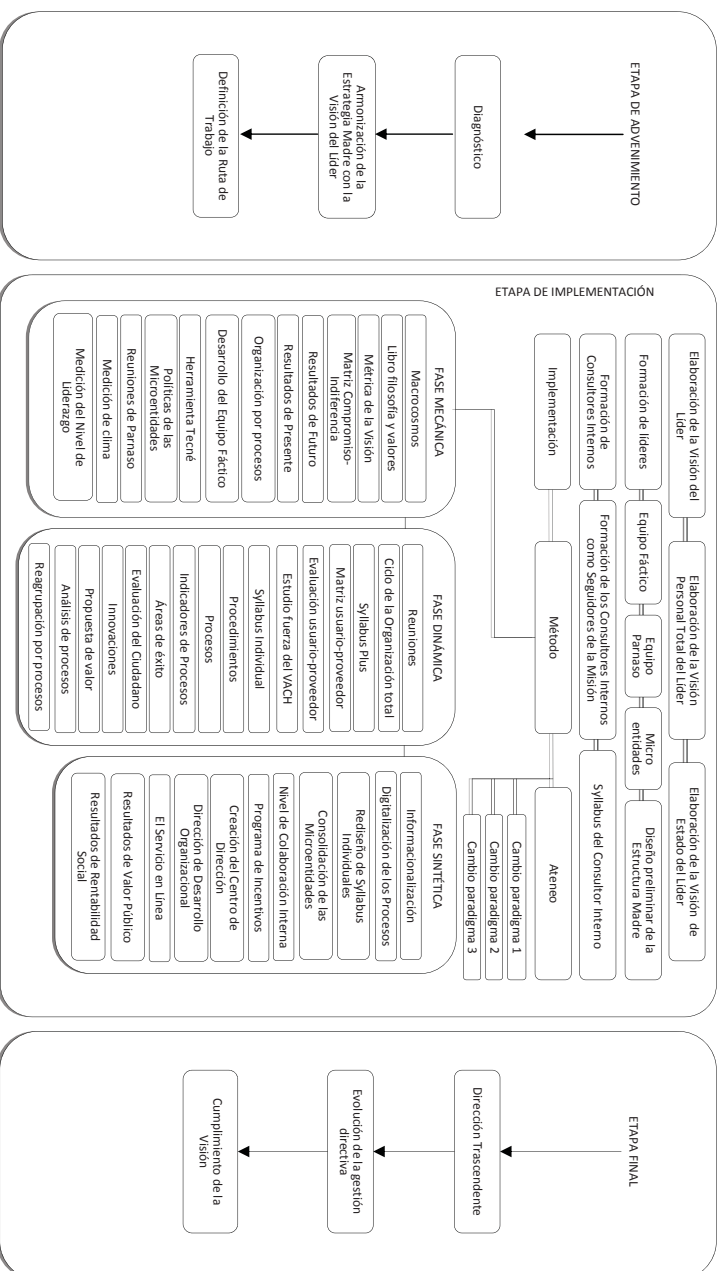
EL PAQUETE DE HERRAMIENTAS

Para construir un gobierno competitivo a través de la Organización del Conocimiento (oc), se requiere trabajar con una serie de herramientas enmarcadas en etapas, con una lógica que se presenta en el cuadro 10 (véase siguiente página).

Como se puede apreciar en la imagen, para construir una oc se requiere trabajar por etapas: la etapa de advenimiento es el análisis previo; la etapa de implementación consiste en aplicar el método y el ateneo o Universidad Virtual del Servidor Público (UVSP), y la etapa final, que consiste en dar seguimiento al *sistema* de trabajo.

Aunque algunas de estas herramientas son tratadas de manera exhaustiva en los diferentes capítulos de este libro, en el presente se hace una breve descripción de cada una de ellas.

FIGURA 10
Herramientas para construir una oc



ETAPA DE ADVENIMIENTO

- *Diagnóstico*: es el análisis y la evaluación de las características generales de los cuadrantes del *ciclo del gobierno total*: *liderazgo, equipo humano, procesos, tecnología, valor público y rentabilidad social*. Sirve para identificar las áreas de oportunidad, y ayuda a orientar los esfuerzos para que sean más efectivos en las tareas de implementación.
- *Armonización de la estrategia madre con la visión personal total (vpt) del líder*: para crear una OC necesariamente hay que tener como premisa la vpt y la visión personal de gobierno del líder político; éstas servirán para ubicar las áreas de armonización entre dicho líder y la filosofía de la OC, pues si el mencionado dirigente no está de acuerdo en enfocarse al ciudadano, centrarse en la persona, y trabajar en base a resultados de valor público y rentabilidad social, no tiene caso desgastarse en un esfuerzo de esta naturaleza.
- *Definición de la ruta de trabajo*: en este punto se establece quiénes participarán en los trabajos; asimismo se determinan los tiempos, las rutas y los recursos que se ocuparán en los trabajos de implementación.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Elaboración de la visión del líder político

- Elaboración de la vpt del líder político. La vpt es la visión que tiene una persona de lo que quiere realizar —en lo personal, lo profesional y trascendentalmente— antes de morir. Sirve como herramienta que guía al dirigente político en la búsqueda y realización de lo que quiere conseguir a lo largo de su vida.
- Elaboración de la visión personal de gobierno (vpg) del líder político. A diferencia de la vpt, la vpg sintetiza las aspiraciones que este personaje tiene con respecto a la entidad pública que dirige o aspira a dirigir. Se plantea en un horizonte de seis años, por lo que su visión se deberá proyectar en términos contributivos, pues el Estado no se agota en su gestión.

Formación de líderes

- *Equipo fáctico*: equipo que posee de hecho el poder para tomar decisiones. Está formado por los principales líderes de la organización

y por personas influyentes; constituye la coalición conductora que requiere el líder político para sacar adelante su VPG.

- *Equipo Parnaso*: es el equipo integrado por todos los funcionarios (directivos) del gobierno; conforma la plataforma directiva que da cohesión al desiderátum del gobierno con las bases operativas.
- *Microentidad*: constituye la célula de la oc. Es el resultado de “desbaratar” el aparato de gobierno en pequeñas unidades de servicios; cada una de éstas resuelve las solicitudes ciudadanas, o de usuarios internos, de principio a fin, con la idea de lograr más efectividad y rapidez.
- *Diseño preliminar de la estructura madre*: representa la *estrategia madre* de manera plástica, en un primer intento de organizar el aparato de gobierno coordinando los procesos con enfoque al ciudadano.

Formación de los consultores internos

- *Formación de los consultores internos como seguidores de la misión*: son quienes operan el esfuerzo de transformación organizacional, bajo la égida del liderazgo de los funcionarios que integran el *equipo fáctico*. Su servicio principal es brindar asesoría-consultoría interna, para apoyar en la implementación del Método y el Ateneo a los servidores públicos, siempre en base a la misión de la organización.
- *Elaboración del Syllabus del Consultor Interno*: representa el listado de actividades que debe realizar este personaje, para lograr el cambio cultural hacia una oc.

Implementación del método

Método: es uno de los dos pilares de la implementación de la oc. Representa el conjunto de herramientas organizacionales que van construyendo este *sistema*; está dividido en tres fases: mecánica, dinámica y sintética.

Fase mecánica

- *Macrocosmos*: es el panorama general del mundo contemporáneo en relación con los impactos que ha tenido la revolución del conocimiento en los diferentes rubros de la superestructura mundial. Se trata de sensibilizar a los funcionarios y servidores públicos para que adviertan la necesidad de cambios en la estructura de gobierno, con miras a que puedan adecuarse a la actual realidad que plantea el nuevo orden mundial.

- *Libro de filosofía y valores*: es un documento elaborado por el equipo de funcionarios y servidores públicos más próximos al líder, para dar respuesta a la serie de preguntas ontológicas (ser) y deontológicas (deber ser) de la institución. Los participantes en este ejercicio responden a 14 cuestiones, y sus respuestas conformarán el ser y querer ser de la institución; es un documento que da sustancia, rumbo y destino. Las 14 preguntas son las siguientes:
 - ¿Cuál es la misión del gobierno?
 - ¿Cuál es nuestro mandato sustantivo?
 - ¿Cuáles son los servicios que ofrece el gobierno?
 - ¿Cuál es la percepción que tiene la sociedad del gobierno?
 - ¿Cuál es la visión del gobierno?
 - ¿Quién es nuestro cliente (ciudadano)?
 - ¿Quién es nuestro proveedor?
 - ¿Cuál es la ventaja competitiva del gobierno?
 - ¿Cuál es el perfil del equipo humano (funcionarios y servidores públicos)?
 - ¿Cuáles son los valores que deben trabajarse con nuestro equipo humano?
 - ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo?
 - ¿Cuál es la estrategia general (estrategia madre)?
 - ¿Cuál es el foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del aparato de gobierno?
 - ¿Cuáles son las estrategias adlátere?
- *Métrica de la visión*: la necesidad de rescatar la *visión* como herramienta de trabajo nos obliga a medirla en tiempo y espacio, para que este instrumento tan necesario para la transformación organizacional no se quede en un simple enunciado académico.
- *Cuadrante compromiso-indiferencia*: el líder político que ha aceptado el reto de construir una oc, necesita saber con cuántos de sus principales funcionarios cuenta para sacar adelante la visión que se ha propuesto; esta herramienta ubica con claridad a los funcionarios que le ayudarán en esta tarea y a los que no.
- *Resultados de futuro*: son los resultados “blandos”; también son llamados “medios” porque son los que catalizan la consecución de los resultados de presente. Dichos medios son: nivel de liderazgo, desarrollo de la gente y mejoras por innovaciones.
- *Resultados de presente*: son los resultados “duros” que deben buscar el líder y su equipo fáctico si desean lograr un gobierno competitivo, y son: *valor público* (aceptación que obtiene el gobierno entre los

ciudadanos) y *rentabilidad social* (la obra de gobierno en infraestructura y superestructura).

- *Organización por procesos*: es la estructura que da soporte a la nueva organización, para lograr los fines que caracterizan a una OC.
- *Desarrollo del equipo fáctico*: es tanto el esfuerzo de creación como la evolución del equipo constituido por los directivos y colaboradores cercanos al líder político; colabora directamente con éste en la consecución de la visión.
- *Herramienta Tecné*: es el *software* que integra toda la operación cotidiana del aparato de gobierno.
- *Políticas de las microentidades*: son los lineamientos generales que dan base a las relaciones internas y externas de los integrantes de cada una de las microentidades.
- *Reuniones de Parnaso*: son las reuniones que se efectúan en cada Secretaría con todos los funcionarios (directivos), para monitorear el avance de los resultados establecidos para lograr la visión.
- *Medición del clima organizacional*: es la medición periódica del estado de ánimo que guarda el personal con respecto a la administración pública; sirve para implementar acciones correctivas.
- *Medición del nivel de liderazgo*: mediante la herramienta *Talentum* se mide periódicamente el nivel de liderazgo de todo el aparato de gobierno, y se da seguimiento a las medidas que se toman para mejorarlo.

Fase dinámica

- *Reuniones*: la herramienta de reuniones es la que ayuda a consolidar la *microentidad*; dispone de los recursos necesarios para lograr los siguientes objetivos: formar militancia entre sus integrantes; dar seguimiento a las tareas y compromisos, y generar cultura gremial y colaborativa. En las reuniones se trabaja con miras a contribuir a los resultados del gobierno.
- *Ciclo de la Organización Total* es el ciclo que muestra la relación causa-efecto entre los cuadrantes de un gobierno competitivo: *liderazgo-desarrollo de la gente-mejora de los procesos-valor público-rentabilidad social*.
- *Syllabus Plus* es la herramienta que aglutina los servicios que proporcionan las microentidades sustantivas y de apoyo.
- *Matriz usuario-proveedor*: herramienta que representa a los usuarios y proveedores en el “juego de servicios” del aparato de gobierno.
- *Evaluación usuario-proveedor*: es la evaluación que mide la satisfacción de los ciudadanos y de los usuarios internos que reciben los servicios de las microentidades sustantivas y de apoyo.

- *Estudio de la fuerza de los valores, actitudes, conocimientos y habilidades*: la preparación que reciben los servidores públicos al principio se mide en horas y se va acumulando en la plataforma educativa de la UVSP; de ahí pasa automáticamente a la estadística del Tecné, para ilustrar o ejemplificar uno de los resultados de futuro: el *desarrollo de la gente*.
- *Syllabus Individual* son las actividades que realiza el servidor público; él mismo documenta lo que hace en la herramienta correspondiente, y dichas actividades se convierten en la base de la mejora cuántica y en el repositorio del capital estructurado del gobierno.
- *Procedimientos*: son los procedimientos operativos del *servidor público*; un conjunto de *acciones* constituye una *actividad*, y un conjunto de éstas compone un *proceso*. Las *acciones* que estructuran un procedimiento son la base de la mejora discreta que realiza el servidor público.
- *Procesos*: de acuerdo con la OC, es un conjunto de *actividades* humanas que transforman insumos en rendimientos de mayor valor. Un rendimiento es un *servicio* o un *producto completo*. Los procesos pueden ser *sustantivos* o *de apoyo*.
- *Indicadores de procesos* es la herramienta que mide la efectividad, la eficacia y la eficiencia de los procesos de un gobierno.
- *Áreas de éxito* son los resultados que logra cada integrante de una microentidad. Los resultados de esta unidad de trabajo en cuanto tal son colectivos (los consiguen entre todos sus miembros), mientras que los obtenidos por los integrantes de la microentidad son individuales y se les llama *áreas de éxito*.
- *Evaluación de la colaboración interna*. En este caso todos los *colaboradores* de la microentidad se evalúan entre sí, para medir la fuerza que tiene la colaboración de sus integrantes.
- *Innovaciones*: son las mejoras que realiza el servidor público a sus procesos, con base en su intelecto. Cuando las innovaciones inciden en una *acción* se les llama innovaciones *discretas*, y cuando inciden en una *actividad* o en todo un *proceso*, se les denomina innovaciones *cuánticas*.
- *Propuesta de valor*: es la estrategia gubernamental que maximiza el valor público y la rentabilidad social, mediante la configuración óptima de la oferta de servicios al ciudadano.
- *Análisis de procesos*: es el ejercicio de reflexión permanente sobre los procesos al que deben incorporarse los servidores públicos que han alcanzado el estatus de colaboradores del conocimiento.

- *Reagrupación por procesos*: es el ejercicio de reacomodo constante que deben realizar las microentidades del aparato de gobierno en función de las señales que manda la sociedad; cada una de estas unidades de servicio atiende procesos completos, sueltos, flotantes, dinámicos, que se recomponen continuamente de acuerdo con las necesidades del ciudadano.

Fase sintética

- *Informacionalización*: consiste en la digitalización de la operación completa del gobierno: dirección-equipo humano-procesos-logística-otros gobiernos-comunidad-proveedores-acreedores-herramientas-tecnológicas-finanzas.
- *Digitalización de los procesos*: una vez que los procesos del aparato de gobierno han sido alineados y depurados, se digitalizan para que sean más eficaces y eficientes.
- *Rediseño de Syllabus Individuales*: con base en los rediseños constantes de los procesos sustantivos y de apoyo, las actividades que realizan los servidores públicos sufren modificaciones, por lo que deben recomponerse de manera continua.
- *Consolidación de las microentidades*: en este nivel se ha logrado que el servidor público trabaje como *colaborador del conocimiento*: el jefe lo hace como *líder-maestro*, y el departamento es ya una microentidad de servicios completos.
- *Nivel de colaboración interna*: herramienta que mide la integración de los servidores públicos para lograr los resultados comunes de la microentidad.
- *Programa de incentivos*: es una herramienta que recompensa los resultados de toda la microentidad (resultados logrados entre todos).
Se da en dos pasos:
 - La microentidad logra los resultados.
 - Se realiza la evaluación de colaboración interna, para determinar el porcentaje del incentivo que le corresponde a cada integrante.
 Impacta:
 - Sueldo fijo*: se debe revisar una vez al año para todos los integrantes del gobierno y se ajusta en función de dos elementos:
 - + Por inflación.
 - + Por dominio de rúbricas: habilidades y conocimientos adquiridos.
 - Sueldo variable*: se otorga trimestralmente a las siguientes entidades:

- + *Microentidad de proceso sustantivo*. Un porcentaje del sueldo de cada integrante, si la microentidad logra los resultados colectivos: nivel de liderazgo, desarrollo de la gente, innovaciones, creación de valor público y rentabilidad social.
- + *Microentidad de proceso de apoyo*. Un porcentaje del sueldo de cada integrante, si la microentidad logra una evaluación usuario-proveedor igual o mayor a 85%.

Los criterios señalados arriba incluyen a los funcionarios.

- *Creación del Centro de Dirección*: el líder político y su equipo fáctico cuentan con un centro que concentra toda la información del aparato de gobierno, con las tecnologías de la información y la comunicación más avanzadas.
- *Dirección de Desarrollo Organizacional*: el área de recursos humanos del gobierno se ha convertido en una *Dirección de Desarrollo Organizacional*. Las dos tareas más importantes de esta nueva área son: ubicar, estructurar y desarrollar los aprendizajes que requiere la gente (capital humano) para alcanzar la visión del gobierno, y crear los organigramas, procesos, procedimientos y rutinas (capital estructurado) necesarios para construir un gobierno competitivo.
- *El Servicio en Línea*: significa el estado de arte de los servicios de un gobierno; se trata de que el ciudadano reciba *todos los servicios públicos a través de plataformas tecnológicas, ágiles, veraces y efectivas*.
- *Resultados de valor público*: la herramienta Tecné proporciona la información en tiempo real sobre la satisfacción del ciudadano con los servicios del gobierno.
- *Resultados de rentabilidad social*: la herramienta muestra el avance de cada una de las obras de infraestructura y superestructura que se encuentran planteadas en el Plan de Desarrollo del Gobierno.

Implementación del ateneo

Ateneo es el otro pilar de la implementación de la oc.

El ateneo se lleva a la praxis mediante la UVSP.

- La UVSP es una escuela dentro del aparato de gobierno. Tiene como finalidad educar a los servidores públicos para la vida y para el trabajo, es decir, su propósito es formar al *trabajador del conocimiento* que requiere la oc. Cuenta con el *Modelo de Educación por Eventos*.

Éste es un modelo de educación enfocado al ciudadano, centrado en la persona, basado en procesos y criterio de resultados.

- Los tres cambios de paradigmas en la formación de los funcionarios y servidores públicos.
 - Primer cambio de paradigma: de organizaciones residuales a organizaciones inteligentes.
 - Segundo cambio de paradigma: del adiestramiento tayloriano al desarrollo de competencias dinámicas de trabajo basadas en la inteligencia de la gente.
 - Tercer cambio de paradigma: de la gerencia funcional al liderazgo desarrollador.

Estos son los cambios paradigmáticos que en el seno de las organizaciones del sector público hacen pasar de un Sistema de Organización Funcional a un Sistema de OC, como medio para lograr un gobierno competitivo.

Etapas Final

- *Dirección trascendente*: el líder político y su equipo fáctico han logrado una obra de gobierno que trascenderá a una o a más generaciones, por el alto valor público y por la prominente rentabilidad social que han entregado a la sociedad.
- *Evolución de la gestión directiva*: la gestión de los funcionarios se enmarca en la *competitividad* y en los *valores* con que se conduce la planta directiva del gobierno.
- *Cumplimiento de la visión*: la herramienta Tecné revela, en términos porcentuales, en qué medida se ha logrado la visión y cuánto le falta al gobierno para realizarla plenamente.

Sistema vs. herramientas administrativas

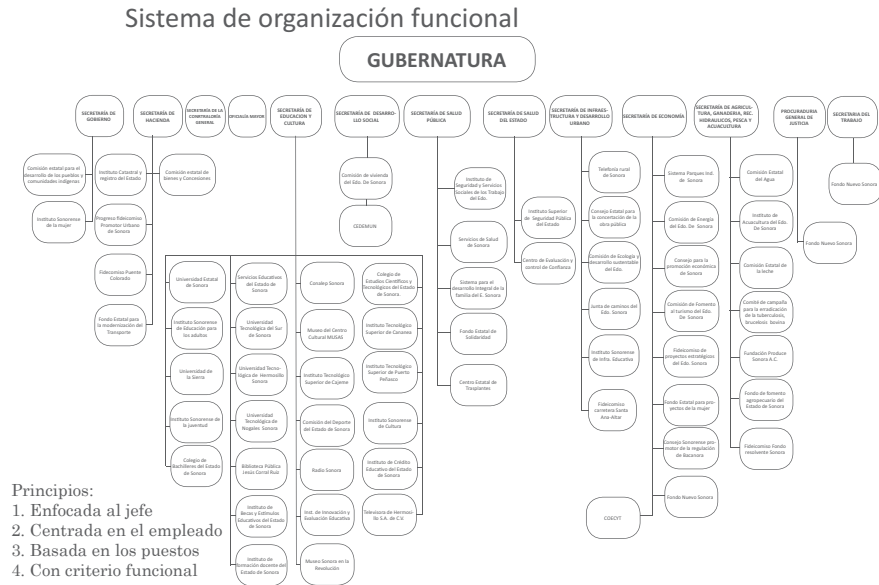
Por último, conviene aclarar que la OC es un sistema completo, no una herramienta administrativa.

Sistema de organización: es un conjunto de procesos que interactúan para lograr los fines de una organización. El sistema es holístico, tiene vida propia y se reproduce constantemente.

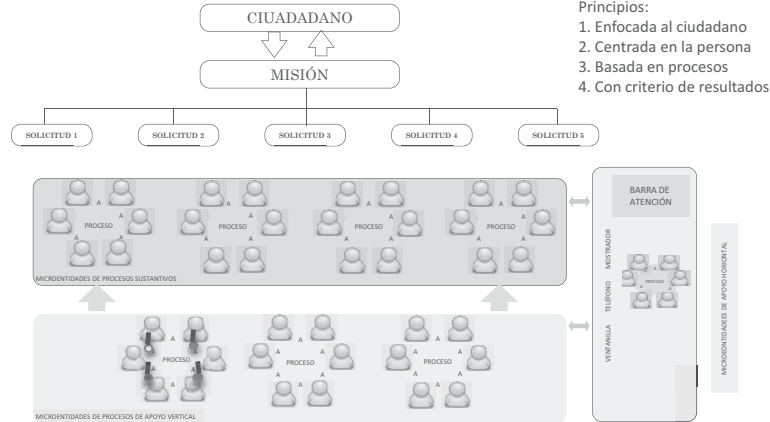
Herramienta administrativa: es una técnica útil que coadyuva a resolver un problema específico del sistema de organización.

Se presenta a continuación un cuadro comparativo del Sistema Funcional y el Sistema de OC:

FIGURA 11
Organización funcional vs. oc



Sistema de organización del conocimiento



Quiero aclarar que aquí se habla de formar un *sistema*, es decir, de trabajar la filosofía, el enfoque y la estructura. Esto se menciona para que el apreciable lector no se confunda, porque existen *herramientas administrativas* –como Balanced Scorecard, 6 Sigma, administración en una página, ISO9001:2008, planeación estratégica, entre otras– que perfectamente pueden aplicarse con algunas modificaciones a los dos sistemas que se muestran en la imagen anterior.

Por ejemplo, Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de resultados que básicamente traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores; abarca los aspectos financieros, el conocimiento del cliente, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento. Es una excelente herramienta pensada para la Organización Funcional y puede ser ligada con al resto de las herramientas que componen el Tecné, *software* que le da plataforma a la oc. Si el gobierno ya está utilizando el Balanced Scorecard, se liga al Tecné; y si no lo está haciendo, éste último contempla *per se* el tablero de control de resultados.

Reiteramos pues que la oc no es una herramienta administrativa; es un *sistema de organización* completo.

5. LA VISIÓN: PRINCIPIO Y FIN DE TODO ESFUERZO TRASCENDENTE

La visión es el tacto del espíritu.

Fernando Pessoa

LA NECESIDAD DE UNA VISIÓN

La *visión* es el *querer ser* de la organización; es la trayectoria del gobierno, medido en tiempo y espacio, y representa a la vez un segmento de la visión del líder político de la institución; para que empuje hacia los fines de dicho gobierno, la visión debe ser compartida por la mayoría, o al menos por una parte importante de los integrantes de la institución.

El líder político debe “vender” su visión al resto de la organización, empezando por “el círculo rojo”; cuando esto ocurre, estamos hablando de la *visión compartida*. La visión a la que en la Organización del Conocimiento (oc) se le llama *mega-objetivo estratégico*, está acotada en tiempo y espacio, pues debe ser medida como tal: como un gran objetivo.

Un ejemplo de una empresa del sector público:

Para el año 2022, nos consolidaremos como una empresa de clase mundial en el suministro de energía eléctrica y otros servicios, con clientes satisfechos, integrada por colaboradores en constante desarrollo y con resultados económicos que aseguren su crecimiento.

Es imposible edificar un gobierno competitivo si no se tiene una visión trascendente; no se puede lograr un gobierno de esta naturaleza si el líder político carece de una *visión personal de gobierno* (VPG).

Las oportunidades no están a la vista, están escondidas; unos son capaces de verlas y otros no. Tener visión es ver lo que otros no pueden ver, o ver antes lo que el mundo verá después.

La visión es el querer ser de la organización, la meta adonde queremos llevarla. Constituye otra poderosa herramienta de trabajo que el gobernante no debe desdeñar.

LA VISIÓN PERSONAL TOTAL

Dicen los estudiosos del tema que la felicidad es difícil de alcanzar en esta vida. Ciertamente es complicado conseguirla, pero podemos aproximarnos a ella mediante la autorrealización. Y ésta última se consigue armonizando los tres aspectos de la vida: *personal, profesional y trascendental*.

La autorrealización tiene que ver con acercarse a la felicidad, y aquélla se logra con base en el equilibrio de los tres aspectos que acabamos de señalar. Una persona realizada es aquella que ha logrado un equilibrio en esos tres elementos: ni sólo familia, ni puro trabajo, ni únicamente trascendencia.

Es difícil para un líder político navegar en mares atestados de adulación, rapacidad, traición e intriga; pero es más difícil todavía sin una visión personal total (VPT), pues ésta le estará recordando todos los días qué es bueno que haga y qué no.

Siguiendo esta línea de pensamiento, en la OC se plantea la VPT, la cual, a su vez, dará base a una VPG.

¿Qué es la VPT?

Es la visión o imagen que se forma una persona de cómo le gustaría terminar sus días biológicos. Sirve como una herramienta que guía al dirigente político en la búsqueda y realización de lo que quiere conseguir a lo largo de su vida.

El ejercicio consiste en situarse en el día anterior a su muerte y reflexionar en cómo le gustaría llegar a ese día.

La VPT es la mejor guía para que un gobernante conserve su brújula hasta el final de su vida. Esta autorrealización nos hace rasguñar la

felicidad, aunque esta última sea imprecisa en su concepción misma: *Yo no sé lo que es la felicidad, pero sí sé lo que es la infelicidad: infelicidad es no saber lo que uno quiere y matarse por conseguirlo.*

Un ejemplo de VPT:

Para el año 2045 habré coadyuvado al progreso de México, al haber formado dirigentes competentes y honestos; para entonces mi familia habrá sobresalido en todos los órdenes, estaré en armonía con mis amigos, y habré vivido con plenitud cada instante de mi vida. (Ejemplo ficticio.)

Saber lo que uno quiere de ninguna manera garantiza que tomará buenas decisiones; pero no saberlo sí garantiza que las que tome serán malas.

Un líder político toma decisiones todos los días; lo hará de mejor manera si sigue esta lógica:

- *Define lo que quieres.*
- *Pon en claro cuáles son tus principios inamovibles.*
- *Todo lo demás... négócialo.*

LA VPG QUE SE QUIERE AYUDAR A CONSTRUIR

A diferencia de la VPT, la VPG sintetiza los propósitos que este personaje tiene con respecto a la entidad pública que dirige o aspira a dirigir.

Se plantea en un horizonte de seis años (para un gobierno estatal), por lo que su visión se deberá plantear en términos contributivos, pues el Estado no se agota en su gestión.

El establecimiento de una visión sobre el Estado brinda al dirigente la oportunidad de compartir los objetivos y metas con los funcionarios, los servidores públicos y los ciudadanos; y no existe otro modo de fortalecer la colaboración de éstos en el esfuerzo por alcanzar los resultados propuestos.

Ejemplo de una VPG:

Para el 2021, aportar como generación un avance importante hacia el logro de un Estado mental y físicamente saludable, seguro, practicante de los valores humanos más básicos, con educación integral acorde con los tiempos y con un desarrollo económico sustentable; hacia un Estado basado en el sentimiento de amor a la patria, y con una infraestructura de primer mundo. (Ejemplo ficticio.)

Con un enunciado de visión precisa y con un liderazgo adecuado, el líder político puede lograr cosas impensables; por eso es conveniente que la VPG se difunda por toda la organización.

MÉTRICA DE LA VISIÓN

La experiencia de muchos años me ha enseñado que el riesgo más grande que corre una visión es convertirse en un enunciado de papel, en *una visión de cartón*. La única manera de que esto no ocurra es que se le ponga *métrica*, es decir, que se pueda medir en tiempo y espacio.

La gran mayoría de las organizaciones tienen una visión definida; sin embargo, no poseen una herramienta de medición de los avances hacia el logro de la misma, lo que ocasiona que ésta se convierta, en el mejor de los casos, en un triste papel que nadie atiende o, en el peor de los casos, en un enunciado chanflón, sin alma, del que todo el mundo se ríe.

La *métrica de la visión* es una herramienta que mide el avance hacia el logro de la *visión compartida*, y lo hace mediante indicadores de resultados.

A continuación presento como ejemplo la métrica de la visión de la empresa La Principal:

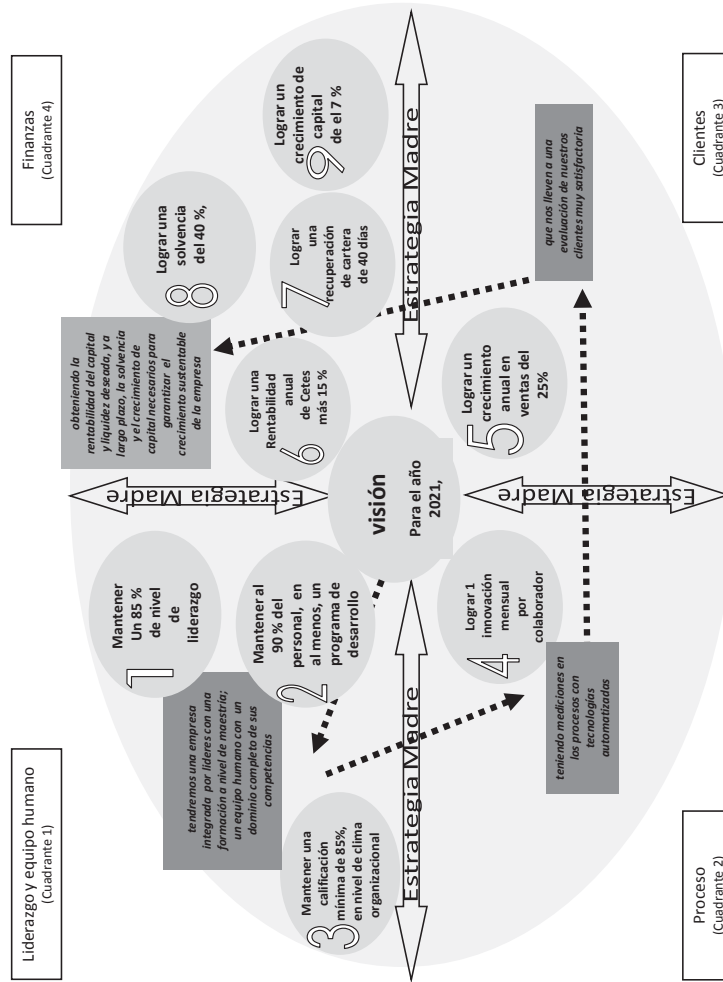
Visión:

Para el 2021, tendremos una empresa integrada por líderes con una formación a nivel de maestría; un equipo humano con un dominio completo de sus competencias; teniendo mediciones en los procesos con tecnologías automatizadas, que nos lleven a una evaluación de nuestros clientes muy satisfactoria; obteniendo la rentabilidad del capital y liquidez deseada, y a largo plazo, la solvencia y el crecimiento de capital necesarios para garantizar el crecimiento sustentable de la empresa.

Métrica de la visión:

Como puede apreciarse, esta herramienta aterriza la visión de una empresa en una métrica, lo que hace más probable su cumplimiento (véase figura 12).

FIGURA 12
Métrica de la visión



Fuente: elaboración propia.

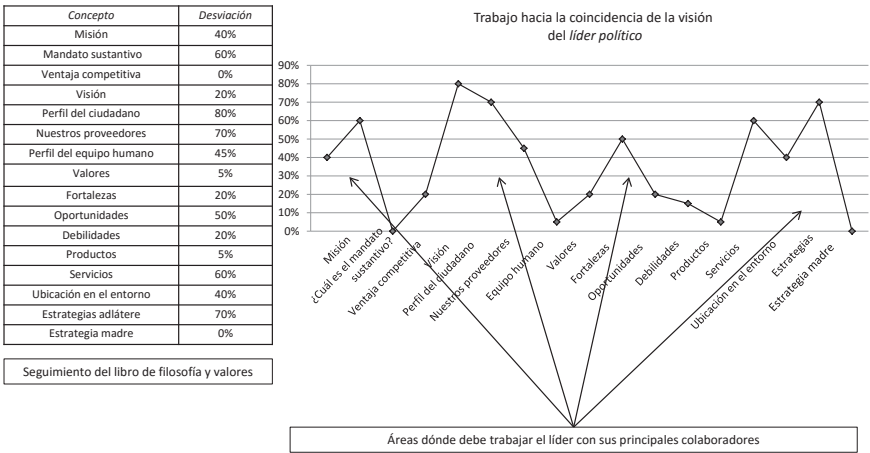
DISPERSIÓN DE LAS VISIONES DEL LÍDER POLÍTICO Y SUS FUNCIONARIOS

Mientras el líder político tiene el poder es el más simpático de todas las criaturas del universo; nunca se equivoca y su punto de vista es siempre el más acertado. En gobiernos donde prevalece la obsequiosidad cortesana, como en los nuestros, es muy difícil que ante la adulación total que recibe de sus subalternos, el moderno *tlatoani* no ponga de manifiesto las entrañas de su ser, pues como dice José Mujica, ex presidente de Uruguay: “El poder no cambia a las personas, sólo revela quiénes verdaderamente son”. Con todo, si hay una VPG y verdadero liderazgo, no es tan difícil transformar un aparato de gobierno, pues el poder que tiene el líder político es inmenso.

Es muy importante que el líder político sepa distinguir entre subalternos y *seguidores de buena voluntad*; es decir: quien encabeza un gobierno debe indagar con quién cuenta realmente en lo relacionado con la consecución de su visión. Manifiesta un alto nivel de madurez el líder gubernamental que busca que sus colaboradores compartan su *visión*, no sus caprichos; que trabajen para la *visión*, no para él.

Veamos un ejemplo:

FIGURA 13
Dispersión de la visión del líder político y sus seguidores



Fuente: elaboración propia.

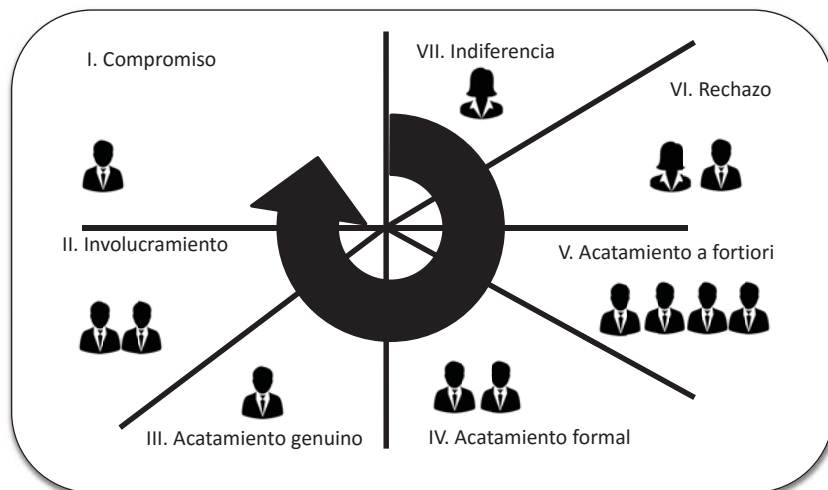
En esta figura queda de manifiesto la separación entre la *visión* del líder y la de sus colaboradores más cercanos, y la que sigue (figura 14) señala los espacios donde el líder debe trabajar más para cerrar las áreas de dispersión que impiden la coincidencia de visiones.

CUADRANTE COMPROMISO-INDIFERENCIA DE LOS FUNCIONARIOS DEL EQUIPO FÁCTICO

También es bueno para el líder político saber, en términos de *actitudes*, con quiénes cuenta para lograr su *visión*. En apariencia todos están con él porque tiene el poder; de ahí la necesidad de que sepa distinguir entre sus *seguidores de buena voluntad* y los subalternos que están con él sólo porque es dueño del poder.

Presento a continuación una figura que ilustra el tema:

FIGURA 14
Compromiso-indiferencia de los principales funcionarios de gobierno o directivos



Fuente: elaboración propia.

Debido a que se trata de una cuestión de actitudes, el líder político puede saber con relativa facilidad dónde ubicar a cada uno de sus principales funcionarios en lo que toca a su disposición para apoyar su visión.

Cuando sus funcionarios se encuentran en los cuadrantes *Indiferencia*, *Rechazo*, *Acatamiento a fortiori* y *Acatamiento formal*, es difícil que se les pueda rescatar; en estos casos se recomienda sustituirlos.

Cuando el líder político tiene a todo su *cuadro directivo* o a la gran mayoría en los cuadrantes del lado izquierdo, cuenta con un gran equipo y podrá conseguir casi todo lo que se proponga, pues en la jurisprudencia organizacional de todos los tiempos no hay nada más importante para conseguir objetivos que contar con un sólido equipo de trabajo que tenga como punto de despegue una *visión* que su líder les ha vendido.

El plan es que el líder político identifique dónde se encuentra cada uno de los funcionarios que lo rodean, para llevarlos hasta el nivel de compromiso o, dado el caso, para destituir a quienes se encuentren demasiado lejos de este cuadrante.

LA FUERZA DE LA VISIÓN

Otro aspecto de suma importancia que debe cuidar el líder político son los *syllabus* de sus funcionarios, es decir, las actividades que realmente realizan. Por ello en la OC distinguimos dos tipos de funcionarios: los funcionarios burócratas y los directivos ejecutivos.

Los *funcionarios burócratas* son aquellos que no generan valor, ni para el ciudadano ni para el gobierno, ni para ellos mismos, pues se limitan a realizar actividades simples y repetitivas que, en el mejor de los casos, sólo sirven para mantener en funcionamiento el aparato de gobierno, sin hacerlo avanzar ni un milímetro; desgraciadamente, en México la gran mayoría de los funcionarios trabajan conforme a este esquema.

Los *directivos ejecutivos*, en cambio, trabajan creando continuamente valor para cada uno de los tres actores nucleares del gobierno: el ciudadano, el aparato de gobierno y ellos mismos.

Un funcionario que sólo realiza actividades operativas simples y repetitivas, no estará ayudando en nada al líder político en la consecución de su visión, por muy buenas que sean las aptitudes y actitudes que posea. El problema, en este caso, es que ordinariamente dicho funcionario no sabe diferenciar unas actividades de otras, pues durante ge-

neraciones enteras se trabajó con un enfoque operativo orientado hacia el jefe; pero hoy en día la *sociedad del conocimiento* demanda que se trabaje en función del ciudadano; por ello se debe integrar a dicho funcionario a programas formativos en los que desarrolle *habilidades directivas* acordes con una organización del siglo XXI, para que abandone las prácticas de hace 200 años. Sintetizando: las actividades operativas deben ser realizadas por los servidores públicos; las directivas, por los funcionarios.

Para ilustrar este apartado presento un caso que tuvo lugar en una empresa real; sólo se cambiaron los nombres y otros detalles, para proteger la identidad de dicha empresa.

FIGURA 15
Caso real de un syllabus

<i>Visión de la empresa</i>	<i>Para el año 2022, seremos líderes en la logística de tiendas minoristas en el Pacífico mexicano, con un crecimiento de 30 sucursales</i>
Número de actividades de uno de los gerentes de la empresa tomado al azar	17
¿Cuántas son directivas?	2
¿Cuántas son operativas?	15
Porcentaje de apoyo de este directivo para el logro de la visión	12 %
Número de directivos en la empresa	13

Fuente: elaboración propia.

En el caso real que se plantea, el total de los gerentes (13) promedia un 17% de apoyo a la visión de la empresa, pues dedican casi la totalidad de su tiempo a *operar*, no a *dirigir* los destinos de la empresa en cuestión. Como se puede apreciar en la figura, si estos fueran los principales colaboradores del líder político, le estarían ayudando sólo en un 17% a lograr su visión.

Las actividades operativas mantienen el barco a flote; las directivas le ponen motor y rumbo. Las actividades operativas que deben realizar los servidores públicos son necesarísimas, pero no llevan a la consecución de una visión; las actividades directivas, sí.

Si los principales funcionarios del líder político se dedican a *operar* en lugar de *dirigir*, flaco favor le harán al gobernante. Lo que vemos en este ejemplo real de una empresa privada es lo que pasa en casi todos los gobiernos de México; cuando el político gana la elección y se sienta en la silla ejecutiva, en ese instante, le guste o no, se convierte en un directivo que deberá lidiar con nóminas, sindicatos, pleitos internos, ciudadanos, proveedores, personal descontento, desabasto de materiales para trabajar y todas las dificultades que enfrenta el dirigente de cualquier organización. En ese momento el político pasa a segundo término; no deja de hacer política, pero ésta ya no es lo más importante; ahora lo más relevante es que conduzca al gobierno para que éste pueda cumplir los fines que le son propios.

¿Qué sigue entonces?

Aunque hay un capítulo donde trato el tema de la formación de funcionarios y servidores públicos, adelanto que si la mayoría de éstos trabajan como burócratas, ello se debe simple y sencillamente a que no se les ha enseñado a trabajar de otra manera. Desde hace muchas generaciones el trabajo burocrático es el único que se conoce en la administración pública; es por ello que debemos prestar oídos a lo que dijo un gurú en el tema del liderazgo: si se quiere que el servidor público trabaje de otra forma, sólo se pueden hacer tres cosas: *educarlo, educarlo y educarlo*.

6. LA ESTRATEGIA MADRE: EL CIUDADANO COMO PUNTO DE PARTIDA

El mejor gobierno es el que desea hacer feliz al pueblo y sabe cómo lograrlo.

Thomas Macaulay

LA ESTRATEGIA MADRE PROPUESTA

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

La estrategia madre es la directriz establecida para realizar un cambio estructural, es decir, para promover de manera holística la construcción de una organización acorde con la nueva sociedad del conocimiento. Presento a continuación la estrategia madre para un gobierno: transformar y mantener una organización enfocada al ciudadano, con equipos de trabajo agrupados en torno a procesos completos digitalizados, que atienden solicitudes de usuarios internos y externos de principio a fin; trabajando con criterio de microentidades, que garanticen el principio de entidad, en constante desarrollo, midiendo el valor agregado y creado en base a resultados de valor público y rentabilidad social.

Mientras más piramidal sea una organización en nuestros días, más débil se encuentra frente a los embates de la nueva sociedad del conocimiento; en este nuevo escenario social, la organización funcional

que ha crecido hacia arriba se presenta lenta, torpe y rebasada por las demandas del agresivo ciudadano del nuevo milenio.

La organización más piramidal del planeta es hoy día el gobierno; por lo tanto, es la institución más débil de la tierra. Los funcionarios que viven encerrados en palacio, protegidos por el monopolio de Estado, quizá no se han dado cuenta todavía, pero han quedado aislados del mundo.

La estrategia madre plantea que la organización debe “desbaratarse” en pequeñas unidades de servicio (microentidades) que funcionen en forma de red; su interrelación hará posible que cada una atienda a usuarios internos (colaboradores) o a usuarios externos (ciudadanos) de principio a fin; cada microentidad se agrupará alrededor de procesos completos: procesos sueltos, dinámicos y flotantes que puedan moverse de acuerdo con las señales de la sociedad actual; procesos que puedan hacerse más grandes o más pequeños; que puedan desaparecer y dar lugar a otros nuevos.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA ESTRATEGIA MADRE

“Transformar y mantener una organización”

Se habla de transformación y no de mejora o cambio, porque estos últimos pueden regresar al origen; una transformación, no.

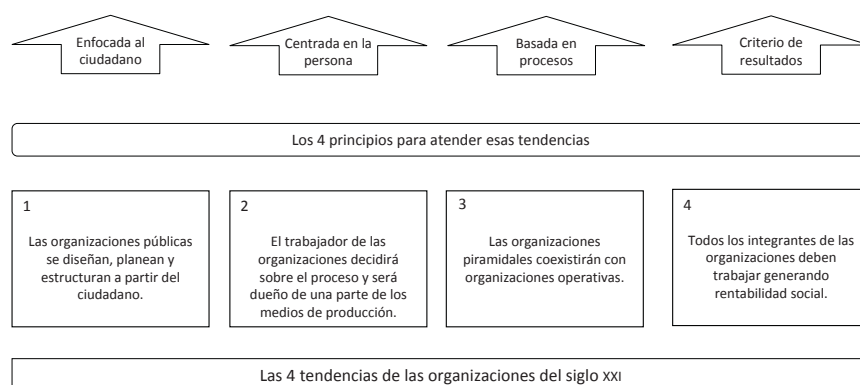
Esta estrategia justifica una transformación de la organización, debido a que su finalidad es el tránsito del sistema funcional a la Organización del Conocimiento (oc).

Dicha transformación redefine totalmente a la organización, sobre la base de cuatro aspectos fundamentales:

- De un enfoque al *jefe*, cambia a un enfoque externo, en este caso al *ciudadano*.
- De centrarse en el *empleado*, se centra en la *persona*.
- De operar en base a los *puestos*, lo hace en base a *procesos completos*.
- De operar con *criterios funcionales*, lo hace en base a *resultados de valor público y rentabilidad social*.

Estos cuatro aspectos se convierten en los principios que sustentan la nueva organización para una sociedad del conocimiento.

FIGURA 16
Las cuatro tendencias en el seno de las organizaciones y los cuatro principios para atenderlas



Fuente: elaboración propia.

“[...] enfocada al ciudadano”

Este elemento de la *estrategia madre* se plantea desde dos puntos de vista:

- *Filosófico*. En este caso se trata de que la organización se piense, diseñe, estructure, opere y desarrolle a partir del *ciudadano*.
- *Técnico*. Desde esta perspectiva, un proceso será considerado como tal si y sólo si éste presenta el número suficiente de actividades para generar un servicio que pueda ser usufructuado por un ciudadano.

“[...] con equipos de trabajo agrupados en torno a procesos completos digitalizados”

Se contempla la siguiente secuencia para hacer realidad esta propuesta:

- Definir con exactitud qué solicita el ciudadano.
- Ubicar la razón de ser o *misión* del gobierno.
- Determinar los procesos sustantivos para cada solicitud del usuario.
- Señalar los procesos de apoyo de la organización.

- Distinguir cuáles son las actividades que componen cada proceso.
- Establecer quiénes realizan dichas actividades.
- Agrupar a estas personas alrededor de cada proceso completo en equipos de trabajo.
- Determinar los procesos de apoyo a los sustantivos.

“[...] trabajando con criterio de microentidades que garanticen el principio de entidad”

La idea es que cada equipo de trabajo se convierta en una microentidad.

Se plantean las características que, según la OC, definen a una microentidad:

- *Unidades de trabajo con un máximo de 12 personas.* Focalizarse en el cliente externo significa que éste debe ser servido y atendido de la mejor manera, y la única forma de lograrlo es que el líder de cada área de trabajo sirva y atienda a sus colaboradores de igual modo; es decir: no se puede tener ciudadanos contentos si no se cuenta con colaboradores también contentos, y esto último sólo es posible si su líder les brinda el servicio y la atención necesarios.
Por eso las personas que integran cada microentidad no deben ser más de doce; desde los puntos de vista antropológico, metodológico, cronológico y social, un líder no puede servir y atender directa y adecuadamente a más personas.
También por eso un “equipo de trabajo” de 15, 20 o más personas difícilmente será un equipo de trabajo, pues un solo líder no puede atenderlas, y en consecuencia éstas no servirán adecuadamente al ciudadano; si la mayoría de los habitantes no recibe buenos servicios, ello se debe a que quienes deben proporcionárselos, los servidores públicos, han sido abandonados a su suerte por sus dirigentes, quienes no pueden servir a tantos; el límite es doce.
- *Cuando son doce personas o menos, aunque cada una atienda una estación de trabajo puede aprender las demás posiciones;* es tan pequeño el equipo que es muy difícil que cada persona no aprenda lo que hacen los demás; por lo anterior se da el trabajo colaborativo y, por eso mismo, el equipo de trabajo se convierte en una “escuelita” en la que cada integrante aprende lo más importante: el proceso completo para servir al ciudadano.
- *“Que garanticen el principio de entidad”* significa que cada unidad debe generar sus propios resultados, los cuales contribuirán direc-

tamente al logro de los resultados de todo el aparato de gobierno. Lo anterior garantiza que cada microentidad tenga vida propia; de ahí que cada pequeña unidad operativa esté a cargo de un *directivo ejecutivo* que cuida sus entregas de servicios, sus inventarios, su personal, sus eficiencias y todos los aspectos que tienen que ver con el buen desempeño.

“[...] en constante desarrollo”

En una sociedad basada en el conocimiento, éste es el principal factor para generar buenos servicios.

Poco a poco va quedando claro que la única ventaja competitiva que nadie le puede copiar a un gobierno competitivo es *la capacidad de su gente para generar valor de manera continua para el ciudadano*, y esto sólo se puede lograr si se mantiene al personal en un proceso constante de desarrollo.

Es suficiente platicar unos minutos con cualquier servidor público para darse cuenta de que estos trabajadores se encuentran muy alejados de los grandes cambios que se han operado en el desarrollo organizacional. Con gente tan ausente de las nuevas realidades, es realmente difícil mejorar los servicios que un gobierno brinda a su comunidad; de ahí la necesidad de que la administración pública cuente con su propia universidad virtual, para que ésta promueva los valores, actitudes, conocimientos y habilidades que debe desarrollar su gente de manera permanente.

La “carrera de la muerte” de los gobiernos del siglo XXI se verifica en términos de quién aprende más rápido: el gobierno o el ciudadano; si este último lo hace primero, entonces el triste destino del gobierno será convertirse en un simple adorno a los ojos de aquél (como ya está ocurriendo). La administración pública debe recuperarse de esta desventaja que cada vez se hace más ancha, y eso que la generación milenial apenas se está convirtiendo en ciudadana.

Se trata de que el gobierno aprenda antes que el ciudadano y lo sorprenda con innovaciones continuas para crecer en valor a sus ojos.

“[...] midiendo el valor agregado y creado en base a resultados de valor público y rentabilidad social”

En la sociedad del conocimiento los únicos resultados que garantizan la permanencia y el desarrollo de un gobierno son dos: su *valor público* (la

aceptación social que logre) y la *rentabilidad social* (la obra de gobierno en superestructura e infraestructura).

DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL A UNA POR PROCESOS

Como hemos mencionado a lo largo del libro, las organizaciones arribaaron al XXI estructuradas todavía de manera piramidal, basadas en puestos y separadas por departamentos, por lo que, para que el ciudadano reciba un servicio, el proceso debe recorrer diversos departamentos de la organización y éste se efectúa lentamente y nadie se hace responsable de él.

A continuación mostraremos un ejemplo práctico de cómo se consolida una organización por procesos completos, donde cada uno de éstos queda en manos de una *microentidad*. Ésta es responsable de principio a fin del proceso y por lo mismo cabe pedirle resultados de final-final.

Para este ejemplo utilizaremos la Secretaría de Salud.

Primeramente debemos identificar los servicios que esta Secretaría brinda a los ciudadanos, para posteriormente reacomodarla con base en procesos que satisfagan las necesidades de aquéllos.

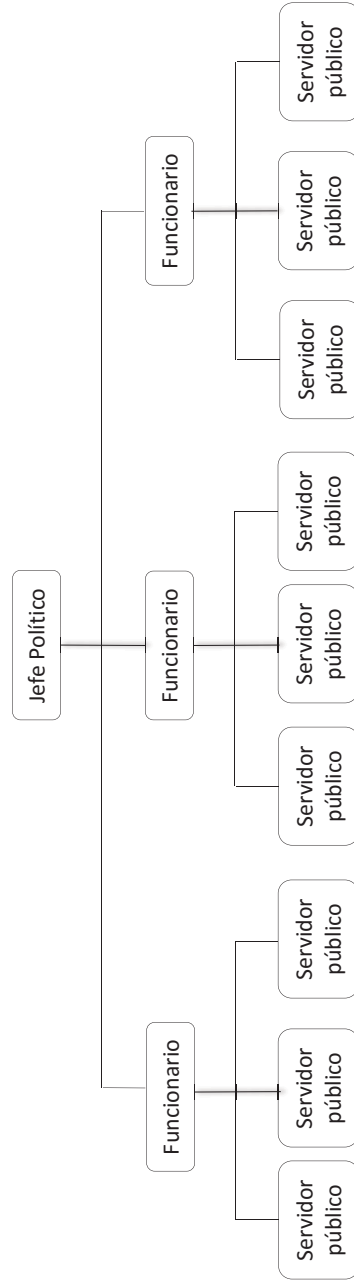
Servicios que debe prestar la Secretaría de Salud (no necesariamente son todos los que brinda esta Secretaría, pero para nuestros fines son suficientes):

- Prestación de servicios de atención médica, salud pública y regulación sanitaria.
- Coordinar a las instituciones del sector salud, en los programas de medicina preventiva (campanas preventivas).
- Proponer las normas sanitarias a las que se sujeta salubridad local.

Véase el organigrama general de la Secretaría de Salud (para fines prácticos sólo se presenta una parte del organigrama; puede no ser el actual) (figura 17).

En este organigrama vemos la estructura funcional de la organización, donde el secretario es el eje o el centro de gravedad. En este ejemplo vamos a suponer que un ciudadano enfermo llega a solicitar un servicio de atención médica no urgente. Para mayor practicidad, vamos a describir a grandes rasgos el proceso que sigue el ciudadano antes de recibir el servicio.

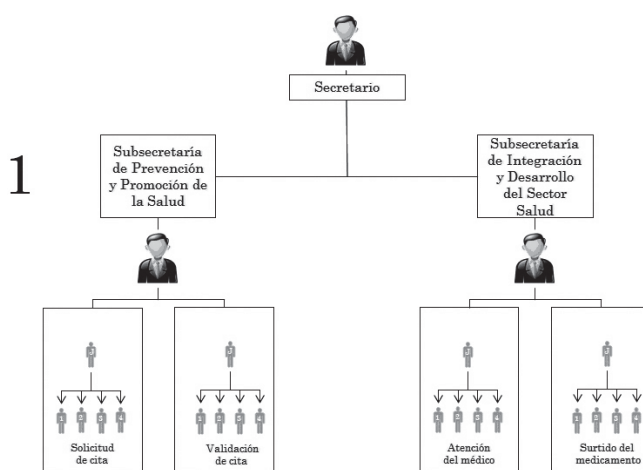
FIGURA 17
Organigrama funcional o estructura funcional
 (Un pequeño grupo de funcionarios toman todas las decisiones)



Fuente: elaboración propia.

Primero debe acudir a una ventanilla para hacer la solicitud de una cita; ahí lo atiende un servidor público de algún departamento de la institución. En la ilustración se muestra el inicio del recorrido del ciudadano.

FIGURA 18 A
*Recorrido del ciudadano dentro del proceso,
en el departamento 1*



Fuente: elaboración propia.

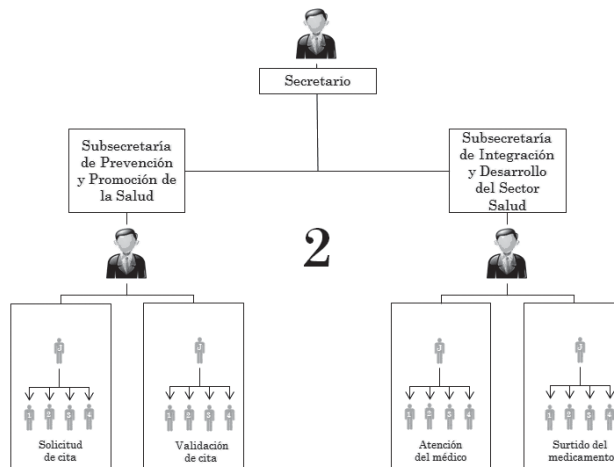
Una vez hecha la solicitud de la cita, el ciudadano es enviado a otro departamento que validará sus generales (figura 18b).

Ahí le dan una fecha para la consulta médica. El ciudadano vuelve el día indicado, pero la atención se la brindan médicos que pertenecen a otro departamento (figura 18c).

El médico extiende al ciudadano una receta y lo envía con ella a otro departamento (farmacia), en donde es abastecido de medicinas (figura 18d).

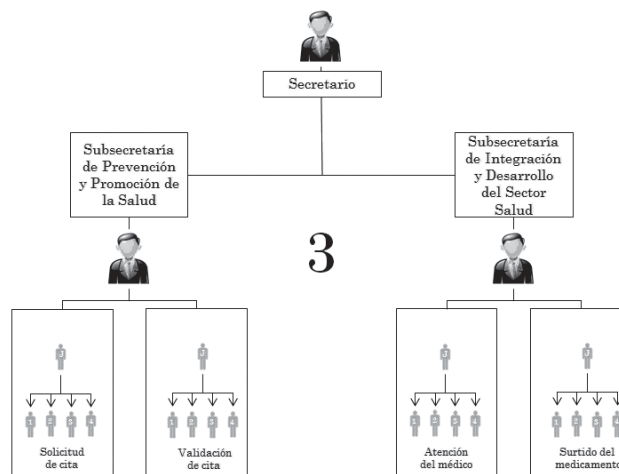
Una vez dado de alta, el ciudadano regresará andando el tiempo para continuar con su tratamiento, en caso de requerirlo, y tendrá que reiniciar el proceso. Así vemos cómo el ciudadano debe recorrer diversos departamentos para recibir el servicio (figura 18e).

FIGURA 18 B
*Recorrido del ciudadano dentro del proceso,
 en el departamento 2*



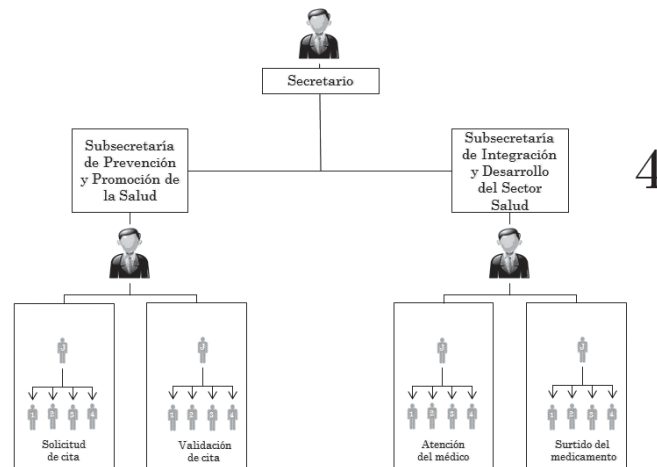
Fuente: elaboración propia.

FIGURA 18 C
*Recorrido del ciudadano dentro del proceso,
 en el departamento 3*



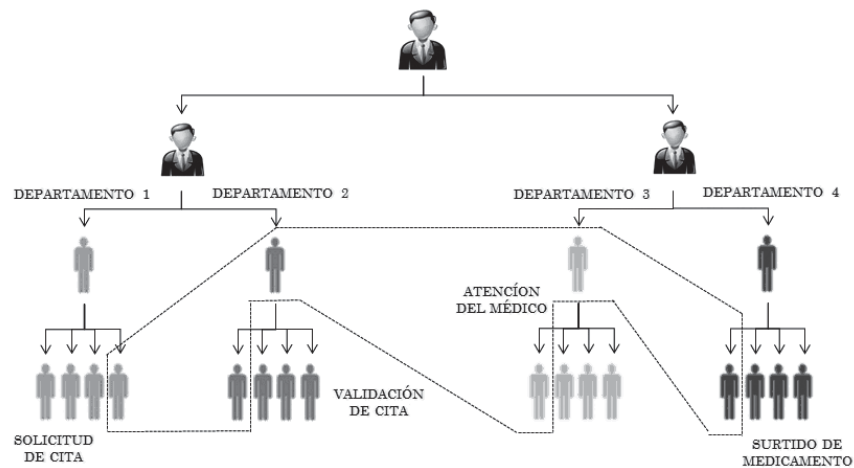
Fuente: elaboración propia.

FIGURA 18 D
*Recorrido del ciudadano dentro del proceso,
 en el departamento 4*



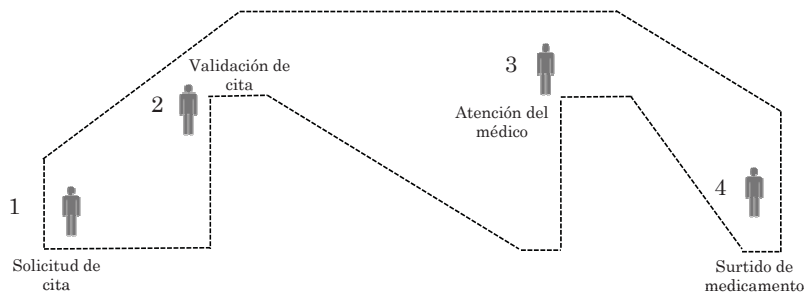
Fuente: elaboración propia.

FIGURA 18 E
*La línea punteada marca el recorrido del ciudadano
 por los departamentos*



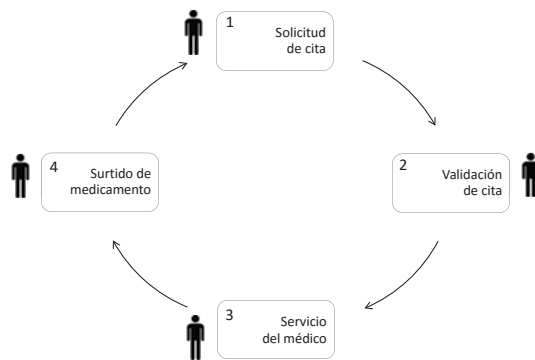
Fuente: elaboración propia.

FIGURA 19
*Servidores públicos involucrados en el proceso,
 y las actividades que realizan*



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 20
*Proceso de prestación de servicios de atención médica.
 Servicio de atención médica*



Fuente: elaboración propia.

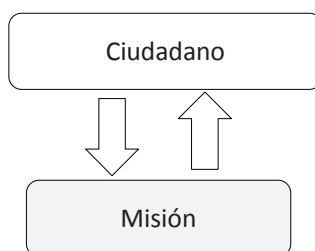
Una vez detectados los involucrados en el proceso, debemos aislarlos en un equipo de trabajo, con la idea de que se agrupen, no por departamentos, sino por procesos.

Organizamos a los servidores públicos con base en actividades que integran un proceso completo (los funcionarios o jefes también se involucran en el proceso).

Este grupo de personas atiende, de principio a fin, solicitudes del cliente externo (ciudadano). En el ejemplo anterior el reacomodo se hizo para un solo proceso completo; pero una vez que estén claramente definidos todos los procesos de la organización, se sigue el mismo procedimiento para cada uno. En este momento podría presentarse el primer soponcio de algún funcionario público: “¿Cómo? ¿La recepcionista, el administrador, el médico y el farmacéutico juntos?” Sí, en el mundo real existen, desde épocas inmemoriales, unas pequeñas entidades llamadas consultorios, donde están revueltos estos personajes.

Se ubica la *misión* como depositaria de las solicitudes del ciudadano.

FIGURA 21 A
Enfoque de la misión hacia el ciudadano



Fuente: elaboración propia.

Una vez ubicada la misión, determinamos los servicios que solicita el ciudadano (figura 21b).

Posteriormente determinamos los procesos que van a sacar adelante los servicios demandados (figura 22).

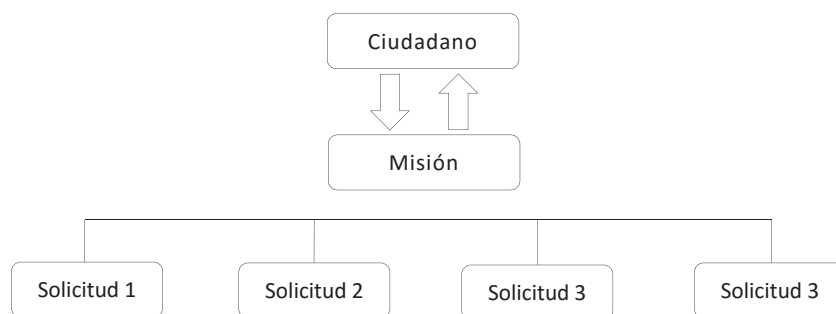
Se ubican los procesos de apoyo vertical y, con ello, las microentidades de apoyo vertical (figura 23).

Se determinan los *atrios*, es decir, los canales por los cuales el ciudadano se comunica con la organización (figura 24).

Después hacemos a un lado los atrios para que el ciudadano interactúe directamente con los equipos sustantivos; así se inicia la ruta para sustituir las áreas de atención con la *ventanilla virtual de servicio y el servicio en línea* (figura 25).

Una vez estructurada la organización de esta manera, los resultados que se pueden y deben solicitar son *resultados finales* de servicio al ciudadano (valor público y rentabilidad social). Ahora estamos hablando de un aparato de gobierno *enfocado al ciudadano, centrado en la persona, basado en procesos completos y en un criterio de rentabilidad social* (figura 26).

FIGURA 21 B
Las solicitudes directas del ciudadano hacen tangible la misión



Fuente: elaboración propia.

Con esta estructura se trabaja de manera operativa en la organización; sin embargo, en la estructura funcional todos permanecen donde mismo, con su antigüedad, prestaciones, etcétera, y es ahí donde se da la *coexistencia bidimensional* de las dos estructuras, de la cual hablaremos más adelante.

La *estrategia madre* está diseñada para aprovechar las oportunidades y frenar las amenazas que enfrentan todos los gobiernos del mundo ante el tránsito del paradigma de la *sociedad industrial* al paradigma de la *sociedad del conocimiento*. No hay un solo gobierno en el mundo que escape a esta mega-amenaza; es por ello que en la OC proponemos esta *estrategia general*, primero para blindar a la administración pública frente a la furia ciudadana que se le viene encima, y segundo, para que los gobiernos puedan colocarse delante de sus comunidades, recuperando su papel histórico de rectores de las sociedades en todo el planeta.

FIGURA 22
Equipos de proceso sustantivo enfocado al ciudadano

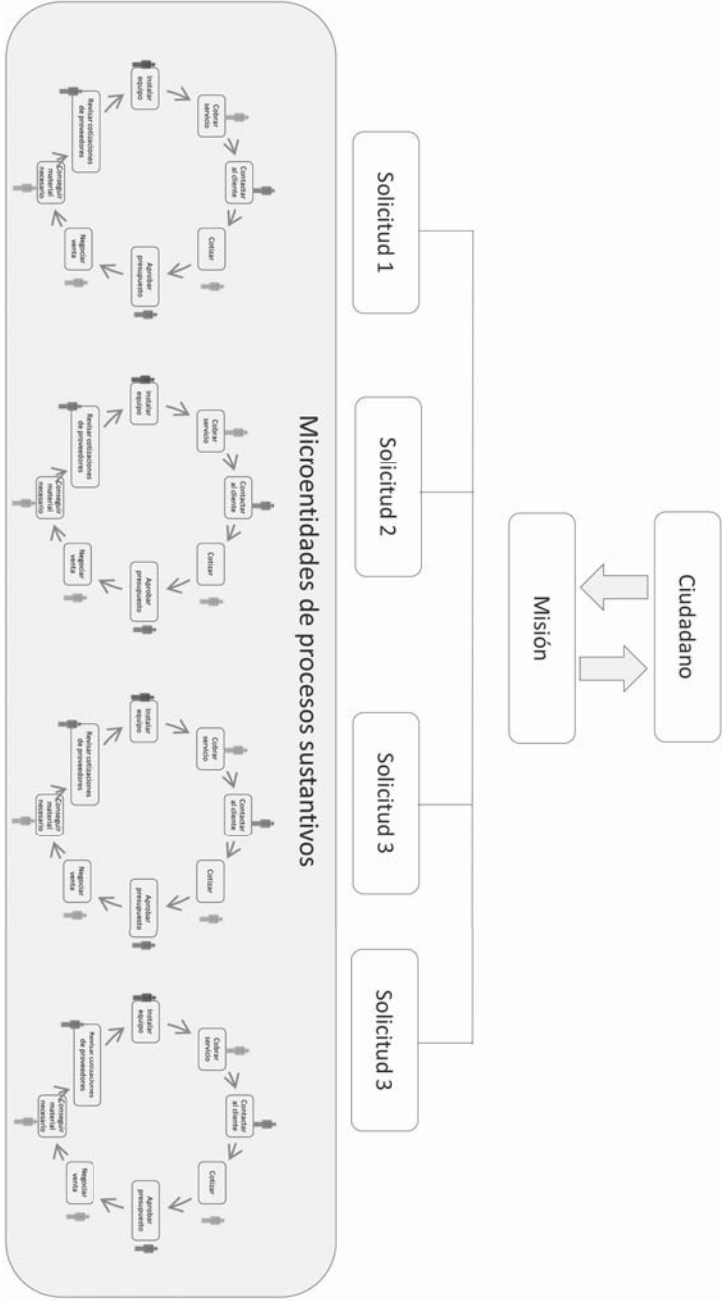
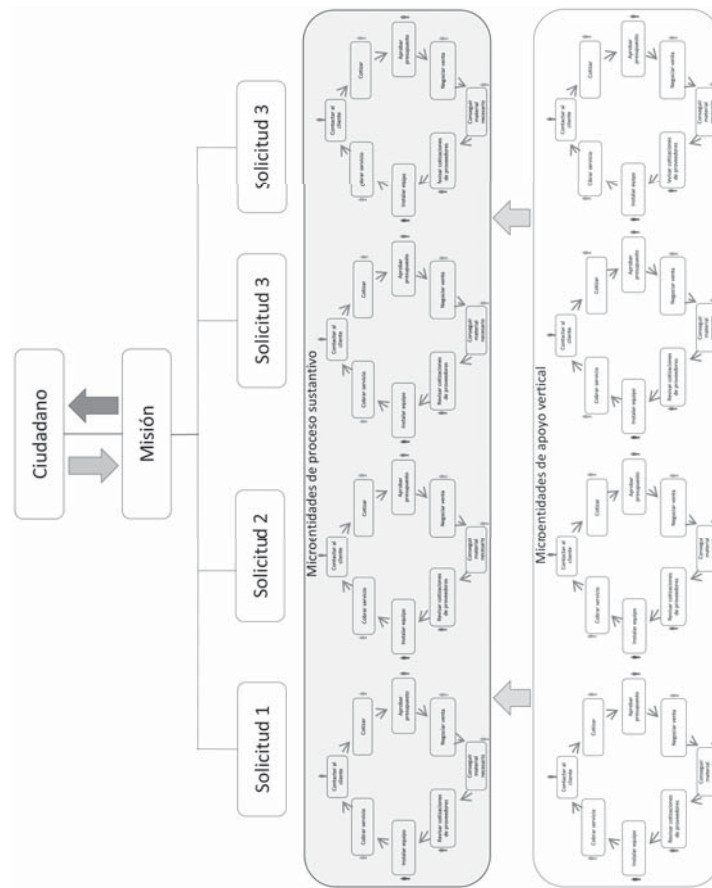


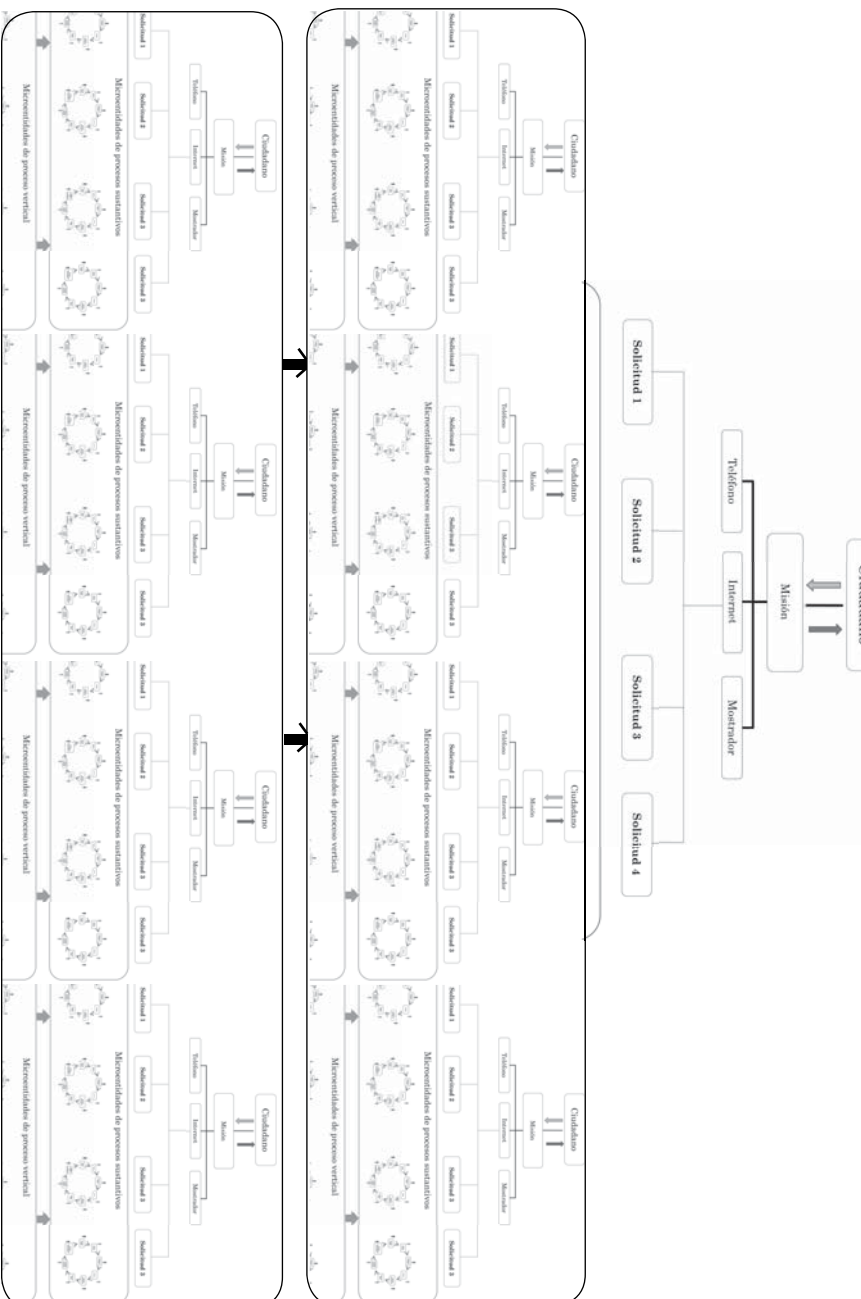
FIGURA 23

Equipos de apoyo vertical y de proceso sustantivo; todos enfocados al ciudadano



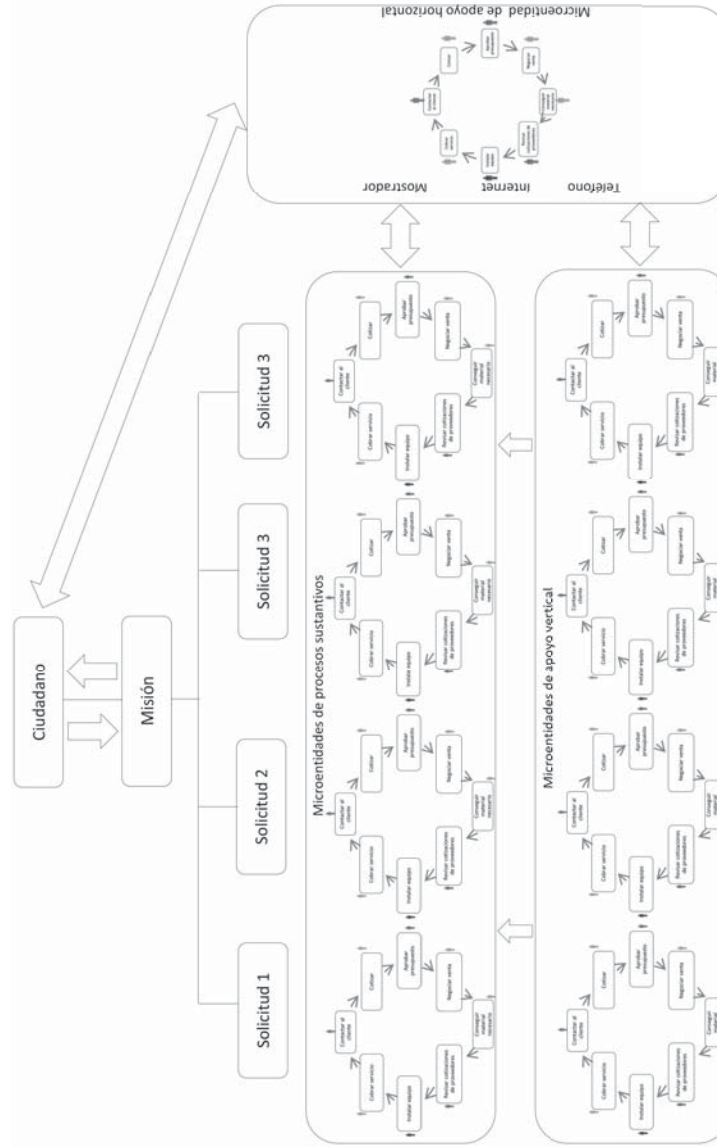
Fuente: elaboración propia.

FIGURA 24
Canales de comunicación, son medios que usa el ciudadano para estar en contacto



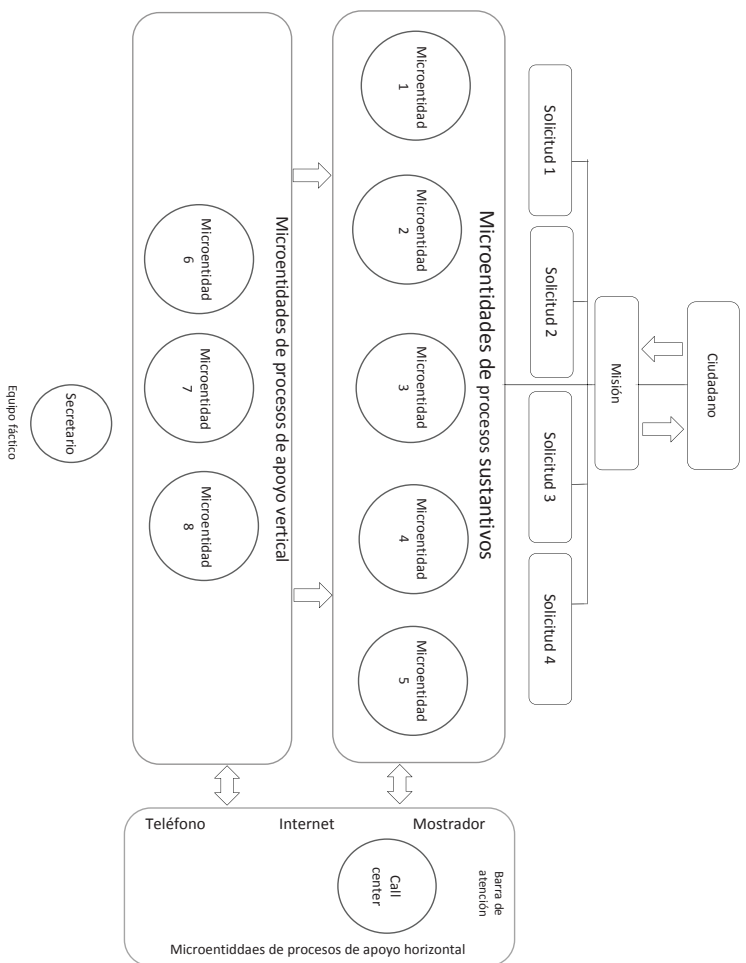
Fuente: elaboración propia.

FIGURA 25
Equipos de proceso sustantivo, de apoyo vertical y horizontal



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 26
Estrategia madre plástica-estructura madre



7. LA ESTRUCTURA MADRE: LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS CON TOTAL ENFOQUE AL CIUDADANO

Una estrategia que no revienta en una estructura,
simplemente es letra muerta.

ABA

HACIENDO PLÁSTICA LA ESTRATEGIA

Una organización es la extensión del líder; históricamente las organizaciones se han creado para difundir la obra de sus creadores, y para trascender la vida biológica de quienes las fundaron. Si una entidad de esta naturaleza no cumple los fines señalados, su razón de ser estará cuestionada en sus entrañas.

Para su desempeño, las organizaciones están soportadas por su estructura; esta última debe obedecer al desiderátum que plantean la *misión*, la *visión*, los *valores* y la *estrategia* de la institución. Si la organización carece de estos cuatro elementos, su estructura, cualquiera que sea, seguirá siendo igual de buena o mala.

La estructura madre que se plantea en una Organización del Conocimiento (oc) es el reflejo directo de la estrategia madre planteada en el capítulo anterior.

ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ESTRUCTURA OPERATIVA

Una tarea fundamental del líder político es asegurarse de que la estrategia se haga realidad en una estructura; si no se puede lograr esto, entonces la estrategia es muy cuestionable. Cualquier esfuerzo de cambio o transformación organizacional real debe empezar y terminar con su estructura: ésta es guía, es certeza, es destino.

Las reingenierías, rediseños o reagrupaciones que se hacen sobre la estructura piramidal, simplemente constituyen una pérdida de tiempo; el requisito imprescindible para tomar en serio un esfuerzo de esta naturaleza es que, al margen de la pirámide, se diseñe una *estructura por procesos*.

Existen algunas formas de medir el grado de obsolescencia de quienes dirigen una organización, pero quizá la más notoria se devela en su estructura organizacional. Y no hay que olvidar que todo se puede volver obsoleto en un gobierno y éste puede recuperarse; pero cuando el cerebro del líder político se vuelve caduco, ya no hay nada que hacer, es hora de irse a casa.

Los cuatro niveles de evolución estructural

Identifico cuatro niveles en la evolución de las estructuras de la organización:

- Nivel 1: la organización lineal
- Nivel 2: la organización funcional
- Nivel 3: la organización matricial
- Nivel 4: la organización del conocimiento

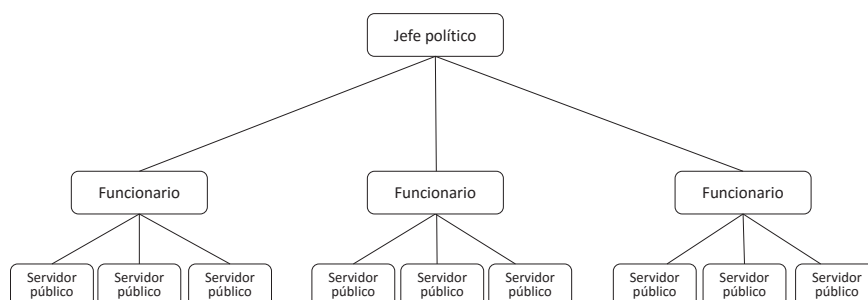
La organización lineal

En este tipo de organización se presenta la forma más primitiva de llevar las relaciones laborales dentro de una institución; la característica principal de esta etapa es que todas las decisiones las toma una sola persona. Nada se mueve si no es autorizado por el “número uno” del aparato de gobierno: él, y sólo él decide hasta donde humanamente es posible; aunque haya un organigrama de responsabilidades, al jefazo le vale un soberano cacahuete: él manda y punto final. La organización lineal impide cualquier posibilidad de desarrollo dentro de ésta; aunque existan otros jefes, éstos son figuras decorativas, pues todo debe pasar por la autorización de un jefazo absoluto.

Es sintomático que el gobernante en turno inaugure todas las obras y actos públicos; de nada sirve que otro funcionario de la Secretaría y su equipo hayan entregado la zalea en el esfuerzo por lograr una obra; los reflectores son para el “número uno” y punto.

La siguiente figura es la representación gráfica de este tipo de estructura.

FIGURA 27
Organización lineal
(Una sola persona toma las decisiones)



Fuente: elaboración propia.

La organización funcional

En esta etapa del desarrollo de la institución, el poder se divide en departamentos; el funcionario comparte el poder con otros jefes. La organización se fragmenta y cada jefe de departamento atiende su área de interés, frecuentemente ignorando lo que ocurre en los demás departamentos.

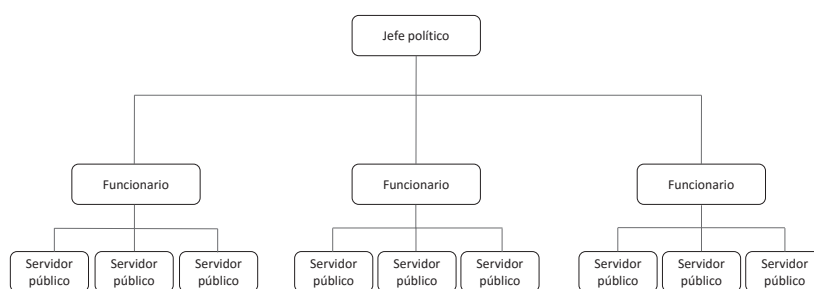
En la estructura funcional, la información no se comparte y las decisiones las toma un reducido “grupo de notables”, sin tomar en cuenta para nada la opinión de los servidores públicos de la base.

La organización funcional representa la expresión más elaborada de la era industrial, por cuanto reproduce la superestructura de la sociedad en esta etapa de la historia del hombre: clasista, cerrada, vertical, autocrática y, por eso mismo, con muy, muy escasas posibilidades de que se produzca en ella la explosión de creatividad e innovación que demanda el siglo XXI.

La estructura funcional o piramidal tiene una clara orientación hacia el *jefe político* o funcionario; sólo hay que mirar cualquier organigrama para darnos cuenta de que el ciudadano no sólo no es relevante sino

que *ni siquiera aparece* en él. Basta una ojeada al organigrama para apreciar que esta forma de estructurar las organizaciones simplemente no está pensada para satisfacer las necesidades del usuario de los servicios del gobierno. Se presenta en forma gráfica este tipo de organización:

FIGURA 28
Ejemplo del clásico organigrama funcional
(Un pequeño grupo de funcionarios toman todas las decisiones)



Fuente: elaboración propia.

La organización matricial

En la búsqueda de una manera de trabajar más dinámica y participativa, algunos gobiernos se han acercado a las necesidades estructurales que demanda el ciudadano de la sociedad postindustrial, y así ha surgido la organización matricial.

En este esquema se generan nuevas líneas de control que atraviesan horizontalmente la pirámide.

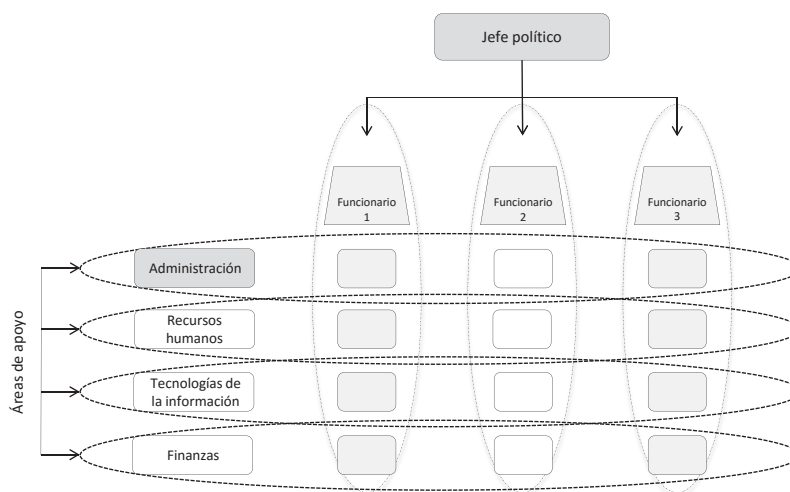
Esta forma de trabajar tiene la ventaja de que los especialistas en informática, servicios, administración, etcétera, meten las manos en las líneas de mando para fortalecer el cumplimiento de los programas y objetivos de la entidad. La desventaja es que el subordinado queda atrapado en el peor de los mundos, ya que se encuentra bajo la férula de dos jefes, con los respectivos “jalneos” que esto implica.

Otro problema que genera este tipo de organización es que los responsables de los resultados se vuelven muy escurridizos a la hora de presentarlos; los funcionarios formales frecuentemente culpan a los especialistas de que no dan el apoyo suficiente, y éstos acusan a aquéllos de que no ejercen el debido control para lograr las metas. Dado el celo con que cada funcionario cuida “su territorio”, en México han sido más bien escasas las experiencias de éxito bajo este esquema; lo que ha

ocurrido es que los funcionarios formales de la secretaría o entidad en cuestión terminan mandando por un tubo a los directivos transversales que “invaden” sus áreas de influencia. El problema: interfieren en sus procesos en lugar de brindarles servicios.

El esquema matricial es el siguiente:

FIGURA 29
Organización matriarcal
(Existen dos líneas de control real)



Fuente: elaboración propia.

La organización del conocimiento

La nueva *sociedad del conocimiento* demanda una estructura totalmente diferente de la que prevaleció hasta bien entrada la segunda mitad del siglo pasado.

- *Antes* el eje de las estructuras era el jefe; *hoy día* se requiere que éstas se orienten al ciudadano.
- *Antes* el servidor público era considerado un empleado; *ahora* debe ser considerado una persona.
- *Antes* el centro de gravedad de la estructura organizacional era el puesto; *en nuestros días* debe ser el proceso.
- *Antes* se trataba de cumplir con la función; *hoy* se debe trabajar con base en resultados.

En la nueva sociedad del conocimiento no se trata de seguir estirando la pirámide; la idea es que ésta ceda su lugar a la estructura operativa, colocándose detrás de ella, o que coexista con la nueva organización.

Llama la atención que colegas de distintos países insistan en la necesidad de voltear la pirámide, para que lo de abajo quede arriba; pero eso no sirve de nada: la pirámide no fue pensada para cambiar; aunque la pongamos al revés, o a la izquierda o a la derecha, seguirá siendo pirámide, pues no está en su ADN cambiar. No se trata de voltear la pirámide; se trata de cambiarla por una estructura operativa, es decir, por una estructura que opere *en función de procesos*.

Presento a continuación una estructura de la OC a la que denominamos *estructura madre* –hija de la estrategia madre–, la cual está destinada a las secretarías de un gobierno estatal (véase figura 30).

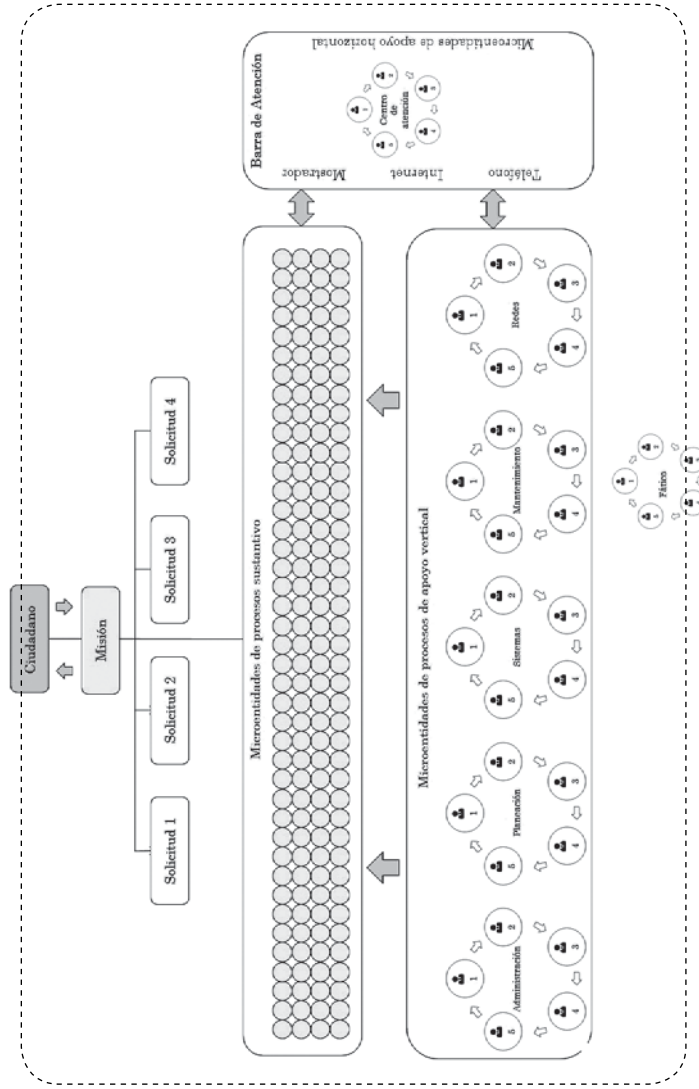
La *organización lineal, funcional o matricial* (OLFM) fue pensada para no cambiar; por el contrario, la OC fue concebida para que pudiera rediseñarse continuamente, de acuerdo con las señales del mercado.

- La OLFM es cerrada y poco participativa; la OC es abierta y participativa.
- La OLFM es vertical y jerárquica; la OC es horizontal y democrática.
- La OLFM se estructura a partir del jefe; la OC lo hace a partir del ciudadano.
- La OLFM privilegia el puesto; la OC, el proceso.
- La OLFM se basa en funciones; la OC se basa en los resultados obtenidos por cada área.

Aplicando este criterio de microentidades a todas las secretarías, obtendríamos la estructura operativa del aparato de gobierno en cuestión, en este caso a nivel estatal. Presentamos a continuación dicha estructura (véase figura 31):

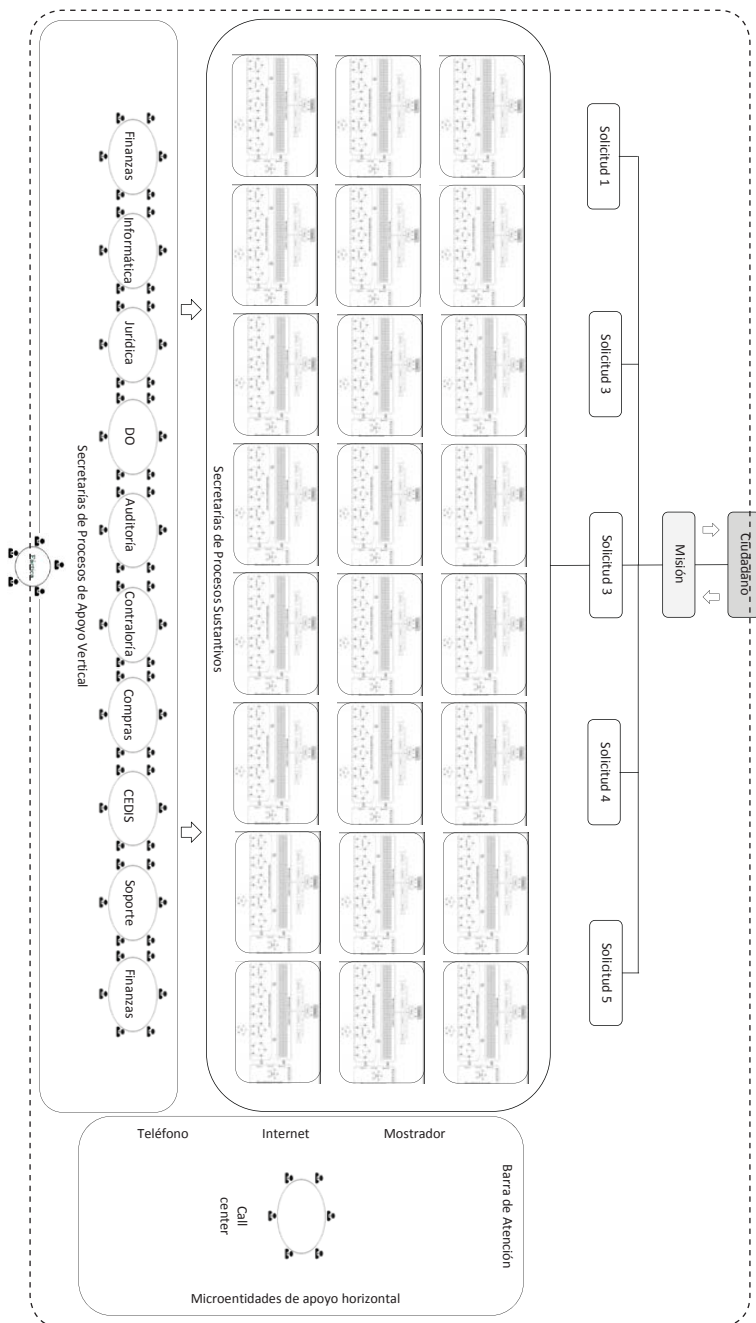
Así como hace más de 200 años, al *verificarse* el tránsito de la era feudal a la industrial, los directivos de la época tuvieron que aprender la nueva forma de dirigir organizaciones, hoy día quienes realizan una actividad directiva en las entidades públicas de todo tipo tendrán que aprender a hacer las cosas de acuerdo con las señales que nos manda la nueva *sociedad del conocimiento*. La premisa ya no es si cambiamos o no el *management* público del siglo XXI; la premisa es hacerlo lo más rápidamente posible, pues como les ocurrió a nuestros ancestros que no tomaron en serio la revolución industrial, podemos perder todo lo que hemos construido bajo las viejas reglas del juego de la era industrial, que hoy cede el paso a la nueva sociedad del conocimiento.

FIGURA 30
Estructura operativa de una secretaría



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 31
Estructura operativa del gobierno a nivel estatal



Fuente: elaboración propia.

La coexistencia bidimensional

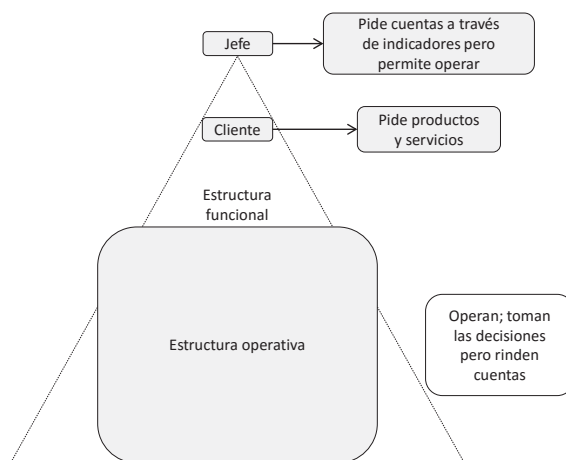
A medida que el ciudadano deje de ser un concepto etéreo y se convierta en un actor de primerísimo orden en el seno de las organizaciones gubernamentales, se hará cada vez más necesario monitorear la ruta que deben seguir los gobiernos para entregarle valor.

Es por demás obvio que la estructura funcional o piramidal no permite monitorear los procesos, porque está hecha para el control; es por eso que la OC propone que, en forma paralela a la estructura funcional, se eche a andar una estructura operativa (estructura madre) que coexista con aquélla, atendiendo cada una los fines que les son propios.

Por *coexistencia bidimensional* entiendo el hecho de que existan y operen simultáneamente dos estructuras distintas, una operativa y otra funcional dentro de la entidad, sin que una interfiera con la otra.

Lo anterior es posible porque cada estructura tiene quehaceres distintos: quienes hacen funcionar la estructura *operativa* tienen libertad para construir el valor que se entrega al ciudadano; y en la estructura *funcional* se encuentran los guías que tienen a su cargo el control general de la entidad, respetando siempre las decisiones que toman las áreas operativas. En la siguiente figura se puede apreciar la coexistencia bidimensional:

FIGURA 32
Representación de la coexistencia bidimensional



Fuente: elaboración propia.

DISEÑO DE LOS PROCESOS NECESARIOS PARA ATENDER CADA SOLICITUD DEL CIUDADANO

Son muchos los roles que debe cumplir el funcionario del siglo XXI, pero uno que ha dejado de lado es el de arquitecto, de genuino arquitecto capaz de diseñar y rediseñar organizaciones competitivas en la sociedad del conocimiento.

La organización es, como tal, un ente que aglutina a un grupo de personas para un fin. El término “organización” deriva del verbo organizar; entonces, si organización viene de un verbo que denota acción, la pregunta sería: ¿organizar para qué? La respuesta a esta interrogante puede parecer sencilla; sin embargo, es evidente que hay muchos funcionarios que no saben hacia dónde se dirige la organización; por otra parte, si se formula la pregunta a quienes sí tienen claro lo que quieren, su respuesta inmediata es: organizarse para lograr una *visión* bajo la égida de una *misión*. Saber lo anterior ayuda mucho al eficiente desempeño de un funcionario.

¿De dónde parte la estructura madre?

La estructura de la organización va a depender de *lo que se quiera lograr*; es por ello que se habla de la *amplitud* y la *profundidad* de la *misión* y la *visión* planteadas. Es a partir de lo anterior que se realiza el verdadero rediseño y transformación de la institución.

Los procesos como base de la estructura madre

En el capítulo anterior mencioné que la entidad debe “desbaratarse” en pequeñas microentidades cuya organización se fundamente en los procesos. Esto no es cuestión de modas; las microentidades son una necesidad real si se quiere trabajar con base en resultados. Mucho cuidado debe tener el funcionario para no incurrir en el error de creer que está trabajando basado en procesos cuando en la práctica sigue haciéndolo de manera funcional, esto es: por puestos.

Trabajar por puestos realmente no tiene nada de malo; el problema es que éstos son un resabio de una era histórica (la industrial) que va de salida; los puestos existen, contrariamente a lo que muchos piensan, desde hace apenas 200 años. No entran a escena hasta la Revolución Industrial, y al parecer este breve periodo está por desaparecer.

Desde el principio de los tiempos hasta la Revolución Industrial, la gente se ganaba su sustento porque realmente realizaba *actividades*, no por los puestos que ocupaba; la gente ganaba dinero o su equivalente porque *hacía* un trabajo, no porque *tenía* un trabajo; la gente ganaba dinero porque *generaba valor* a ojos vista, no porque llegara el día de la quincena.

Hoy día asistimos a otro cambio de *era*: estamos transitando de la era industrial a la era del conocimiento, y esto ha traído grandes consecuencias a las organizaciones públicas y privadas. El trabajo empaquetado que representan los puestos es una especie condenada a la extinción; los puestos poco a poco se van convirtiendo en el principal impedimento a que el trabajo fluya hacia el ciudadano, a la capacidad de respuesta, a que concluya felizmente el ciclo que culmina en el producto o servicio y que genera valor público y rentabilidad social.

El ciudadano no está ya satisfecho con que el servidor público “cumpla con su puesto”; que lo haga bien o mal es una de las 747 000 cosas que no le interesan; el hecho de que estos personajes cumplan con sus funciones no garantiza en modo alguno que el proceso que culmina en el servicio se realice adecuadamente. Lo que le importa hoy día al ciudadano es que *se le entregue en tiempo y forma el servicio que solicita*; por lo anterior, el objetivo debe ser que el *proceso* de donde sale el servicio culmine adecuadamente, no que el servidor público cumpla sus funciones; a menudo o por lo general éstas se hallan orientadas al jefe, no al usuario de los servicios públicos. Cuando se llama a cuentas por una queja del ciudadano, todo el mundo escurre el bulto con las expresiones: “Yo no sé, yo entregué las placas a x departamento; si el ciudadano no las recibió no es mi problema, yo cumplí con mi trabajo”; esto se evita cuando el trabajo se focaliza en el proceso, en el ciudadano, en la búsqueda de resultados, no en el puesto.

Por lo anterior, el trabajo con base en procesos requiere que el *puesto* se convierta en una *posición de apoyo*; en una posición de apoyo al proceso, para que el ciudadano reciba el producto o servicio. En la nueva sociedad del conocimiento, el puesto –tal como fue concebido en la era industrial– es absolutamente innecesario: o se transforma en una *posición de apoyo* o desaparece.

El concepto de proceso

Ya desde su definición este concepto es problemático; según la ingeniería industrial clásica, un proceso es “un conjunto de insumos, tiempos,

recursos económicos, recursos logísticos y recursos humanos que se mezclan para obtener un rendimiento”.²¹ Sin embargo, en la OC entendemos por proceso “el conjunto de actividades humanas que transforman insumos en rendimientos de mayor valor”;²² un rendimiento es un servicio o un producto que se entrega a un usuario externo o interno. La gran diferencia entre en estos enfoques es que para la ingeniería industrial clásica el trabajador es *parte, insumo, costo o víctima* del proceso, mientras que para la OC es el eje o centro de gravedad de dicho proceso; es el *dueño* de éste y, como tal, es quien, junto con sus compañeros, lo controla de principio a fin.

Para trabajar con *base en procesos* de manera efectiva, eficaz y eficiente, es necesario que, desde los puntos de vista filosófico, metodológico y estructural, se vea al servidor público como dueño del proceso, no como su víctima.

Clasificación de los procesos

Una vez definido el concepto de proceso de acuerdo con la OC, planteo la clasificación de sus modalidades.

Procesos sustantivos: son los ubicados en la línea externa de valor, donde las actividades que se realizan son detonadas directamente por la solicitud que el ciudadano efectúa en la entidad correspondiente, por ejemplo: trámite de placas.

Como soporte de los procesos sustantivos, existen otros dos tipos de procesos:

- *Procesos de apoyo vertical*: este tipo de procesos existe como apoyo logístico a las actividades de los procesos sustantivos, para que éstos focalicen sus esfuerzos en el usuario final; por ejemplo: el proceso de servicios informáticos; quienes los brindan no interactúan directamente con el ciudadano; sus usuarios (clientes) son las microentidades que atienden los procesos sustantivos.
- *Procesos de apoyo horizontal*: sirven de refuerzo a los procesos sustantivos y a los de apoyo vertical; son las áreas de atención, no de servicio. Por ejemplo, los llamados *call center*.

²¹ Redacción de Empresa Inteligente Asociación, “Procesos vs. puestos”, en <<http://empresainteligenteasociacion.blogspot.mx/2014/05/procesos-vs-puestos.html>>.

²² Anibal Basurto, *Sistema Empresa Inteligente. Una propuesta al mundo sobre como debe ser la empresa de la era del conocimiento*.

Una vez explicado el concepto de proceso y realizada la clasificación de sus modalidades, es importante recordar que todos los procesos son igualmente importantes; lo que debe ocupar a los servidores públicos de todos los niveles es la efectividad y la eficiencia de aquéllos, con miras a hacer un mejor uso de los recursos y a generar mejores servicios para el ciudadano.

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ USUARIO-PROVEEDOR

Como ya lo he mencionado, es fundamental para la OC que cada microentidad defina sus servicios a partir de las solicitudes del ciudadano. Esta matriz se estructura de acuerdo con las solicitudes de *servicios* presentadas lo mismo por los usuarios externos que por los usuarios internos de cada secretaría o entidad de gobierno.

Una vez que cada microentidad define sus servicios, se crea una matriz donde en las filas se colocan los usuarios y en las columnas, los proveedores; en un ejercicio entre los líderes de cada microentidad, se plantean las ofertas y las solicitudes de servicios, generando una herramienta que se denomina *matriz usuario-proveedor*.

Con esta herramienta es posible determinar, en una forma clara y visible, la relación que existe entre las microentidades de la institución, y establecer la base de las futuras evaluaciones de satisfacción; además se pueden medir los resultados operativos de cada una.

En la figura 33 muestro un ejemplo tomado de una empresa, para ilustrar la herramienta en el *software* Tecné.

Algunos de los fines prácticos de la matriz usuario-proveedor son:

- Orientar todos los servicios hacia el ciudadano.
- Determinar a los usuarios de cada microentidad.
- Definir los servicios que ofrece cada microentidad.
- Determinar cuáles servicios están orientados al ciudadano y cuáles no.
- Analizar, diseñar y rediseñar las actividades que ya realizan y de las que deben hacer para construir los servicios a los usuarios internos y externos.
- Sentar los cimientos para el trabajo con base en resultados.
- Saber quiénes son los usuarios internos de los servicios que ofrece cada microentidad.

FIGURA 33
Matriz cliente-proveedor

		Cliente →											
		Administración y finanzas	Centro de distribución	Credita y cobranza	Calidad	Pactos	Hermosillo Norte	Hermosillo Santa Fe	Mejora educativa	Nogales	Provisional		Tecnología
Proveedor	Administración y finanzas	✓	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Administración y finanzas
	Centro de distribución	✓		Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Centro de distribución
	Credita y cobranza	✓	✓		Servicios	Servicios	Servicios	✓	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Credita y cobranza
	Calidad												
	Calidad y cobranza	✓	Servicios		Servicios	Servicios	Servicios	✓	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Calidad y cobranza
	Calidad												
	Calidad	Servicios	Servicios	Servicios		Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Calidad
	Pactos	✓			✓							✓	
	Pactos	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios		Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Pactos
	Hermosillo Santa Fe	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios		Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	✓	Hermosillo Santa Fe
	Hermosillo Norte	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios		Servicios	Servicios	Servicios	✓	Hermosillo Norte
	Mejora educativa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Mejora educativa
Mejora educativa	Servicios	Servicios	✓	Servicios	Servicios	✓	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	✓		
Nogales	Servicios	Servicios		Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios			Nogales	
Provisional	Servicios				Servicios	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios		✓	Provisional	
Tecnología	Servicios	✓	Servicios	✓	Servicios	✓	Servicios	✓	✓	Servicios		Tecnología	
	Administración y finanzas	Centro de distribución	Credita y cobranza	Calidad	Pactos	Hermosillo Norte	Hermosillo Santa Fe	Mejora educativa	Nogales	Provisional		Tecnología	

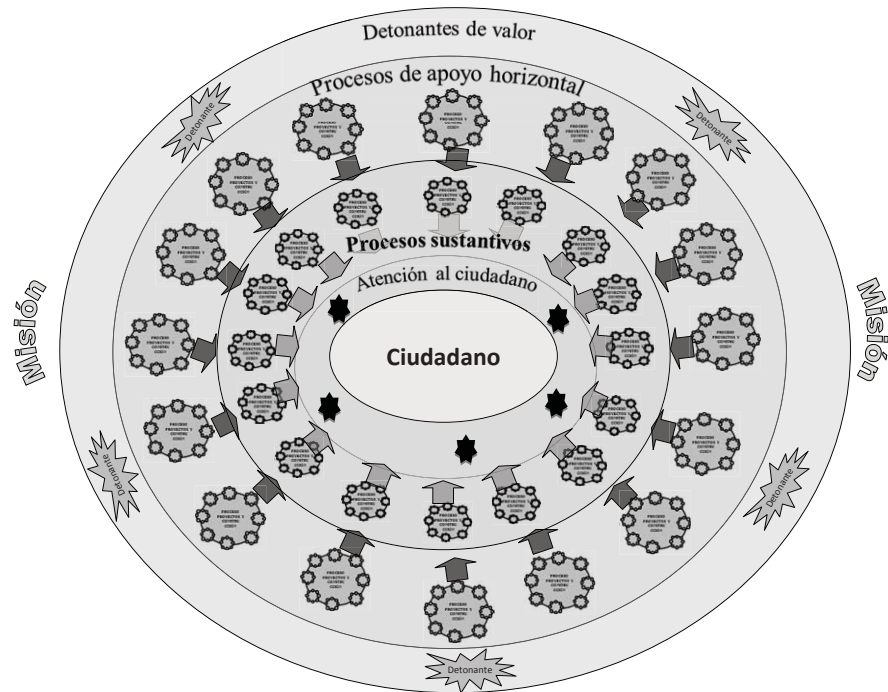
Fuente: elaboración propia.

- En un futuro los servicios serán la base de *evaluaciones de satisfacción de usuarios internos y externos*, y la base de las mejoras a los procesos.
- Orientar los esfuerzos de acuerdo con la *visión* de la entidad.

La trampa del usuario interno

Es muy importante identificar quién sí es un usuario interno y quién no lo es. Como producto de las organizaciones verticales, los jefazos siguen siendo “usuarios” que a toda hora demandan ser servidos; pero ahora deben servir a las áreas que hacen frente al ciudadano. Identificar dónde está el cliente hace más fácil exigir a las áreas de mayor nivel jerárquico que abandonen su papel de soberanos insaciables y se sumen a la línea de valor.

FIGURA 34
Mapeo de los detonantes de valor, procesos y servicios



Fuente: elaboración propia.



8. LA UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL SERVIDOR PÚBLICO

Por la ignorancia se desciende a la servidumbre,
por la educación se asciende a la libertad.

Diego Luís Córdoba

CAPACITAR YA NO ES SUFICIENTE

Yo no sé por qué algunos dirigentes políticos que llegan a los gobiernos suponen que, como por arte de magia, los funcionarios y servidores públicos van a dejar de trabajar burocráticamente, es decir, focalizados en el jefe y con todas las lindezas que les han ganado el rechazo de la sociedad. ¿Acaso creen esos mandatarios que sólo porque ellos lo dicen, ahora sí los servidores públicos van a preocuparse por el ciudadano, ahora sí van a ser eficientes, ahora sí van a mejorar sus actitudes? Nada más alejado de la realidad.

Si se desea que cambien el enfoque, las prioridades, las eficiencias y la dirección de las relaciones laborales en el aparato de gobierno, se requiere hacer algo muy importante: *educar a los funcionarios y a los servidores públicos*.

Educar, no adiestrar; educar, no capacitar; educar, no formar. No basta enseñar a la gente cómo hacer las cosas; no es suficiente que aprenda conceptos importantes: además es necesario que se trabajen valores, actitudes, conocimientos y habilidades (VACH) de manera holística.

Si sólo se tratara de capacitar a la gente (desarrollo de habilidades y conocimientos), bastaría un departamento de capacitación, entidad con la que todos los gobiernos cuentan ya. Pero ante el descomunal cambio de paradigma que se presenta, ante un cambio de *era*, es imprescindible abarcar también las actitudes y los valores de los funcionarios y servidores públicos. En pocas palabras: ya no es suficiente un departamento de capacitación; ahora se requiere una universidad completa.

LA REVOLUCIÓN DEL APRENDIZAJE

Cuando se habla de la *revolución del conocimiento*, se alude a un hecho exógeno a las organizaciones gubernamentales, y debe ser atendido en la misma forma; desde una perspectiva endógena, debemos focalizarnos más bien en una *revolución del aprendizaje*. El aprendizaje es la forma como la gente adquiere y aprovecha el conocimiento; desde esta perspectiva, la gente que trabaja en un gobierno competitivo debe aprender lo necesario para convertirse en *colaboradores del conocimiento*.

Es preciso realizar en forma y a fondo un gran esfuerzo para que los funcionarios y servidores públicos quieran y puedan aprender; hasta ahora, salvo honrosas excepciones, el aprendizaje ha sido una actividad vacua, desenfocada, impertinente y terriblemente aburrida.

La nueva forma de aprender, basada en el conocimiento interactivo mundial y en la tecnología, está ocasionando que las universidades e instituciones de enseñanza convencionales estén perdiendo el monopolio de la educación; las organizaciones gubernamentales deben aprovechar esta situación para crear sus propias universidades, con miras a *educar* a su gente para la nueva sociedad del conocimiento.

La vieja organización *capacita* a los trabajadores para reciclar al burócrata en puestos kafkianos que cada vez tienen menos que ver con la realidad; en cambio, la Organización del Conocimiento (OC) los *educa* para convertirlos en colaboradores del conocimiento. En el nuevo modelo educativo propuesto por la OC, se trata de crear universidades corporativas que eduquen a los servidores públicos para que controlen y mejoren el proceso completo, orientado al ciudadano.

El principal problema en las áreas de gobierno no es que la gente ignore cómo hacer las cosas, sino que frecuentemente no quieren hacerlas; el problema, de ordinario, no es de *habilidades y conocimientos*, sino de *actitudes y valores*. Por eso lo que se necesita es una universidad corporativa, no un mejor departamento de capacitación. *Nos enfrentamos a un problema de educación, más que a uno de capacitación.*

LA NUEVA EDUCACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Como ya se ha mencionado, la OC debe ir a la par con las nuevas formas de enseñanza, ya que gran parte de los resultados que se logren depende del desarrollo de la gente.

La falta de respuestas a los problemas dinámicos y a los cambios tan rápidos que se dieron en el mundo desarrollado a finales de la década de los ochenta, convenció a cada vez más pensadores y estudiosos del comportamiento humano de que la era industrial había llegado a su fin, y de que las formas se reacomodaban para dar paso a una nueva era: la era del conocimiento.

Ya bien entrados en este nuevo milenio, el nuevo paradigma del conocimiento ha permeado fuertemente el quehacer de las organizaciones privadas y públicas, lo cual obliga a los dirigentes vanguardistas de ambos tipos de instituciones a realizar un cambio profundo en la forma de la convivencia laboral, en el pensamiento directivo y operativo, y en las formas de producir, enfocar y reestructurar las instituciones que dirigen. Podemos sintetizar estos reacomodos en el seno de las organizaciones con tres grandes cambios de paradigma:

- *Primer cambio de paradigma:* de organizaciones residuales a organizaciones inteligentes.
- *Segundo cambio de paradigma:* del adiestramiento tayloriano al desarrollo de competencias dinámicas de trabajo, basadas en la inteligencia de la gente.
- *Tercer cambio de paradigma:* de la gerencia funcional al liderazgo desarrollador.

Estos tres cambios de paradigma en el seno de las organizaciones del sector público ya no son cosa de elección sino de supervivencia. Y ése debe ser el enfoque de una universidad corporativa de cualquier gobierno que esté en busca de la competitividad.

EL ATENEO DE LA OC

Una de las principales razones por las cuales las metodologías que son absolutamente adecuadas para el desarrollo de las organizaciones no se consolidan en su operación cotidiana, es la falta de preparación de quienes deben implementarlas: funcionarios y servidores públicos. Al respecto llaman poderosamente la atención los míseros presupuestos

destinados a la preparación del personal en los planes de desarrollo de la mayoría de los gobiernos de todos los niveles en nuestro país.

Por lo demás, estoy de acuerdo en que ningún gobierno tiene todo el dinero del mundo para estar pagando programas de desarrollo de manera infinita; es por eso que la OC incluye la creación de una “escuela” denominada Universidad Virtual del Servidor Público (UVSP), cuya razón de ser es educar a los servidores públicos para la vida y para el trabajo; es decir: el objetivo principal de la UVSP es formar al *colaborador del conocimiento* que requiere la OC. Esta universidad prácticamente no significa costo alguno para el gobierno, pero eso lo analizaremos más adelante.

La educación para la vida

El primer tipo de formación que se requiere para lograr un proceso de transformación que conduzca al desarrollo integral de la gente, es la formación para la vida. De nada sirve que un servidor público sea un excelente especialista si falta al trabajo dos veces por semana, si no cumple sus compromisos, si reacciona como un niño ante las presiones del trabajo; de nada sirve que sea bueno para el trabajo si no está preparado para la vida.

Por lo anterior, en la primera etapa de la UVSP se trata de formar a los servidores públicos para la vida, fortaleciendo los valores, actitudes y aprendizajes que les permitirán convertirse en ciudadanos del mundo.

La educación para el trabajo

Paralelamente y en correspondencia con el segundo cambio de paradigma, se trata de formar al servidor público para el trabajo. Es realmente increíble la forma tan poco reflexiva en que se da la capacitación (cuando se da) en las organizaciones gubernamentales de nuestro país; pero si los exiguos recursos asignados al rubro hubieran sido bien orientados, ya habríamos avanzado mucho en la estructuración de gobiernos competitivos a lo largo y ancho del país.

La capacitación que se imparte en la gran mayoría de los gobiernos no sólo se encuentra desenfocada, sino que aún se orienta básicamente a fortalecer las habilidades psicomotrices; las facultades intelectuales y emocionales de la gente no son tomadas en cuenta.

El verdadero experto en el modo como se trabaja es el servidor público; sin embargo, éste carece de los conceptos y metodologías necesi-

rias para tomar conciencia plena del valor que agrega, así como para generar el nuevo valor a partir de la modificación de su realidad laboral (innovación). La formación para el trabajo tiene como finalidad que la parte directiva no le diga ya al servidor público cómo hacer las cosas, sino que le acerque los medios necesarios para que sea el propio trabajador quien desarrolle sus *competencias laborales* a partir de un pensamiento propio, guiado por expertos hacia resultados de valor público y rentabilidad social.

Liderazgo desarrollador

En el tercer cambio de paradigma se plantea que el liderazgo es un factor vital de la competitividad; la clave en este punto es que el dirigente se interese por el desarrollo de sus colaboradores y tenga las aptitudes necesarias para lograrlo. Actuando como funcionario burócrata, el directivo difícilmente apoyará a los servidores públicos a su cargo para que desarrollen las actitudes y las aptitudes propias de un *colaborador del conocimiento*; se requiere que dicho directivo se conduzca como un líder cuya prioridad sea el desarrollo de la gente que dirige.

A continuación planteo las escalas en la formación de los servidores públicos.

- *Adiestramiento*: se adiestra a una persona cuando se la prepara para actividades exclusivamente motrices, dejando a un lado la cuestión intelectual.
- *Capacitación*: en esta fase del desarrollo empieza a involucrarse el intelecto de la persona en el proceso de aprendizaje; sin embargo, lo motriz sigue siendo el asunto principal. La capacitación ya incorpora conocimientos al proceso formativo, aunque los aprendizajes son técnicos y relativos al funcionamiento de máquinas, *software*, herramientas y equipos.
- *Formación*: en esta etapa, al desarrollo de *habilidades* y *conocimientos* se agrega el mejoramiento de las *actitudes* de los servidores públicos.
- *Educación*: en esta fase se trabaja de manera completa en el desarrollo del servidor público; además de mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes, se trata de fortalecer sus valores humanos, esto es, de *educarlo*.

Por todo ello es necesaria la creación de la UVSP; sólo con el espíritu de una universidad se puede preparar a los servidores públicos en los cuatro aspectos del VACH señalados antes.

EL DESIDERÁTUM DE LA UVSP

La UVSP es una institución que tiene dos objetivos sustantivos:

- *En el corto plazo:* apoyar al gobierno a mejorar sus resultados de valor público y rentabilidad social mediante la mejora continua de sus procesos (mejoras cuánticas y discretas).
- *En el mediano plazo:* coadyuvar a que se logre la visión que plantean los líderes políticos en la búsqueda de un gobierno competitivo.

LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL Y LA UVSP

Cuando en años pasados me tocó apoyar a organizaciones del sector público a poner en funcionamiento sus universidades corporativas, me quedó claro que las universidades convencionales sólo pueden brindar una exigua ayuda a estos esfuerzos.

El problema es que las universidades mexicanas, públicas y privadas, son organizaciones detenidas en el tiempo; la mayoría de ellas son obsoletas y se están moviendo mucho más lentamente que la sociedad. Al respecto, el doctor William Daggett señala: “El mundo en el que van a vivir nuestros hijos está cambiando cuatro veces más rápido que nuestras escuelas”.²³

Quienes dirigimos organizaciones cada vez batallamos más para encontrar jóvenes profesionistas que nos ofrezcan soluciones, pues a la mayoría se les ha preparado para un mundo que hace tiempo dejó de existir —realidad que, al parecer, sus mentores y autoridades ignoran—; de ahí la necesidad de que el gobierno cree y desarrolle su propia universidad, la UVSP.

Realmente es improbable que las universidades convencionales puedan ayudar a las organizaciones a preparar a su gente; en primer lugar porque viven en una dimensión muy diferente a las realidades que plantea un mundo turbo-dinámico basado en el conocimiento y la tecnología; y en segundo lugar porque no conocen los procesos que manejan las entidades gubernamentales. Es por ello que si los gobiernos quieren preparar a su gente para relanzar sus estructuras hacia el ciudadano,

²³ William Daggett, Discurso del dr. William Daggett en su discurso a los administradores de la escuela de Colorado, 1992, en <http://dc.lexiumonline.com/pentagono_educativo/001254-cap2.pdf>.

necesitan crear sus propios centros de aprendizaje, de acuerdo con su lógica y con sus necesidades.

EL MODELO DE EDUCACIÓN POR EVENTOS

Para crear y desarrollar la UVSP en la OC, se cuenta con el *Modelo de Educación por Eventos*. Éste es un *modelo de educación enfocado al ciudadano, centrado en la persona, basado en procesos completos y criterio de resultados*.

El modelo de educación por eventos consiste en ubicar los principales eventos que debe realizar un servidor público, para después determinar qué aprendizajes le harán competente en dichos eventos. Por ejemplo, si el aprendiz se encuentra en un área donde es necesario promover los programas de medicina preventiva en el medio rural, para tomar parte en el impulso a dichos programas (evento) deberá aprender a negociar y a tratar con un ciudadano del medio bucólico; deberá conocer la geografía del estado y la axiología de las etnias, y aprender medicina preventiva básica y cómo realizar cálculos aritméticos, etcétera; cada uno de estos aprendizajes será una materia.

Los eventos gravitan en torno a cinco ejes (temáticas) que se imparten de principio a fin durante toda la carrera; para el caso podrían ser: lógica de las organizaciones, trabajo con base en procesos, cultura mexicana y universal, aprendizaje auto-catalítico y trabajo con base en valores.

En la figura 35 se presenta un diagrama de dicho modelo.

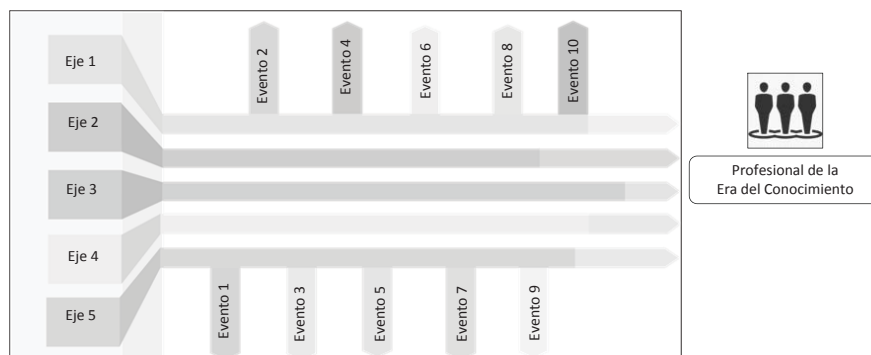
ESTRUCTURA DE LA UVSP

El grito de guerra de la UVSP es: “Somos la universidad más barata del mundo para el gobierno”; y sin embargo es a un tiempo la más cara para el servidor público; me explico.

La UVSP es muy barata para el gobierno porque éste no paga:

- Maestros (éstos son los funcionarios de gobierno y los invitados de otros gobiernos de México o del mundo).
- Edificios (se usan los que ya tiene el gobierno).
- Salones de clase (se usan las salas de juntas o los comedores).
- Traslados (todos se conectan por videoconferencia).
- Redes (se usan las que ya se tienen).

FIGURA 35
Modelo de educación por eventos



Es un modelo de educación dinámico que permite crear y rediseñar de manera continua carreras que aún no existen, utilizando tecnologías que todavía no han sido creadas, para resolver problemas que aún no se presentan.

Fuente: elaboración propia.

- Computadoras (se usan las que ya se poseen).
- Cuadernos (éstos son innecesarios, todo es digital).
- Libros (las consultas se hacen en la red).
- Lápices o plumas (no se usan; todo es digital).
- La UVSP es dirigida por un máximo de cinco personas, para todo un gobierno estatal.

Lo único que se pudiera pagar es la renta de una plataforma educativa y la videoconferencia.

Es la más cara del mundo para el servidor público porque éste *paga con innovaciones que pueden llegar a valer millones de pesos*; pero no desembolsa un centavo (paga su colegiatura con inteligencia y conocimiento aplicado). Se presenta a continuación una imagen tomada de una videoconferencia y plataforma educativa en una clase real.

En la estructura de la UVSP se encuentra un modelo de educación ubicua que permite operar dicha universidad virtual.

Modelo semipresencial a distancia Educatio Ubiqua

Es una representación estructurada del aprendizaje a distancia, permite de forma sincrónica y asíncrona la interacción de docentes, asesores y

aprendices. Los elementos que integran el modelo son: videoconferencia, plataforma educativa, docentes, asesores y aprendices.

Es también un modelo de educación enfocado al ciudadano, centrado en la persona, basado en procesos y criterio de rentabilidad social. Básicamente es una síntesis de los siguientes componentes: una plataforma educativa virtual, la filosofía de la oc y la videoconferencia; en ella se comparte el tiempo pero no el espacio (de ahí el nombre “semipresencial a distancia”).

FIGURA 36

Ejemplo de plataforma educativa donde se encuentran materiales de clase, videos, evaluaciones, tareas, foros, herramientas, calificaciones en tiempo real, la información necesaria sobre los participantes y el acceso a la videoconferencia



Fuente: elaboración propia.

La videoconferencia

La parte medular de este modelo es la videoconferencia; ésta es comunicación a distancia entre dos o más personas que pueden verse y oírse a través de la red de internet.

En este modelo el *maestro* (funcionario público) se convierte en líder de aprendizaje, y éste se centra en el *aprendiz* (el servidor público). Las actividades que realiza el aprendiz son: recepción, comprensión y asimilación de los contenidos, para que al compararlos con su realidad laboral pueda modificarla continuamente a base de innovaciones discretas (pequeñas) y cuánticas (grandes).

Este modelo propone igualmente el aprendizaje constructivista mediante un enfoque dialógico y de reflexión crítica promovido por el docente a través de experiencias, cuestionamientos y trabajo colaborativo. Todo ello tiene como telón de fondo el modelo cognitivo de *aprendizaje situado*, de la doctora Frida Díaz Barriga.

El concepto de sala de desarrollo de capital intelectual (Sadeci)

La sala de desarrollo de capital intelectual es otro concepto importante; es el espacio físico (dentro de una determinada área de trabajo) donde se reúnen los aprendices del modelo para tomar la clase por videoconferencia. El juego es el siguiente: el gobierno le proporciona al servidor público aprendizajes (*capital humano*) y éste le “paga” con innovaciones (*capital estructurado*). El *capital intelectual* es la suma de *capital humano* + *capital estructurado*.

Plataforma Educatio Virtual

Es una herramienta física-virtual que permite la interacción de los principales actores del modelo educativo semipresencial a distancia; cuenta con módulos para facilitar el aprendizaje de los participantes en el proceso de formación. En la plataforma se encuentran materiales de clase, videos, evaluaciones, tareas, foros, herramientas, calificaciones en tiempo real, etcétera; así como la información necesaria sobre los participantes. Con este formato nadie se mueve de sus lugares de trabajo; la universidad va a ellos.

El rector de la UVSP

El rector y sus auxiliares son personas que trabajan en el gobierno y a las que se prepara para tal cometido, por lo que no hay que contratar personal adicional. Sus responsabilidades son exactamente las mismas que tiene un rector de una universidad convencional, con la diferencia de que los aprendizajes en la UVSP:

- No se orientan a la autoridad sino al ciudadano.
- No tratan de mejorar los puestos; buscan mejorar los procesos.
- No se estructuran por materias; se efectúan por eventos.
- No se orientan a las funciones sino a los resultados.

LAS CARRERAS DE LA UVSP

Para que exista una universidad sólo se necesitan dos componentes: alumnos y maestros; todo lo demás es accesorio. Los alumnos son los servidores públicos; los maestros son los funcionarios del gobierno.

¿Cómo se prepara a los maestros?

Los funcionarios de gobierno que inician la carrera hacia la competitividad deben ser preparados como *directivos ejecutivos*, de acuerdo con los requerimientos de la sociedad del conocimiento.

El líder político que busca consolidar un gobierno competitivo debe lograr que sus funcionarios comprendan y manejen una *organización basada en el conocimiento*.

El efecto insertus (injerto)

Este efecto es una forma de innovación cuántica y consiste en aprovechar un evento, recurso o actividad que ya se realiza para generar nuevo valor a esa parte del proceso de una organización.

En el caso de la universidad virtual, se trata de que en un programa de formación directiva —el cual debe poseer *la filosofía y metodología que sólo puede proporcionar una institución de educación superior*— se introduzca adicionalmente la formación de los funcionarios de gobierno como docentes, de manera implícita, sin que éstos lo adviertan. Así se “matan dos pájaros de una pedrada”: se prepara a los funcionarios como

directivos ejecutivos de una OC y, de paso, se forma a maestros para los programas de la universidad virtual.

Lo anterior parece cosa del reino de Sharazan; sin embargo, más de dos decenas de universidades empresariales que ya se han echado a andar hacen que esto sea algo tan real como los cientos de aprendices que se encuentran actualmente en desarrollo con este tipo de universidades.

En síntesis, es punto menos que imposible lograr un gobierno competitivo si no se prepara a funcionarios y servidores públicos para tal efecto; la UVSP cumple ese cometido.

A los funcionarios (directivos) hay que prepararlos con apoyo de alguna institución educativa de avanzada que acepte incorporar el efecto *insertus* para formar a los maestros de la UVSP.

Los servidores públicos (trabajadores de gobierno) deben ser atendidos por sus dirigentes convertidos en maestros; por ningún motivo se debe permitir que una institución de educación externa lo haga: sería solamente una pérdida de tiempo, ya que no conocen los procesos de gobierno.

La parte *directiva* sí puede ser atendida por una universidad externa, pues las habilidades directivas que debe desarrollar el funcionario de un gobierno competitivo son las mismas aquí y en China; pero es casi imposible que los procesos que maneja un gobierno sean más conocidos por una institución educativa externa que por los propios funcionarios del gobierno en cuestión; de ahí que los docentes deban ser los propios directivos de gobierno. Los maestros de los servidores públicos deben ser sus propios dirigentes.

En síntesis, para crear y operar una UVSP hay que dar dos pasos:

- Se integra a los funcionarios en un programa de desarrollo directivo impartido por alguna institución educativa externa, donde a la par que se les ubica –en el pensamiento y en la acción– en la nueva forma de conducir organizaciones de la sociedad del conocimiento, se les forma implícitamente como docentes.
- Dichos funcionarios se convierten en los maestros de los servidores públicos, ya en la UVSP.

CONSIDERACIONES FINALES DE LA UVSP

Finalmente, enlisto algunos de los puntos más relevantes de una UVSP, cuya oferta debe cubrir realmente a todos los integrantes del gobierno.

Oferta educativa

Partiendo de que la razón de ser de la UVSP es educar a líderes y colaboradores preparándolos para la vida y el trabajo, con miras a que sean capaces de ofrecer servicios o productos a la sociedad; a líderes y colaboradores que aprendan a trabajar procesos completos y dominan las habilidades sociales necesarias del individuo educado del siglo XXI, las materias y/o programas se dividen en dos tipos:

- Materias para la vida: se les llama también materias “blandas” y buscan desarrollar en los colaboradores: valores, conocimientos, habilidades y actitudes imprescindibles para vivir en el mundo moderno.
- Materias para el trabajo: también se les denomina materias “duras” y están orientadas a mejorar los procesos del gobierno.

Lo anterior está basado en dos aspectos fundamentales de la organización:

- Perfil del líder y perfil del colaborador de la sociedad basada en el conocimiento.
- Procesos organizacionales.

Metas de la UVSP

- Profesionalizar el servicio público.
- Proporcionar oportunidades de aprendizaje que sirvan de apoyo a los aspectos críticos del quehacer gubernamental.
- Concebir el modelo de universidad virtual como un proceso y no como un lugar de aprendizaje.
- Diseñar planes de estudio que contemplen: ciudadanía, marco de referencia contextual y capacidades medulares.
- Educar para la línea de valor hacia el ciudadano, incluidos pares y proveedores.
- Sustituir la formación dirigida por un instructor con formas múltiples de asimilación y difusión del conocimiento.
- Integrar un acervo de la experiencia acumulada durante décadas en la administración pública.
- Intercambiar experiencias con otros gobiernos de México y el mundo.
- Estimular a los líderes para que se involucren y faciliten el aprendizaje.

FIGURA 37
*Programa Oficial Profesional en Logística de Servicio
al Ciudadano, basado en el programa utilizado por empresas
privadas; se presenta en el formato tradicional*

CICLO ESCOLAR	Para la vida			Para el trabajo	Para la vida			Para el trabajo
	S	FC	M	AAI	S	CU	M	AAI
	Asignatura				Asignatura			
	Clave				Clave			
	Antecedente			C	Antecedente			
1	1	1	2	1	1	1	1	1
	Comunicación efectiva oral y escrita				Operando las tecnologías para la competitividad			
	UVSP-OLSC-01				UVSP-OLSC-02			
	0			6	0			8
2	1	1	1	1	1	1	2	1
	Servicio y atención al ciudadano				Administración del tiempo en el trabajo			
	UVSP-OLSC-05				UVSP-OLSC-06			
	0			8	0			6
3	1	1	1	1	1	1	1	1
	Logística de servicios				Gestión de compras			
	UVSP-OLSC-09				UVSP-OLSC-10			
	0			8	0			8
4	1	1	1	1	1	1	1	1
	Mejoras cuánticas y discretas al proceso				Negociación con ciudadanos			
	UVSP-OLSC-13				UVSP-OLSC-14			
	0			8	0			8
5	1	1	1	1	1	1	1	1
	Creación de valor público				Digitalización de los procesos			
	UVSP-OLSC-17				UVSP-OLSC-18			
	0			8	0			8

Fuente: elaboración propia.

Para la vida				Para el trabajo	Para la vida				Para el trabajo	Para la vida		
S	CU	M	AAI		S	CU	M	AAI		S	CU	AAI
Asignatura					Asignatura					Horas total		
Clave					Clave							
Antecedente					Antecedente					Créditos		
1	1	1	1		1	1	1	1			9	4
Análisis de las actividades que integran un proceso					Resultados de las microentidades							
UVSP-OLSC-03					UVSP-OLSC-04							
0				8	0				8			
1	1	1	1		1	1	2	1		4	10	4
La venta de ideas					Detonando la creatividad y la innovación							
UVSP-OLSC-07					UVSP-OLSC-08							
0				8	0				6			
1	1	1	1		1	1	1	1		4	8	4
Informacionalización					Rentabilidad social							
UVSP-OLSC-11					UVSP-OLSC-12							
0				8	0				8			
1	1	2	1		1	1	1	1		4	9	4
Filosofía y valores del gobierno					Proyecto de vida y carrera							
UVSP-OLSC-15					UVSP-OLSC-16							
0				6	0				6			
1	1	2	1		1	1	1	1		4	9	4
La sociedad del conocimiento					Taller de aplicación de innovaciones							
UVSP-OLSC-19					UVSP-OLSC-20							
0				6	0				8			
										30		

- Cambiar el modelo de asignación presupuestal organizacional por un modelo de “autofinanciación” por parte de las unidades de organizaciones.
- Asumir un enfoque global para desarrollar soluciones de aprendizaje.
- Crear un sistema de medición para evaluar tanto la producción como los insumos.
- Utilizar la UVSP para lograr la ventaja competitiva.
- Preparar a los servidores públicos para que se defiendan económicamente frente a la sociedad, cuando dejen el sector público.

OFICIAL PROFESIONAL EN LOGÍSTICA DE SERVICIO AL CIUDADANO

La idea de la UVSP es formar al funcionario como directivo ejecutivo, y al servidor público como colaborador del conocimiento. Esto último se logra a través del programa *Oficial Profesional*.

Quién es el oficial profesional

Como se mencionó antes, el oficial profesional es un trabajador que está preparado para la vida y el trabajo, ya que es capaz de vender servicios o productos en una organización o a la sociedad; ha aprendido a trabajar por procesos completos y domina las habilidades sociales necesarias del individuo educado del siglo XXI.

Gracias a este tipo de formación, el servidor público –si, por la razón que sea, abandona el sector público– está preparado para emprender un pequeño negocio, merced a que aprendió a venderle servicios y/o productos a la sociedad. Y esto es a fin de cuentas lo que distingue a un emprendedor de un simple empleado. Los empleados sólo pueden vender *actividades*; los emprendedores pueden vender *servicios*.

A manera de ejemplo se presenta a continuación un Programa de Oficial Profesional para un gobierno (véase figura 37):

Así, para el líder político que ha decidido emprender la construcción de un gobierno competitivo la UVSP es el instrumento más viable para formar a los funcionarios y servidores públicos que le ayudarán en sus afanes.

Con la OC el gobierno puede convertirse en la incubadora de emprendedores más grande del mundo.

9. FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS COMO DIRECTIVOS EJECUTIVOS

Lograr cosas extraordinarias con gente extraordinaria, cualquiera lo hace; realizar cosas extraordinarias con gente ordinaria, es tarea de líderes.

ABA

LOS LIDERAZGOS REALES Y ARTIFICIALES DEL APARATO DE GOBIERNO

En mi andar por las organizaciones me han quedado claras tres cosas con respecto al liderazgo:

- Este quehacer simplemente no se practica en la mayoría de las organizaciones; es decir, en éstas hay jefes, administradores, pero no hay líderes.
- Esta cualidad tiene su mayor valor cuando es vista como *herramienta de trabajo*.
- Es el detonante de la competitividad de cualquier organización.

Desde nuestra perspectiva, el *líder es la persona que es capaz de convertir una visión en metas alcanzables para la gente que lo sigue, por medio de la influencia*. En mi experiencia con cientos de dirigentes en los sectores público y privado, me ha quedado claro que los menos son líderes y los más son jefes de diferentes niveles.

Por todos lados llegan los avisos de que la conducción caciquil de los grupos humanos es cosa del pasado; sin embargo, la gran mayoría de

los funcionarios públicos no quieren modificarla, pues eso significaría una alteración; es curioso observar que el gran problema con esta posibilidad de cambio *no está en aceptar lo nuevo, sino en soltar lo viejo*. Vemos a casi todos los políticos de moda hablar de cambios; en lo personal creo que algunos sí quieren hacerlo, pero cuando voltean a ver todos los privilegios que deben dejar a un lado, sufren y, poco a poco, su voluntad de hacer las cosas de manera diferente se va anestesiando hasta que desaparece.

Liderazgos artificiales

Una de las principales razones de los fracasos en el quehacer gubernamental es que muchos de quienes llegan a los altos cargos de la administración pública carecen del liderazgo suficiente para cerrar el ciclo de los resultados.

Ya en el ejercicio del poder, la poca o mucha carga de esta cualidad en los funcionarios que llegan a la administración pública se desvanece rápidamente, pues se ocupan en aquellas actividades que fortalecen su posición de “jefes”, generando rencores y descontento en los servidores públicos y en los ciudadanos; de ese modo, sin advertirlo, los funcionarios se van distanciando de lo que deberían conservar para ser considerados líderes: *los seguidores de buena voluntad*. En la mayoría de los casos, la forma en que los funcionarios públicos imponen su autoridad es a través del terror, es decir, utilizando el poder que la misma estructura piramidal de las entidades de gobierno pone en sus manos.

En pocas palabras, cuando se vayan nadie lamentará su ausencia, pues no cuentan con un solo seguidor de buena voluntad; y disponer de estos seguidores es la característica más importante, la que determina si se es líder o no: *Dime cuántos seguidores de buena voluntad tienes y te diré de qué tamaño es tu liderazgo*. Invito a los funcionarios de cualquier nivel de gobierno a que hagan este ejercicio: imagínense que en este momento “les piden la bola” —es decir, que se quedan sin el puesto que tienen el día de hoy— porque cayeron de la gracia del “número uno”. ¿Cuántos de sus actuales subordinados se sentirían al borde del suicidio? ¿Cuántos renunciarían como protesta? ¿Cuántos seguirán felicitándolos el día de su cumpleaños? ¿Cuántos les seguirán llevando “gallo” o los seguirán invitando a desayunar ese día?... ¿100?... ¿30?... ¿10?... ¿1?... pues de ese tamaño es su liderazgo.

El liderazgo como herramienta de trabajo

La historia de la humanidad está vinculada con grandes líderes, y desde siempre ha existido un particular interés por determinar las características que deben tener éstos para lograr grandes transformaciones. Cada uno de los líderes del pasado sentaron precedentes en el comercio, el gobierno y la convivencia, precedentes que dieron como resultado la evolución de sus civilizaciones; el liderazgo es entonces un medio para gestar resultados. El liderazgo es lo que distingue al que realmente dirige del que sólo “gerentea” o administra.

El liderazgo es útil si se ubica como una *herramienta de trabajo*. Si no hay liderazgo, no hay convocatoria, no se avanza, no hay buen clima organizacional, no hay mejoras en el proceso, no hay servidores públicos con actitud de servicio, no hay resultados. En el gobierno este recurso es muy escaso, porque los funcionarios lo confunden con el *poder* que les da el puesto. Considerando lo anterior, el líder debe establecer su liderazgo como un medio para gestar un cambio que se traduzca en beneficios para el ciudadano, para el servidor público y para su propuesta política; y debe trabajar con miras a compaginar el *objetivo colectivo* con los objetivos de cada persona que pudiese seguirle.

En la búsqueda del tipo de líder que debe encarnar un buen directivo ejecutivo surge la propuesta del *líder magister*, el cual es una persona dedicada a tres actividades básicas: asesoría, gestión y desarrollo.

- *Asesorar*: el funcionario público no debe llevar a cabo actividades operativas, pero sí estar muy cerca del servidor público que las realiza; debe, por ejemplo, asesorar en la recepción de documentos, en la autorización de un permiso, en la aprobación de un trámite. Para que el verbo asesorar sea realmente útil, debe conjugarse con base en actividades concretas.
- *Desarrollar*: una tercera parte del tiempo de que dispone un funcionario que quiera mejorar los servicios al ciudadano, debe dedicarlo a preparar a la gente que dirige, él directamente o por medio de otras personas. Ésta es una necesidad del liderazgo moderno; si un líder quiere hacer crecer el número de sus seguidores de buena voluntad, no hay mejor manera de lograrlo que asumiendo el papel de mentor.
- *Gestionar*: el dirigente público moderno debe gestionar los recursos que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo, pero no para él sino para su gente. Los benéficos para él llegarán por añadidura.

MEDICIÓN DEL LIDERAZGO

En la Organización del Conocimiento (oc) se han estructurado cuatro niveles de desarrollo que constituyen la ruta de cada funcionario en la administración pública; el nivel más bajo es el 1; el más alto, el 4. Los presento a continuación:

- *Jefazo*: es un funcionario que trabaja sin una filosofía organizacional; no le preocupan ni su autodesarrollo ni la gestión del talento de la gente que dirige. No trabaja con base en valores; está muy preocupado por cumplir lo que el jefe de mayor rango le pide; en sus acciones o decisiones no considera al ciudadano. El jefazo carece de habilidades para trabajar en equipo y ve a su personal como subordinados, no como colaboradores; no trabaja con base en resultados. Como se puede apreciar, dirigir como “jefazo” es la forma más primitiva de conducir los esfuerzos de un área del servicio público; pero, desgraciadamente, la gran mayoría de los funcionarios en México lo hacen así.
- *Líder jefe*: es el dirigente que en el sector público empieza a preocuparse por las personas a su cargo; le interesa enseñar, aunque lo hace esporádicamente; trabaja en función del tipo de gobierno que se quiere lograr; los valores de responsabilidad, compromiso y honestidad comienzan a percibirse en él y en las actividades que realiza; ya orienta sus acciones a resolver las solicitudes que le hacen los ciudadanos; empieza a lograr seguidores de buena voluntad; inicia la ruta para estructurar y formar equipos, y comienza a ejercer un liderazgo encaminado a resultados. Sin embargo, sigue siendo un funcionario piramidal.
- *Líder asesor*: es un funcionario con *visión* de futuro y trabaja todos los días para alcanzarla; es una persona que practica diariamente la *misión* y la *visión* de la entidad; ve a la gente como su cliente interno; siempre es responsable y comprometido, y las personas que le rodean confían en él. Trabaja orientado totalmente al ciudadano; no antepone los intereses de sus superiores a las solicitudes y a los compromisos que ha contraído con éste o aquel ciudadano. En su actuar es común que la gente lo siga de manera natural, y sabe estructurar equipos de trabajo. Es una persona que sabe trabajar en pos de resultados; sin embargo, le falta dar el salto final.
- *Líder maestro (líder magister)*: es una persona que se preocupa por formar a la gente que trabaja con él; diseña el futuro de la organización; tiene siempre presente, en el pensamiento y en la acción, la *misión* y la *visión* como ejes rectores de su conducta; practica en todo

momento la regla de oro del liderazgo moderno: es un proveedor de sus colaboradores. Es un funcionario con un amplio sentido de la responsabilidad, es comprometido e inspira confianza. Trabaja con la mente puesta en los resultados y persigue la creación continua de valor público y rentabilidad social; es un directivo ejecutivo que sabe trabajar en la nueva sociedad del conocimiento, y lo más importante: es un líder formador de nuevos líderes.

Una vez que se ha establecido la ruta del dirigente hacia un gobierno competitivo, se debe medir el impacto del liderazgo en la gente. En la OC esta medición se realiza a través de una herramienta llamada *talentum*.

El *talentum*: esta herramienta plantea que cada tres meses todos los integrantes de un equipo de trabajo (microentidad) evalúen a su líder de manera digital en el Tecné (*software* donde se ubican las herramientas de la OC); esta evaluación es absolutamente secreta, por lo que los evaluadores tienen la seguridad de que sus opiniones no serán rastreadas, y el líder recibe una información por lo general dolorosa, pero real y contundente. Lo anterior se hace cuidando mucho que el líder nunca sepa quiénes calificaron y opinaron bien o mal. El plan es que todos los liderazgos de la administración pública sean evaluados (cada uno en su nivel) a partir de los comentarios que hacen sus colaboradores, y que las acciones se realicen para mejorar sus resultados, ya que el nivel de liderazgo es uno de los resultados básicos de cada microentidad y de todo el aparato de gobierno.

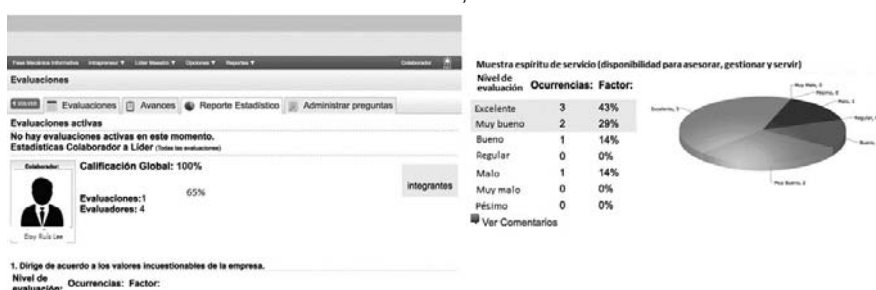
La herramienta *talentum* ayuda a:

- Ubicar al directivo; cuando alguien trabaja bajo un esquema de evaluaciones, esta circunstancia suele bajar muchas “rayitas” a su nivel de presunción y soberbia.
- Saber cuáles son los puntos de su liderazgo que debe fortalecer, en cuanto a su relación con sus colaboradores.
- Acercarse a su gente, pues le queda claro que, en la medida en que lo haga, subirá la aceptación y el apoyo de su personal.
- Contar con un equipo humano mejor atendido y, en consecuencia, un ciudadano mejor servido.
- Armar un fuerte equipo de trabajo, pues la solidez de éste, depende en un alto porcentaje de su líder.
- Enfocarse realmente al ciudadano y no al jefe.
- Lograr mejores resultados, ya que, al contar con gente que lo sigue de buena voluntad, contará con ellos, para entregar en tiempo y forma, los servicios que solicita el ciudadano.

- Lograr los incentivos que se deben otorgar a los mejores directivos del aparato de gobierno.

Presento a continuación, un ejemplo de la evaluación colaborador-líder (*talentum*)

FIGURA 38
Herramienta talentum; extraída de Tecné



Fuente: elaboración propia.

LA INMERSIÓN CULTURAL DE LOS FUNCIONARIOS EN LA NUEVA OC

Cuando un líder político de avanzada llega al poder, ya desde el arranque de su gobierno busca llevar a cabo su programa de trabajo; pero ¡oh sorpresa!, al voltear para todos lados en busca de apoyo se da cuenta de que en esos menesteres de cambio, está solo. Lo está porque sus principales colaboradores son leales, cumplidores, etcétera, pero no tienen idea de cómo le pueden ayudar a sacar adelante una *visión* de cambio. Y la razón de ello salta a los ojos: *no están preparados para tales desempeños*.

No están preparados, y no tienen por qué estarlo: toda su vida han trabajado de la manera funcional tradicional, con toda su atención e interés dirigidos al jefe, no al ciudadano. No sé por qué muchos líderes piensan que al llegar al poder van a saber por ciencia infusa cómo trabajar en los nuevos escenarios que demanda la sociedad del conocimiento.

Por lo anterior es necesario integrar a los funcionarios en un programa formativo, para ubicarlos la nueva forma de dirigir organizaciones inmersas en la actual sociedad del conocimiento. Si el líder realmente desea que su equipo lo apoye en su visión, debe promover, desde el inicio de su gestión, que sus funcionarios se preparen en estos temas, para

que se sumen con actitud y aptitud a su visión de la trascendencia de los actos de gobierno.

EL PROGRAMA: DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES DEL CONOCIMIENTO

El objetivo de este esfuerzo debe ser la formación de los funcionarios de gobierno para que coadyuven en la *dirección de organizaciones del siglo XXI*, es decir, con miras a que ejerzan profesionalmente sus actividades en una entidad o área de ésta con un criterio de resultados institucionalizados, presentados periódicamente, y a fin de que generen valor público y rentabilidad social de manera natural, acorde con los requerimientos de la nueva sociedad del conocimiento.

Se plantea que este esfuerzo formativo debe ser impartido bajo la égida del modelo de formación por eventos (procesos); dinamizando así el programa se crean y rediseñan de manera continua los eventos que lo integran, es decir, se prepara a los participantes para resolver problemas que aún no existen utilizando tecnologías que todavía no han sido creadas.

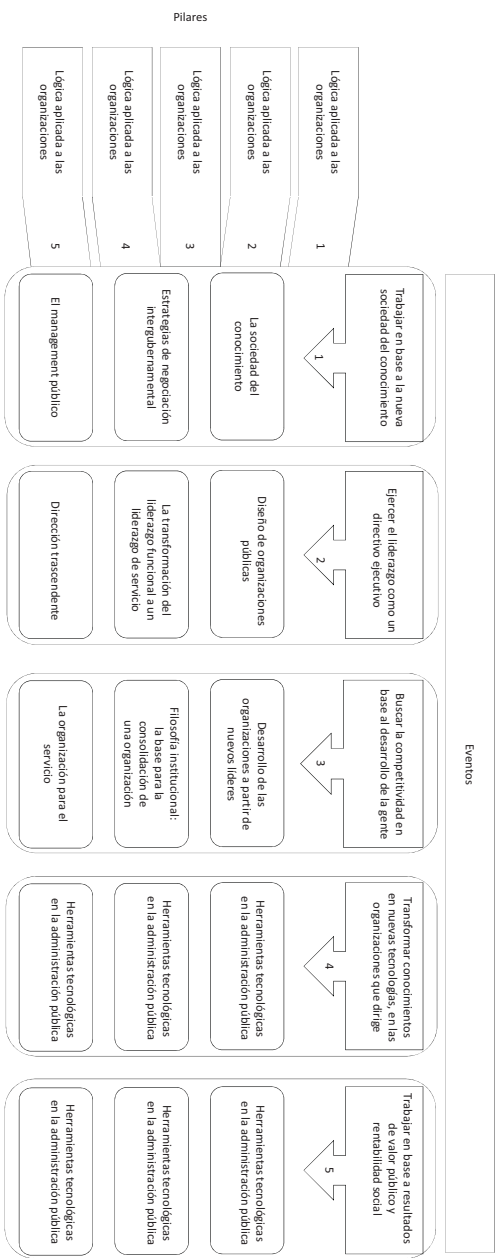
Este programa se divide en dos partes:

- *los pilares*: programa integrado por cinco pilares básicos de la dirección de organizaciones, mismos que se estudian de principio a fin durante todo el esfuerzo formativo; y
- *los eventos*: son los retos que tendrá que enfrentar el funcionario de cara a las nuevas demandas ciudadanas de este milenio; esos desafíos se visualizan en horizontes cada vez más cortos. Se han empaquetado cinco eventos alrededor de los cuales se plantean “materias” necesarias para lograr el desiderátum de cada suceso.

Se trata de ofrecer una visión global del proceso de dirección y operación en el seno de un sistema político, y a la vez de profundizar en materias sustantivas por medio del conocimiento práctico, traducido en herramientas de aplicación directa en la administración pública así como en el aspecto personal de cada participante, con el objeto de que éstos desarrollen y fortalezcan los valores, actitudes, conocimientos y habilidades que les permitirán coadyuvar en el trasiego de un aparato de gobierno a una sociedad del conocimiento.

No sólo se busca la adquisición de conocimientos; también se plantea el dominio de herramientas que coadyuven a enfrentar los eventos que se presenten durante el ejercicio de sus funciones y que les permitan generar valor público y rentabilidad social.

FIGURA 39
Estructura del programa formativo por eventos para el funcionario
 Talentum
 Ejemplo de evaluación colaboración líder



Fuente: elaboración propia.

En la figura 39 se presenta el programa de formación sugerido para el funcionario.

Se recomienda que a lo largo del programa formativo cada funcionario participante realice un trabajo que coadyuve a resolver algún problema real, o que saque adelante un proyecto de su área de influencia a manera de tesis, con el objetivo de que “pague” la inversión que se realice en su formación.

Recordemos que la oc funciona sobre dos rieles: el *método* y el *ateneo*, y que este último se cristaliza en la Universidad Virtual del Servidor Público.

Esta universidad tiene dos objetivos:

- Formar al *funcionario* de gobierno como *directivo ejecutivo*.
- Formar al *servidor público* como *colaborador del conocimiento*.

En el caso de los funcionarios, se trata de que éstos aprendan a trabajar de acuerdo con las nuevas cadencias que nos marca la nueva sociedad del conocimiento; este programa formativo busca lograr ese objetivo.



10. INTEGRACIÓN DEL EQUIPO FÁCTICO

E pluribus unum.

Virgilio

LA MEDIDA DEL LÍDER: SU EQUIPO DE TRABAJO

Si alguien me pregunta cuál es el nivel de liderazgo de una persona determinada, inmediatamente respondo con otra pregunta: ¿cuenta el interfecto con un equipo de trabajo? Si la respuesta es “no”, respondo que su nivel de liderazgo es malo o por lo menos insuficiente.

La acción del líder está determinada por los segundos de a bordo; veamos un poco de historia. El día que Fernando de Magallanes, el aguerrido navegante y descubridor, se enteró de que tenía un motín a bordo, la primera pregunta que se hizo fue: “¿Quién de mis segundos tiene las agallas para lanzarse contra mí?” Ubicó de inmediato a cuatro de ellos: Luis de Mendoza, Juan de Cartagena, Antonio Coca y Gaspar de Quesada. Y en un arrebato súbito acabó con ellos de diferentes maneras, terminando de esta manera con el motín.

Con Lenin las cosas fueron diferentes; su intención de dejar a León Trotsky como su sucesor se vio truncada por uno de sus más cercanos colaboradores: Stalin. Éste aprovechó la enfermedad del líder de la Revolución de octubre para tomar el mando e iniciar la prolongada persecución del jefe del ejército soviético, que culminó con su asesinato en México.

La historia está llena de ejemplos que nos demuestran el gigantesco poder que tienen los segundos de a bordo en el devenir de las naciones y las organizaciones.

El líder de nuestro tiempo debe atender a esta realidad histórica, pues ella lo moverá a escoger, formar y canalizar adecuadamente a quienes forman su equipo básico de apoyo. Dejemos que Horacio Marchand nos diga algo más al respecto:

La mayoría de los motines en la historia de guerras son producto de una insubordinación de los segundos de a bordo que se convencen de destituir al líder.

Si el segundo decide no apoyar la sublevación ahí se para en seco, o por lo menos la previene un buen tiempo. A la hora de la verdad, todos los ojos del movimiento motinesco miran al segundo de a bordo. Si éste dice va, se ejecuta de una manera rápida y eficaz. Los golpes de Estado con frecuencia son motivados por gente allegada a los líderes que se quieren derrocar. Las traiciones más grandes típicamente son de gente cercana.

Lo verdaderamente interesante de este concepto no consiste en evitar que los segundos nos den un golpe de Estado, sino en utilizar esta fuerza para llevar a la organización al éxito. El equipo inmediato define al líder y ejecuta el ángulo estratégico. Un buen líder reconoce esto y empieza por ahí.²⁴

John Kotter, en su libro *El líder del cambio*, señala con precisión los ocho obstáculos que un líder debe salvar si quiere llevar a cabo su visión. Uno de los más importantes es, sin duda, que el dirigente no cuente con una *coalición conductora* lo suficientemente fuerte para realizar el cambio propuesto. Si no tiene de su lado a los principales colaboradores del “círculo rojo”, simplemente no podrá llevar a cabo su visión.

El líder político debe tomar muy en cuenta lo que enseña la historia, pues el hombre es en esencia lo mismo desde el principio de los tiempos; sólo cambian las circunstancias, no la naturaleza humana. Cuando en una ocasión un estudiante le preguntó a Richard Nixon: “¿Qué se necesita para aprender política?”, quien años después sería el trigésimo séptimo presidente de Estados Unidos respondió: “Dos cosas: participa en política y lee muchas biografías”.

²⁴ Horacio Marchand, “Los segundos”, consultado el 7 de febrero de 2016, en <<http://www.horaciomarchand.com/articulos-horacio-marchand-estrategias-marketing-consultoria/40-liderazgo/292-articulo-20010112segundos>>.

Cuando empiezan sus periodos, los políticos, merced a la fuerza con que arrancan, ordinariamente cuentan con un grupo compacto; pero en cuestión de meses dicho grupo empieza a descomponerse, pues cada segundo de a bordo está pensando ya en su propia carrera política. Por lo anterior el líder político debe formar –desde antes de asumir el poder– un equipo sólido de trabajo: el grupo de colaboradores que en la oc denominamos *equipo fáctico*.

GÉNESIS, ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS FÁCTICOS

¿Qué es un equipo fáctico?

Para una mejor comprensión del tema, se enumeran los siguientes conceptos:

- *Equipo*: conjunto de personas que comparten una filosofía, una metodología de trabajo o conveniencia; se unen con miras a alcanzar objetivos comunes.
- *Fáctico*: del latín *factum*, hecho. Según el *Diccionario de la lengua española*, la palabra tiene dos acepciones: 1) adj. Perteneciente o relativo a hechos. 2) adj. Fundamentado en hechos o limitado a ellos, en oposición a *teórico* o *imaginario*.
- *Poder fáctico*: el que se ejerce en la sociedad al margen de las instituciones formales, en virtud de la influencia que se tiene.
- *Equipo fáctico*: equipo que posee el poder de hecho para realizar actividades.

El equipo fáctico de un gobierno es un organismo o un grupo formado por las personas más influyentes de la organización; es creado en función de una *misión* en específico. A continuación expongo las principales características de este equipo:

- Es el poder real en la organización. Este poder lo poseen personas que ordinariamente tienen los más altos puestos formales en la estructura funcional del gobierno; sin embargo, puede haber integrantes que aun cuando no sean los titulares de los cargos –los asesores externos, por ejemplo– ejercen una influencia real en dicho equipo; todos los miembros, formales e informales, integran el *equipo fáctico*.
- Su razón de ser es sacar adelante la visión del líder político del gobierno en turno, y apoyar el cambio dentro de la organización.

- Su existencia es limitada. Este equipo permanece en la institución durante un periodo de tiempo determinado, pues al agotarse el periodo constitucional, éste desaparece; por lo anterior, dicho equipo cuenta con tiempo limitado para sacar adelante su desiderátum.
- Su quehacer se ubica en la estructura operativa. El surgimiento de este equipo no mueve para nada el organigrama funcional de la organización; su poder es por definición “fáctico”; aunque no sea una entidad formal, su presencia es clara, y trabaja de manera operativa.
- Dirige la organización con base en una *misión* y persigue una *visión* buscando la participación de todos los miembros del organismo; este equipo apoya directamente al líder para que, conjuntamente con los miembros de la institución, lleve adelante su visión.

PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL EQUIPO FÁCTICO

Un propósito sustantivo del equipo fáctico es lograr el tránsito de un gobierno enfocado al jefe, a otro enfocado al ciudadano.

Es pertinente recordar que en la OC se trabaja con dos estructuras: la funcional y la operativa. Cuando hablamos de transformación nos referimos a una transformación *operativa*, no a una *funcional* o corporativa; la misión de la organización nos obliga a trabajar para un usuario externo (ciudadano) y a atender a un usuario interno, por lo que no tiene ningún objeto tratar de modificar la estructura *funcional*, pues ésta está orientada a la autoridad y no al ciudadano.

RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO FÁCTICO

Las siguientes son responsabilidades enunciativas más no limitativas del equipo fáctico:

- Liderar el cambio hacia una organización moderna, enfocada al ciudadano.
- Definir y exigir un trabajo basado en los cuatro pilares vitales: *misión, visión, valores y estrategia*.
- Cooperar con el *parnaso* (equipo integrado por todos los funcionarios del gobierno) para que se establezcan y cumplan los objetivos de la visión.

- Apoyar con *asesoría, desarrollo y gestión* al resto de los funcionarios del aparato de gobierno.
- Analizar y redefinir las actividades que deben realizar los miembros de la administración pública, para encaminarlas al logro de la visión.

INTEGRACIÓN DEL EQUIPO FÁCTICO

Para la integración del equipo fáctico deben considerarse los siguientes aspectos relevantes:

Integrantes del equipo fáctico y sus roles

Es importante analizar el perfil de cada uno de los integrantes y tener muy bien definidos sus roles. No importa que después un integrante extraordinario cambie los roles; de entrada, aun en el gobierno, es primero el perfil que la persona.

Se entiende que el líder político busque integrar su equipo básico con gente de su confianza: es lo correcto; pero debe entrelazar esa condición con otras dos igualmente importantes: la actitud y la aptitud; si no lo hace, tendrá un magnífico club de amigos pero un gobierno desastroso.

Establecimiento de las reuniones de trabajo

Las reuniones son necesarias para mantener el ritmo de trabajo; en la OC se recomienda que el equipo fáctico del gobierno empiece a reunirse con el formato sugerido en otro apartado, desde el día en que se toma posesión hasta el final del periodo constitucional; las reuniones formales semanales son oxígeno y vitalidad para un gobierno competitivo.

En esas reuniones deben tomarse las grandes decisiones que afectarán a miles o millones de seres humanos; no es bueno que el líder político lo haga solo, aunque él y sólo él será el responsable de ellas. Asimismo, los integrantes del equipo fáctico deben incorporarse al proceso de aprendizaje continuo, junto con el resto de los funcionarios, para su propio desarrollo y para detonar el crecimiento de todo el personal de gobierno; es necesario que pongan el ejemplo, para que los programas de desarrollo de una OC sean aceptados por todos los funcionarios y servidores públicos.

En resumen: el equipo fáctico es un organismo que tiene el poder real en la organización.

- Su razón de ser es la transformación del aparato de gobierno.
- Su existencia es limitada.
- Está compuesto por los funcionarios, servidores públicos y asesores más influyentes de la organización.
- Su quehacer se ubica en la estructura operativa.
- Dirige la organización con base en una misión y en valores compartidos, siguiendo una visión y con una estrategia madre.
- Constituye el equipo básico del líder político.

11. LA GENTE, SIEMPRE LA GENTE: AL RESCATE DEL SERVIDOR PÚBLICO

Lo más excelso que un hombre puede hacer por otro
hombre es ayudarlo a desarrollarse.

ABA

EL PATITO FEO DEL CUENTO: EL SERVIDOR PÚBLICO

Hasta hoy el trabajador del gobierno, llamado recientemente *servidor público* (no el funcionario), ha sido considerado por muchos un pasivo; yo no estoy de acuerdo con esa idea.

A este personaje se le ha acusado de todo: caradura, burócrata, ineficaz, etcétera, como si fuera el culpable de todos los malos servicios que el gobierno da a la sociedad, cuando en realidad es, junto con el ciudadano, una víctima más de la filosofía, la estructura y la metodología del aparato de gobierno.

En mi peregrinar por todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones, nunca he encontrado un actor tan olvidado por la vida organizacional como el servidor público. Como ciudadano estuve del lado de la generalidad de éstos, que cree que no hay un solo “burócrata” capaz de detener la “ira divina” de la sociedad, cada vez más dispuesta a no dejar piedra sobre piedra en la Sodoma y la Gomorra que son los departamentos que resguardan a estos trabajadores del servicio público; al conocer más de cerca sus glorias y sus infiernos, observé que hay ahí cosas peores de las que me había imaginado, pero también que hay

muchas personas que trabajan igual o mejor que en las empresas más competitivas del sector privado.

Con estos personajes pasa algo similar a lo que ocurre con los conacionales que, por diversos motivos, han tenido que irse a vivir a Estados Unidos, cuyo sistema cambia radicalmente el desenvolvimiento profesional y social de los migrantes; en el estado de la república donde yo radico, Sonora, es difícil encontrar a una familia que no tenga algún pariente en el vecino país, y las historias que cuentan son realmente impresionantes por el cambio profundo que se operó en sus hermanos, primos, tíos, sobrinos, etcétera, después de radicar por un tiempo en la tierra del tío Sam.

La gente puede mejorar en el terreno profesional, claro que sí, pero para ello se necesitan *sistemas*, y para construirlos se requieren *fuertes liderazgos*. Por eso creo que sí se puede rescatar al servidor público con un sistema más sencillo, más transparente, más operativo, pero también más humano; un sistema capaz de revertir la percepción de que este personaje es un pasivo y dé lugar a que sea visto como un activo.

LA GRAN IMPORTANCIA DE LOS SINDICATOS

Nada se puede hacer para impulsar al servidor público a convertirse en un activo que sirva efectivamente al ciudadano, sin la participación de los sindicatos de la administración pública; desde el primer instante, desde que se tiene solo la idea, los sindicatos deben estar presentes en un esfuerzo de cambio de esta naturaleza.

Sé por experiencia que cuando se ha invitado a los sindicatos a participar en este tipo de acciones, siempre han trabajado hombro con hombro con la dirección para sacar adelante proyectos que, con toda claridad, benefician a la empresa y al trabajador; ésta no es la excepción: se trata de que el servidor público crezca como persona y como profesional, lo cual es parte importante de la misión de casi todos los sindicatos del mundo.

La gran mayoría de los sindicatos del orbe habían permanecido al margen de los grandes cambios que la nueva era ha producido en las organizaciones, o en el mejor de los casos estaban siendo arrastrados por ellos; sin embargo, en nuestro país se aprecia una actitud cada vez más participativa en dichos cambios, pues el nivel académico de los líderes gremiales es cada vez más alto y cada vez le entienden mejor al signo de los tiempos; saben que ya no pueden quedarse al margen de los

grandes movimientos que actualmente están reconfigurando el rostro de las organizaciones públicas y privadas de todo el planeta.

Así pues, muchos líderes de los trabajadores mexicanos están comprendiendo que tendrán que sumar a su esfuerzo modernizador un nuevo enfoque; saben que si no aprenden a operar con las nuevas reglas del juego de las organizaciones, serán rebasados por los grandes cambios que sacuden a las instituciones de todo el mundo.

Por otro lado, es de llamar la atención el interés de los sindicatos por ir de la mano con los dirigentes de las organizaciones, para que sus agremiados cuenten con universidades internas y aprendan de manera masiva a hacer uso de las computadoras y redes, de los cursos a distancia y de todo aquello que los lleve a convertirse en verdaderos trabajadores del conocimiento.

En conclusión, debe entenderse que el sindicato es una institución que puede operar en conformidad con las nuevas reglas de la sociedad del conocimiento y que puede coadyuvar fuertemente al desarrollo del capital humano dentro del aparato de gobierno, como premisa sustantiva para la creación de nuevo valor para el ciudadano.

Por lo anterior, el líder político que desee trabajar con base en una Organización del Conocimiento, desde el principio debe hacerlo hombro con hombro con los líderes sindicales, para que les quede claro que se trata de un esfuerzo donde todos ganan.

RESCATANDO AL SERVIDOR PÚBLICO

Con mucho agrado veo que a medida que nos adentramos en este siglo XXI, más y más pensadores avalan el hecho de que estamos en pleno trasiego hacia una nueva sociedad, la sociedad del conocimiento.

Indiscutiblemente, la era industrial trajo consigo grandes beneficios a la humanidad, pero también acarreó dos enormes costos: el daño infligido a la naturaleza y los costos humanos.

El gran daño infligido a la naturaleza

En un periodo relativamente corto (200 años) hemos destruido millones de hectáreas de tierras cultivables, bosques, ríos, praderas, animales. Hay quienes piensan que en los siglos que ha durado la era industrial en realidad no se ha creado riqueza, que simplemente la hemos transformado, y con más pérdidas que ganancias para el medio ambiente.

Veamos por ejemplo cuántos litros de agua se necesitan para producir:

- 1 taza de café: 140 litros
- 1 vaso de leche: 200 litros
- 1 huevo: 135 litros
- 1 hamburguesa: 2 400 litros.²⁵

Insisto, la economía industrial trajo grandes beneficios para la humanidad; no se trata de anatemizar un hito en la historia del hombre que revolucionó la infraestructura y la superestructura mundial; se trata de concientizarnos de cómo podemos seguir avanzando en la construcción de una civilización más justa y generosa sin tener que seguir pagando costos tan altos que ponen en juego la vida misma.

Los costos humanos

En primer lugar, la revolución industrial excluyó el espíritu humano de la actividad laboral: en la producción en serie, el arte en el trabajo es del todo innecesario e imposible de realizarse.

¿A quién le importa la calidad artística en la manera como el trabajador coloca una tuerca en la banda de producción? El orgullo por el trabajo bien hecho que podía advertirse en el taller artesanal –cuando por la calidad estética era posible saber qué factoría había producido los bienes– desapareció con la estandarización del trabajo, la cual trajo consigo la producción en serie de la era industrial.

Lo que a continuación desaparece en el trabajo es el intelecto.

Si analizamos el comportamiento de la gran mayoría de los trabajadores, veremos que tienen años, lustros, décadas haciendo lo mismo: todos los días lo mismo... lo mismo... lo mismo; entonces, ¿para qué quieren el cerebro? Y para acabarla de amolar se les supervisa; se les trata como a menores de edad, como si fueran incapaces de decidir si empiezan a pintar por lado izquierdo o por el derecho; como si no pudieran saber cómo acomodar documentos adecuadamente, cuando tienen años haciéndolo. Paradójicamente, fuera de la organización, en su vida personal, ahí sí deciden cosas importantísimas, como si su hijo va a la escuela x o y; si abona a la casa o al carro, etcétera.

²⁵ Marcelo Moscoso, “¿Cuántos litros de agua se necesitan para producir...?”, consultado el 12 de marzo de 2016, en <<http://www.naturamedioambiental.com/2009/10/cuantos-litros-de-agua-se-necesitan.html>>.

Definitivamente, la revolución industrial hizo desaparecer al hombre, a la persona, de las empresas, de los gobiernos, de todas las organizaciones, de acuerdo con los paradigmas de dicha revolución; en su lugar quedaron peones, empleados, trabajadores... robots... cuerpos sin almas.

De las tres potencias humanas desaparecieron dos: el intelecto y el espíritu humano; quedó solo una: el cuerpo.

En un balance personal, la riqueza que genera el trabajador utilizando sólo su cuerpo siempre le quedará debiendo al consumo de recursos que hace desde que nace; es decir: con todo lo que produce como empleado, peón o trabajador simple y repetitivo, no alcanza a pagar lo que le quita a la naturaleza en toda su vida, por la simple y sencilla razón de que su esencia no fue diseñada para generar riqueza de esta manera.

Eso es precisamente lo que está pasando con el servidor público: sin retos, sin posibilidad alguna de cambiar nada en su realidad laboral, sin método para innovar, su trabajo es rutinario, triste, lúgubre.

El hombre está llamado a generar riqueza por medio de sus potencias humanas, es decir, pensando, creando, inventando e innovando de un modo que lastime lo menos posible a la naturaleza. El servidor público, aunque muchos lo duden, puede generar riqueza de manera exponencial en el gobierno; pero para ello requiere *sistemas* de trabajo donde sea considerado realmente una *persona* en su actividad laboral.

DEL EMPLEADO A LA PERSONA

El plan de la Organización del Conocimiento es rescatar al empleado (servidor público) como persona, restituirle la dignidad que tenía antes de la Revolución industrial. Se busca rescatar a la persona por dos razones:

- El más sencillo humanismo nos dice que el respeto a la dignidad humana es el principio más elemental en una relación de trabajo.
- El ser humano, la persona, es el único ser capaz de crear en el orden temporal.

La primera razón se explica por sí misma; la segunda tiene connotaciones más técnicas que explicaré a continuación.

Hasta hoy el servidor público ha sido un elemento más del proceso en el que participa; ha sido un accidente y, frecuentemente, una víctima del mencionado proceso.

Debido al reto que la sociedad actual impone a los aparatos de gobierno, se requiere que los servidores públicos sean los dueños del proceso; que entre todos lo analicen y rediseñen, y que realicen las innovaciones, los cambios orientados a que el ciudadano reciba cada vez más *valor público* traducido en mejores servicios.

Algunos colegas se sorprenden tremendamente cuando les planteo la posibilidad de que el servidor público pueda realizar cientos, miles de innovaciones; dejan de hacerlo cuando se les demuestra que lograrlo no es una cuestión de ADN, de regiones, de climas y de otras razones que plantean algunos pensadores que no han trabajado codo a codo dentro de las instituciones del sector público: todo es cosa de *método*.

Hay organizaciones de los sectores público y privado cuyos trabajadores han realizado cientos y miles de mejoras. Con el método adecuado, todo mundo innova por el solo hecho de ser tratados como personas: *los empleados no crean nada; las personas, sí.*

12. FORMACIÓN DE LOS CONSULTORES INTERNOS O SEGUIDORES DE LA MISIÓN

Antes que cualquier otra cosa, estar preparado es el
secreto del éxito.

Henry Ford

UN PERSONAJE PARA OPERAR EL CAMBIO

Muchos esfuerzos realizados en el pasado reciente para mejorar el sector público, han afectado más la forma que el fondo.

Se ha gastado mucho dinero y tiempo en certificaciones que, desde luego, son muy buenas y respetables –como, entre otras, la de la Organización Internacional de Normalización–; pero aunque son magníficas herramientas para validar y mejorar la administración pública, la sociedad del conocimiento nos exige transformaciones mucho más profundas.

Una de las razones por las cuales no han tenido éxito esas acciones, es la siguiente: cuando se retiran los consultores externos que promueven las mejoras, el monstruo de la operatividad se engulle enteritas esas intenciones y a los pocos meses pareciera que no pasó nada. Para remediar lo anterior, en la OC existe un personaje denominado *consultor interno o seguidor de la misión*.

EL CONCEPTO

El consultor interno, también llamado seguidor de la misión, es un factor clave de la transformación hacia una oc. Se le llama *seguidor de la misión* porque su actividad sustantiva es coadyuvar al cumplimiento de la misión de la organización.

Este personaje de la oc es similar al que Norton y Kaplan, creadores del Balanced Scorecard, denominan *strategy management officer* (oficial de gestión estratégica).

La idea es que el aparato de gobierno cuente con un sólido equipo de estos personajes, por cuanto pueden llevar adelante las transformaciones organizacionales que promuevan los líderes políticos de avanzada. En las etapas tempranas, el consultor interno o seguidor de la misión no tiene un puesto formal en la estructura funcional; más bien se invita a desempeñar este rol a funcionarios que hacen una labor parecida, como es el caso de los contralores. En experiencias pasadas, la presencia de este equipo de consultores en esfuerzos de cambio organizacional dentro del sector público, ha sido bastante exitosa.

EL ROL DE CONSULTOR INTERNO O SEGUIDOR DE LA MISIÓN

Para transformar una entidad pública se requiere un nuevo sistema de organización sustentado en un cambio total de filosofía, de enfoque y de estructura; y por cuanto en una transformación las cosas no pueden volver a su punto de origen, lo que se requiere es un grupo de personas dentro del gobierno cuya actividad esté orientada totalmente a operar dicha transformación, hombro con hombro con el equipo fáctico.

La transformación es resultado de liderazgos trascendentes, de directivos cuya obra trasciende el periodo de su gestión e incluso su vida misma; por ello la oc considera que es necesario fincar la transformación en dos grandes pilares: *el método* y *el ateneo*.

- *El método*: se refiere a todas las metodologías y herramientas que conforman los procesos dentro de la entidad; el consultor interno debe coadyuvar a que éstas cambien en función de los objetivos y estrategias que plantee el líder político.
- *El ateneo*: es la parte formativa; en ella se fortalecen los valores, las actitudes, los conocimientos y las habilidades que deben poseer los

funcionarios y los servidores públicos para brindar un mejor servicio al ciudadano y lograr los fines perseguidos por la organización.

El ateneo se hace realidad en la Universidad Virtual del Servidor Público (UVSP), de la cual se habló en otro capítulo.

En general, estos dos pilares de la OC –método y ateneo– son atendidos por los consultores internos o seguidores de la misión, mismos que, dependiendo del tamaño del aparato de gobierno, pueden ser más o menos numerosos. La experiencia nos mueve a sugerir un consultor interno por cada 150 servidores públicos.

Por otro lado, compete al seguidor de la misión apoyar el papel que cada uno de los actores de gobierno debe asumir para integrar una OC. Se presentan a continuación dichos roles:

Líder político

- Iniciar su día en la Sala de Dirección por Medio de la Informatización, donde podrá ajustar su agenda y realizar videoconferencias con los directivos del gobierno.
- Compartir la visión del gobierno en cada acto público.
- Compartir la visión del gobierno en cada entrevista con sus principales colaboradores.
- Explicar, cuando los formatos de los eventos lo permitan, la estrategia madre.
- Guiar a la organización hacia el seguimiento de dicha estrategia.
- Hablar, en cada acto pertinente, de los seis resultados críticos del gobierno.
- Dar seguimiento a los avances en la construcción de la nueva OC.
- Visitar al menos una microentidad por mes.
- Visitar algún salón de clases de la UVSP en cada arranque de materia (una vez al mes).
- Reunirse con el equipo fáctico una vez a la semana e indagar los avances en la transformación del aparato de gobierno.
- Reunirse una vez al mes con los líderes sindicales, para intercambiar información sobre los avances en los trabajos de implementación de la OC, y a fin de recibir retroalimentación sobre cómo lo están percibiendo los servidores públicos.
- Presidir los actos en los que se reconoce a los servidores públicos, funcionarios y microentidades que han obtenido los mejores resultados en su trabajo.

Secretarios y equivalentes

- Compartir la visión del gobierno en cada acto público.
- Compartir la visión del gobierno en cada entrevista con sus principales colaboradores.
- Explicar, cuando los formatos de los eventos lo permitan, la estrategia madre.
- Hablar, en cada acto pertinente, de los seis resultados críticos del gobierno.
- Dar seguimiento a los avances en la construcción de la nueva OC.
- Visitar al menos una microentidad por semana.
- Visitar cada 15 días algún salón de clases de la UVSP.
- Reunirse una vez a la semana con el equipo fáctico de la secretaría a su cargo, para analizar los avances de la transformación.
- Reunirse dos veces al mes con los delegados sindicales, para intercambiar información sobre los avances en los trabajos de implementación de la OC, y para recibir retroalimentación sobre cómo lo está percibiendo el servidor público.
- Presidir los actos en los que se reconoce a los servidores públicos, funcionarios y *microentidades* más sobresalientes de su secretaría.
- Coordinar, no presidir, las reuniones del equipo fáctico de la secretaría a su cargo.
- Coordinar, no presidir, las reuniones del Parnaso de la secretaría a su cargo.
- Participar en el Programa de Desarrollo de Directivos del gobierno.
- Orientar las reuniones hacia el logro de los resultados de gobierno.
- Promover las innovaciones cuánticas y discretas en su secretaría.
- Normar, cuando sea posible, las prácticas de la OC que ya sean de uso cotidiano.

Subsecretarios, directores y jefes de departamento

- Compartir la visión del gobierno en cada acto público.
- Compartir la visión del gobierno en cada entrevista con sus principales colaboradores.
- Explicar en cada evento la estrategia madre.
- Hablar, en cada acto pertinente, de los seis resultados críticos del gobierno.
- Dar seguimiento semanal a los avances en la construcción de la nueva OC.
- Realizar la reunión semanal con su microentidad.

- Promover que todos sus colaboradores participen en los programas formativos de la UVSP.
- Participar en el Programa de Desarrollo de Directivos del gobierno.
- Orientar las reuniones hacia el logro de los resultados de gobierno.
- Promover las innovaciones discretas y cuánticas en su área de influencia.
- Formar parte de las academias para definir los requerimientos de formación que se deben solicitar a la UVSP.
- Revisar continuamente la estructura operativa, para ajustarla a las necesidades del trabajo cotidiano.
- Negociar las áreas de éxito con los funcionarios públicos integrantes de la cada microentidad.
- Coordinar el logro de los resultados de cada microentidad.

El servidor público

- Participar activamente en la UVSP.
- Poner en práctica, de manera inmediata, los conocimientos adquiridos en la UVSP.
- Participar en las reuniones de la microentidad una vez a la semana.
- Participar activamente en la implementación de herramientas organizacionales.
- Realizar mensualmente una mejora discreta.
- Dar cumplimiento a sus áreas de éxito (resultados individuales).
- Lograr, junto con sus compañeros, los resultados de la microentidad.

En cuanto al rector y a los asistentes de la UVSP, el papel que deben cumplir se plantea en otro apartado.

PERFIL DEL CONSULTOR INTERNO O SEGUIDOR DE LA MISIÓN

El quehacer de este personaje es algo tan inexplorado como la consultoría interna; sin embargo, ya se cuenta con una base que puede ser mejorada pero desde la que se puede arrancar.

Presento a continuación el perfil del consultor interno o seguidor de la misión:

- *Valores:* honestidad, compromiso, responsabilidad, discreción, solidaridad y humildad.

- *Actitudes*: espíritu de servicio, gestión del cambio, empatía, iniciativa, pasión por su trabajo, iniciativa e interés por su desarrollo personal y profesional.
- *Conocimientos*: generalidades del sector público, oficio de la consultoría interna, características de las organizaciones modernas, uso de las tecnologías de información y comunicación, presupuestos y finanzas básicas, y asesoría.
- *Habilidades*: creativo e innovador, trabajo en equipo, análisis, síntesis y difusión de conocimiento, gestión de recursos, comunicación efectiva, docencia, inteligencia emocional, empatía y motivación.

LA PRAXIS DEL CONSULTOR INTERNO

Las actividades que realiza el consultor interno o seguidor de la misión deben basarse en su razón de ser; esto es: debe coadyuvar como *operador* de la transformación de la institución.

Aclarando: el equipo fáctico lidera la transformación; el consultor interno la *opera*.

Es importante señalar que debe haber una estrecha relación entre el consultor interno y su líder político, su cliente principal; pero el consultor no debe olvidar que su cliente más importante es el servidor público. Más adelante abundaré al respecto.

Partiendo de lo anterior, el servicio principal del consultor interno o seguidor de la misión es brindar asesoría-consultoría en la transformación de la organización, la cual tiene lugar por medio de la implementación de herramientas (método) y de la formación (ateneo) de los servidores públicos en lo relativo a la oc.

Dada la naturaleza y relevancia del seguidor de la misión, las actividades que realiza son muy dinámicas; se puede afirmar que más que un puesto es un rol que se desempeña: quien realiza estas actividades está trabajando en un proyecto de vida que trasciende una determinada responsabilidad laboral, ya que su impacto es sobre la vida misma de las personas que lo rodean.

El consultor interno realiza diversas actividades; a continuación pongo de relieve las siguientes:

En cuanto al método:

- Apoyar al líder político y a su equipo fáctico en la transformación de la institución.

- Asesorar en la implementación y el seguimiento de las herramientas organizacionales.
- Trabajar conjuntamente con los principales funcionarios en el seguimiento de las cuestiones estratégicas de la transformación.
- Coordinar las reuniones de directivos orientadas a la transformación organizacional.
- Administración global del *software* Tecné.
- Llevar un control de la estadística de la implementación de herramientas encaminadas a la OC.

En cuanto al ateneo (UVSP):

- Coadyuvar a estructurar y operar la UVSP hacia el logro de los resultados buscados.
- Dar seguimiento a las innovaciones que realizan los funcionarios y los servidores públicos.
- Ayudar al rector de la UVSP a promover las innovaciones cuánticas y discretas.
- Documentar el *capital estructurado* que se va generando en la nueva organización.

LA RUTA DE EVOLUCIÓN DEL CONSULTOR INTERNO O SEGUIDOR DE LA MISIÓN

El desiderátum de este personaje es convertirse realmente en un consultor interno, es decir, en el consultor del dirigente principal así como de los directivos y servidores públicos.

El consultor interno o seguidor de la misión es entonces una combinación equilibrada de la teoría con la práctica, ya que es una persona que se está preparando lo mismo para ubicar problemas que para implementar y evaluar soluciones en la administración pública moderna.

LOS RESULTADOS DEL CONSULTOR INTERNO O SEGUIDOR DE LA MISIÓN

A continuación presento los resultados que se logran con el apoyo del consultor interno:

A corto plazo

- Generar capital estructurado para la organización.

- Desarrollar innovaciones en los procesos que generen ahorros en el aparato de gobierno y eficiencia en la aplicación del presupuesto.
- Implementar herramientas de la OC en beneficio del servidor público, de la entidad y del ciudadano.
- Discriminar las buenas y malas prácticas que llegan de fuera al gobierno, para promover las primeras y evitar que las segundas se implementen en la administración pública.

A medio plazo

- Impactar en los indicadores de proceso (nivel de colaboración-comunicación, nivel de liderazgo, rotación, horas de formación, entre otros).
- Coadyuvar a la implementación y desarrollo de la UVSP.
- Asesorar en las alianzas que realice el gobierno con instituciones de educación superior.
- Trabajar con base en resultados en todas las áreas y, por tanto, cumplimiento de los objetivos e indicadores de la entidad.
- Concretar la digitalización de los procesos de la institución.
- Implementar tecnología que sustente la transformación.

A largo plazo

- Transformar totalmente la entidad con base en la *visión* de la misma.
- Coadyuvar a la formación de nuevos líderes que trabajen en el sector público.
- Implementar un sistema de trabajo basado en la OC.

Sobre la base de estos resultados se mide el trabajo del consultor interno o seguidor de la misión. Todo esfuerzo de transformación requiere de un dirigente que lo lidere y de un operador que lo acompañe.

Frecuentemente los gobiernos lanzan proyectos de avanzada muy interesantes; sin embargo, la gran mayoría terminan en el baúl de los recuerdos, debido a que internamente nadie les da seguimiento; de ahí la necesidad de contar con estos personajes.

Los candidatos a convertirse en consultores internos

En el caso de un gobierno estatal, los contralores son candidatos idóneos para convertirse en consultores internos: ya hacen la mitad de esa labor al vigilar que los recursos públicos se utilicen de manera adecuada, y trabajan actualmente con una transversalidad que atraviesa toda la estructura de gobierno.

De hecho, en el pasado reciente la Secretaría de la Contraloría a nivel federal se llamaba Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Este nombre señalaba de manera explícita que no sólo se trata de llevar a cabo el control sino también el *desarrollo* de cada una de las secretarías y dependencias del gobierno. Ésa es exactamente la tarea general de un consultor interno o seguidor de la misión.

No obstante, según mis experiencias en otras entidades públicas no sólo los contralores sino también otros funcionarios pueden hacer un excelente papel como consultores internos, una vez que hayan sido preparados para tal encomienda.

Dentro de las herramientas de la OC existe un programa para formar a estos consultores internos; no se trata de contratar gente de fuera; la idea es preparar personal que ya se encuentra dentro de la administración pública.



13. TECNÉ: UN SOFTWARE PARA OPERAR EL GOBIERNO COMPETITIVO

Como regla general, la persona más exitosa en la vida es aquella que tiene la mejor información.

Benjamin Disraeli

DIRECCIÓN POR MEDIO DE LA INFORMACIONALIZACIÓN (DIRECCIÓN DIGITAL)

En el siglo XXI, la dirección de las organizaciones debe llevarse a cabo por sistema; es aquí donde nos encontramos con el término *informacionalización*, es un concepto usado en la Organización del Conocimiento (OC) y significa: información en movimiento; información viva sobre los aspectos más relevantes de una institución: desde la dirección hasta la rentabilidad social. El propósito de ésta es concentrar la información de manera completa, veraz y oportuna, con miras a ayudar a los líderes en la toma de decisiones.

Para actuar con oportunidad hay que separar los datos de la información; los primeros no tienen relevancia en la toma de decisiones en una organización, ya que en concreto no dicen nada; su valor radica en que son la base para estructurar la información; son un medio, no un fin. *Con la información se pueden tomar decisiones; con los datos, no.*

En la OC existe una herramienta a la que llamamos *Dirección por medio de la informacionalización*; esta herramienta coadyuva a la toma de decisiones del líder al poner en línea la información de todo el apa-

rato de gobierno. En una cabina de mando el líder político se entera de todo lo que acontece de su municipio, estado o país, y a partir de ello arma la agenda de trabajo del día, de la semana, del mes, etcétera.

Con base en esa información se programan citas y reuniones por videoconferencia y presenciales con los funcionarios, proveedores, pares y con todos los actores que rodean al líder político. En el seno de los gobiernos se aprecia una ausencia gigantesca de información: los funcionarios navegan en mares de datos, pero carecen de información. Casi todos los gobiernos de México tienen, por ejemplo, problemas con sus archivos; quien haya visitado las bodegas de gobierno me dará la razón: mucho chisme, poca información.

Lo anterior se explica por dos razones: la opacidad intencional que presentan algunos gobiernos, y el desconocimiento de la logística de la acción de la administración pública.

Con la herramienta Dirección por medio de la informacionalización, un líder político puede tomar decisiones estratégicas, ya que ella le permite analizar la información crítica en línea; por otra parte, dicha herramienta le ofrece la oportunidad de escapar al secuestro operativo al que se ve frecuentemente sometido por algunos de sus principales colaboradores, que no quieren que su dirigente se entere de las malas noticias, entorpeciendo con ello la buena marcha de la actividad gubernamental. Ahora bien, tenemos que analizar qué es lo que necesitamos para iniciar el proceso de dirigir la organización basados en la informacionalización.

Existen nueve bases de información indispensables para iniciar la construcción de la toma de decisiones con el andamiaje de la información en movimiento: *macrocósmica, directiva, equipo humano, procesos-logística, ciudadana, proveedores, tecnológica, valor público y rentabilidad social*.

La información sobre los ciudadanos que el gobierno recopila debe escapar a la insulsez de referirse únicamente a la potencialidad de su voto y a los saldos pendientes por los servicios públicos prestados.

Con esta herramienta el líder político y sus principales funcionarios pueden “multiplicarse”, ya que les permite compartir información y reunirse presencial y ubicuamente cuando sea necesario. En la figura que presentamos a continuación podemos apreciar una cabina que puede ayudar a la visualización plástica de la herramienta.

FIGURA 40
*Base de entrenamiento de combate operacional en Rusia
(se usó la imagen para representar un control total
por medio de la informacionalización)*



Fuente: Russia Today, “Ejercicios militares rusos sin precedentes ganan impulso”, en <<https://actualidad.rt.com/actualidad/169638-video-ejercicios-militares-rusia>>.

TECNÉ: LA OPERACIÓN DIGITAL DE UN GOBIERNO COMPETITIVO

El plan de un gobierno competitivo es que su operación sea cien por ciento digital, y para tal efecto se ha desarrollado un *software* denominado Tecné.

Tecné es un soporte lógico capaz de procesar todos los datos generados por la operación cotidiana del equipo humano del gobierno, para convertirlos en información en tiempo real; su finalidad es apoyar la generación de capital estructurado mediante la documentación instantánea y la organización de todos los elementos que componen los procesos del aparato de gobierno.

A continuación se presenta la carátula de este *software*.

FIGURA 41
Tecné utilizado para la generación de tecnología



Fuente: elaboración propia.

La palabra “tecné” viene del latín *téchne*, “arte”. Aristóteles define esta palabra como el arte mediante el cual una persona produce una realidad que antes no existía. En el marco de la oc, el Tecné es el punto donde el arte se convierte en ciencia y el conocimiento en tecnología; el punto donde el presente se fusiona con el futuro y el *capital humano* se transforma en *capital estructurado*.

Esta herramienta es la columna vertebral que sostiene toda la información generada por la oc, ya que concentra y da acceso a dicha información.

Dentro de la oc el Tecné es el medio que permite informacionalizar la operación de la institución, proporcionando la información en tiempo real y dando acceso a todo aquello que agiliza la toma de decisiones

operativas. El Tecné es una herramienta que dinamiza ciclópeamente la operación total del aparato gubernamental, y en el aspecto humano comunica con extrema agilidad a todos los integrantes.

Se propone que los sistemas de gestión de la información utilizados actualmente se integren al Tecné; así se pone fin al problema de tener un *software* diferente para cada tipo de información (gestión del capital humano, avances en los objetivos, etcétera) y se vuelve posible “cargar” datos para crear capital estructurado y para automatizar las actividades tediosas, como mandar correos, avisos, recordatorios y demás.

¿Cuáles son los objetivos del Tecné?

El objetivo primordial del Tecné es *hacer sistema*, esto es, ayudar a los dirigentes y colaboradores de las organizaciones a aprender a trabajar con la filosofía y metodología de una oc.

Otro objetivo del Tecné es facilitar el trabajo. Este *software* nos ayuda a eliminar actividades simples y repetitivas, lo cual disminuye la carga operativa y permite invertir el tiempo de las personas en la creación de nuevo conocimiento o en actividades que mejoren el futuro de la organización.

El *software* Tecné es un sistema de fácil uso, gracias a la sencillez con que están diseñadas sus herramientas; cualquier persona pueda desarrollar y documentar la información que la organización considere pertinente.

El Tecné tiene también como objetivo reunir un importante acervo de evidencias que muestren la realidad de la organización en números; es decir: tiene la función de “evidenciador” por cuanto muestra estadísticas por persona, microentidad, secretaría y del gobierno completo, sean éstas buenas o malas para los involucrados.

La transparencia es una de las principales virtudes del Tecné, ya que todos los integrantes tienen acceso a la información estadística de todos; esto permite que nadie pueda esconder o manejar la información a su conveniencia. Sobra decir que ello da credibilidad y rectitud al contenido del Tecné. Obviamente, por razones de seguridad, el líder de gobierno permite los accesos a círculos concéntricos de conveniencia operativa.

Lo anterior da lugar a un elemento primordial de este *software*: el fomento de *valores* para los usuarios de la información, lo cual es parte de la piedra angular de una institución pública; la integridad moral y los valores le permitan ser respetada y acrecentar su autoridad ante el ciudadano.

La justicia es uno de los valores que se promueven con este *software*; contar con información estadística relativa al cumplimiento personal, posibilita que las personas sobresalientes sean reconocidas, y que quienes no cumplen con sus obligaciones sean puestos en evidencia ante los integrantes de las microentidades y frente a los directivos de las secretarías y entidades.

El Tecné fomenta los valores personales y el trabajo con base en el autocontrol; cada persona pueda tener acceso a su información y, a partir de ella, tomar medidas para mejorar sus indicadores personales.

Fomentar el alfabetismo funcional es otro de los objetivos del Tecné; una de sus características es que es un *software* autodidacta, es decir, la gente aprende a utilizarlo con su uso cotidiano, sin necesidad de recibir instrucciones específicas para operarlo; como ya se mencionó, está diseñado en una forma sencilla y de fácil aprendizaje.

Finalmente, el objetivo que da vida al *software* Tecné es la creación de capital estructurado. Las personas poseen el capital humano, el cual está constituido por sus valores, actitudes, conocimientos y habilidades, todos ellos elementos intangibles para la organización; es ahí donde tiene cabida el Tecné, ya que hace tangible ese capital humano al convertirlo en capital estructurado mediante innovaciones.

A continuación se muestra una imagen del *software* con estadísticas del valor económico generado por una colaboradora mediante sus innovaciones (véase figura 42).

El capital humano reside en la persona: si ésta no está, no se cuenta con él; en cambio, el capital estructurado está depositado en un lugar, en este caso en el Tecné, y se puede hacer uso de él cuando sea necesario; es decir: la organización no depende de la persona.

El valor en una organización no lo genera el Tecné, pero lo concentra y ayuda a estructurarlo, para que posteriormente se pueda consultar de manera rápida y efectiva.

La tecnología para agilizar el aparato de gobierno

La tecnología se ha vuelto una herramienta indispensable ahí donde los tiempos y la rapidez en la construcción de los servicios son parte fundamental del quehacer de una organización. El ciudadano demanda una respuesta rápida a los problemas que plantea, y es difícil para los funcionarios y servidores públicos mantenerse al tanto de esa información si no cuentan con herramientas que faciliten el acceso a ella y aceleren el proceso de comunicación en el seno de las monstruosas estructuras donde se trabaja.

FIGURA 42
Tecné utilizado para registro de innovaciones



Fuente: elaboración propia.



14. LAS INNOVACIONES CUÁNTICAS Y DISCRETAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

La creatividad del trabajador mexicano ha encontrado en los planes su prisión, en los proyectos su liberación y en las innovaciones su trascendencia.

ABA

CONCEPTO

Innovar es la acción de aplicar creaciones o modificaciones en un proceso específico, para mejorar sus resultados. ¿Quién puede crear e innovar? Todas las personas, por el solo hecho de serlo.

La creatividad forma parte del ciclo de la innovación; sin embargo, no podemos considerarlas como sinónimos: son complementarias. La creatividad es la acción de generar nuevas ideas, mientras que la innovación es la materialización de dichas ideas en mejores servicios o productos para el usuario final de éstos.

En el ámbito organizacional, la innovación va siempre acompañada de mejoras aplicadas al producto, al servicio, al proceso o al modelo de negocio. En los días que corren, la innovación es un elemento esencial para que una organización asegure su permanencia en un mercado específico, ya que los cambios se producen de manera natural y es preciso adecuarse a los tiempos que se presentan.

Las innovaciones nos sirven para:

- Desarrollar un nuevo producto o servicio.

- Rediseñar una parte del proceso de la organización.
- Mejorar una actividad que agregue valor.
- Cambiar, eliminar o disminuir una actividad que no agregue valor.
- Rediseñar la forma en que opera la organización.

Sintetizando: hoy día, para las organizaciones públicas y privadas, *la innovación ya no es un asunto de elección sino de supervivencia.*

¿POR QUÉ PARA UN GOBIERNO ES IMPORTANTE INNOVAR?

Es indispensable recordar que las innovaciones surgen de la creatividad de su *dueño*, es decir, del autor o persona que las propone; la propuesta se centra en ayudar a desarrollar las ideas propuestas por el servidor público, no ideas impuestas o desarrolladas por terceras personas, ya que si creamos proyectos para terceros, es muy difícil que los colaboradores realmente pongan su empeño en llegar a los resultados buscados.

Llama la atención que a pesar de que la innovación es el tema del siglo XXI, en realidad son pocas las organizaciones públicas y privadas que llevan a cabo estas acciones; hay muchas que crean proyectos que nunca llegan a consolidarse dentro del ciclo operativo, y en la mayoría de ellas sólo los directivos de cierto rango participan en la creación de valor a través de la innovación, dejando fuera a la parte gruesa de la organización, integrada por áreas y personal operativo, por creer erróneamente que no tienen mucho que aportar en el desarrollo de nuevos proyectos.

Lo anterior constituye un gravísimo error, por dos razones muy sencillas: primera, por simple aritmética; los colaboradores que están en el área operativa son muchos más que los directivos, y segunda, porque sus innovaciones impactan de manera directa en los servicios que recibe el ciudadano.

Desde el punto de vista organizacional, el sector público es el lugar que más precisa de innovaciones; los rezagos que presenta la estructura de gobierno son tales que mueven a pensar que opera de milagro. Esta realidad, sumada a la ineptitud, corrupción y falta de visión trascendente de los liderazgos que nos han gobernado, ha hecho que se desperdicie la poderosa maquinaria oficial para catalizar el ansiado desarrollo que demanda la sociedad mexicana.

Es imprescindible innovar el sector público, para mantener el gobierno en marcha y para integrar la administración pública a las cadencias de la modernidad del siglo XXI.

LA TRAMPA DE LOS PROYECTOS

Después de muchos años de bregar en el mundo de las organizaciones privadas y públicas, más en las primeras que en las segundas, aprendimos que trabajar con base en proyectos no era lo más adecuado. La gente entrega proyectos... que jamás se convierten en realidades. *El proyecto es una promesa; la innovación es una realidad.*

La palabra “proyecto” viene del latín *proiectus* y significa un plan de acción para alcanzar un determinado objetivo. Un proyecto puede ser simplemente un plan o una idea que bien puede no llegar a materializarse. El proyecto es aceptable si, y sólo si forma parte de la innovación.

A continuación presento las etapas de la innovación bajo los criterios de la Organización del Conocimiento (oc).

- *Etapas de análisis.* Consiste en realizar un diagnóstico organizacional que haga visibles las fortalezas y debilidades de las distintas áreas que integran una entidad, para crear posibles estrategias.
- *Etapas de formulación del proyecto.* Está orientada a formalizar la información relevante que dará vida a la innovación. Dicha información abarca los siguientes datos: el objetivo, los alcances, la descripción, las actividades, las áreas involucradas, los impactos esperados y el valor estimado de la inversión requerida.
- *Etapas de evaluación de impactos.* En ésta se analizan y proyectan los siguientes elementos: el efecto esperado en cada uno de los rubros considerados, los tiempos de visualización de resultados, y el beneficio económico perseguido.
- *Etapas de desarrollo.* Es la etapa más importante de toda innovación; en ella se realizan todas las actividades programadas en el plan de acción y se da la transición del proyecto a la innovación aplicada.
- *Etapas de cierre.* Concentra las conclusiones sobre el análisis de los impactos y resultados obtenidos a partir de la innovación generada y aplicada en la entidad.

Es altamente recomendable que los pasos anteriores se lleven a cabo en un *software*; el propósito es simplificar al máximo las etapas que deben seguirse para lograr la innovación, pero buscando que no se pierda el proceso de aprendizaje.

LA FÓRMULA INFALIBLE: CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

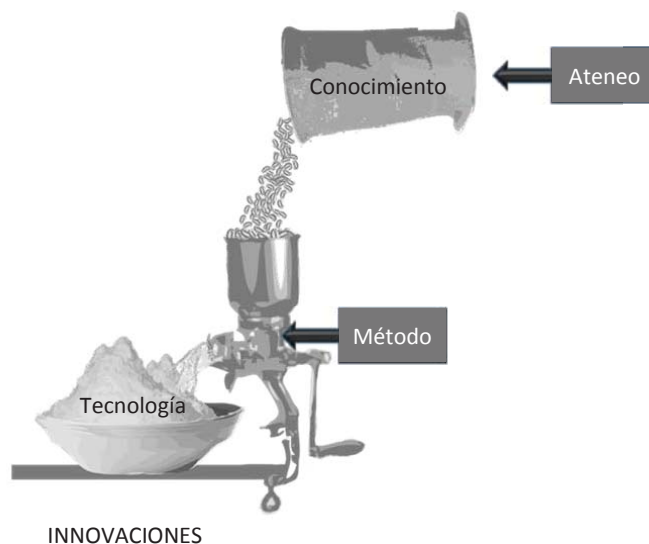
La clave para crear y sostener un método de innovación es mantener en constante desarrollo a la gente que integra la organización. Sin conocimiento no puede haber innovación relevante; esto explica la razón de que sean tan escasas las organizaciones mexicanas que han logrado implementar un método de innovación; en nuestro país las organizaciones *no educan a su gente*, o lo hacen poniendo parches o sin un foco que irradie una visión aglutinadora.

En última instancia, *la innovación es el conocimiento aplicado a las actividades que se desarrollan en la organización*; el plan es que el gobierno proporcione capacitación, formación y desarrollo a los servidores públicos, y que éstos le paguen al gobierno con tecnología, es decir, con una mejor manera de hacer las cosas, para que el ciudadano esté más satisfecho.

FIGURA 43

Método para convertir el conocimiento en tecnología, en la oc

Transformación del conocimiento en tecnología “El molino”



Fuente: elaboración propia.

Muchas organizaciones no erogan en el desarrollo de su gente porque no hay retorno del dinero, es sólo gasto; tienen razón, la idea es que la institución cuente con un método que convierta el *conocimiento* en *nueva tecnología*, para que lo erogado sea realmente una inversión. La OC sí cuenta con la metodología necesaria para convertir el conocimiento en nueva tecnología o en una nueva forma de hacer el trabajo. El gobierno proporciona el conocimiento al servidor público (capital humano), y éste paga con innovaciones, con nuevas formas laborar (capital estructurado) (la figura 43 ilustra lo anterior).

La única mercadotecnia que funciona es la del intercambio: “Te doy y me das”. El gobierno proporciona desarrollo personal y profesional al servidor público, y éste le paga con innovaciones.

En México, las cifras de aplicación de innovaciones en las organizaciones no son nada alentadoras; los mexicanos nos distinguimos por ser *creativos pero no innovadores*, es decir, iniciamos el proceso de creación de nuevas ideas, pero no cerramos el ciclo aplicando dichas ideas a la mejora formal y estructurada.

La cultura de la innovación es algo que debe comenzar a desarrollarse en la educación que se recibe en casa y en las instituciones educativas, y tomar cuerpo en el entorno social y laboral del que formamos parte. Es claro que en nuestro país no hay un ambiente propicio para generar la innovación y el desarrollo tecnológico, por lo que las cifras de patentes y creación de conocimiento o tecnología no nos favorecen en el *ranking* avalado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico;²⁶ en Latinoamérica y el Caribe, México se sitúa en el tercer sitio, después de Chile y Costa Rica; a nivel internacional nuestro país se ubica en la posición 61 de las 144 economías en lo que se refiere a la productividad y prosperidad generadas.²⁷

Introducir mejoras es indispensable y es responsabilidad de todos los actores que están a cargo del desarrollo de un país; se trata de sumar esfuerzos. Al gobierno le toca impulsar la innovación en todas sus instituciones: finanzas públicas, salud, educación, infraestructura, polí-

²⁶ Véase Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, “Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento”, pp. 49-50, en <http://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n_de_la_OCDE_del_sector_de_las_nuevas_empresas_%20IMPRESA-1.pdf>.

²⁷ Véase World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, p. 29, en <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>.

ticas fiscales, marco institucional, legislación de negocios, marco social y demás.

Es importante insistir en que el insumo básico de la innovación en las instituciones es resultado de la inversión en la capacitación y el desarrollo de sus integrantes; *ninguna organización puede crecer más que las personas que la integran: si los servidores públicos no crecen, el aparato de gobierno tampoco lo hará, y punto final.*

TIPOS DE INNOVACIONES

En la oc las innovaciones se clasifican en discretas y cuánticas.

Características de las innovaciones discretas:

- Las realiza el *servidor público*, no el funcionario.
- Son las innovaciones que sustentan la mejora continua.
- Ordinariamente son pequeñas, de bajo impacto.
- Se realizan en las actividades cotidianas del servidor público.
- Mejoran los procesos operativos habituales.
- Tienen un valor económico pequeño.
- El servidor público realiza una por mes en el arranque, y dos mensuales en etapas más consolidadas.

En general estas innovaciones son parte de la evaluación de las materias que continuamente recibe el servidor público en la UVSP.

Características de las innovaciones cuánticas:

- Las realiza el funcionario, aunque andando el tiempo las puede llevar a cabo el servidor público.
- Son las innovaciones que sustentan la mejora discontinua.
- Ordinariamente son medianas y grandes, de alto impacto.
- Se realizan en las actividades y en las diversas etapas de los procesos.
- Mejoran la organización completa.
- Detonan nuevos procesos o los eliminan.
- Tienen un valor económico muy alto.
- El funcionario realiza una en un periodo de entre tres y 12 meses.

Estas innovaciones se alinean con los programas de desarrollo de habilidades directivas que recibe el funcionario, como parte de la formación de instituciones externas que avalan a la UVSP.

METODOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

En la OC se cuenta con el método para lograr que los servidores públicos realicen innovaciones como parte de su actividad cotidiana; dicho método se inicia con el conocimiento de los procesos. Si el equipo humano de una organización no recibe formación será muy difícil generar innovaciones, ya que para crear y mejorar algo es necesario conocer y tener mayor información sobre los temas relacionados con el objeto en cuestión.

El proceso de innovación se inicia en la Reunión (herramienta explicada en otro apartado), donde se presenta la problemática y el análisis de causas para generar el debate y la *reflexión colegiada*, la cual consiste en explorar las posibilidades para combatir los principales problemas, o en explorar posibilidades de futuro, para lo cual se proponen estrategias o planteamientos de solución.

Posteriormente, los integrantes de la microentidad realizan propuestas para resolver la problemática expuesta —esto es conocido como *propuesta de mejora*—, y es aquí donde se inicia el ciclo del *valor creado*, para después convertirse en *valor agregado*.

Es muy importante que los servidores públicos vean estos problemas como suyos, como dificultades de su microentidad, no como breches de toda la organización; ésa es la ruta más corta para que nunca se conviertan en “dolientes”. Lo que se busca es que cada persona sienta un verdadero “dolor” por lo que no está dándole resultados y se centre en mejorar la forma de hacer las cosas. Estas acciones deben estar dirigidas por el *coordinador de debates*, quien debe encaminar las discusiones a construir acuerdos o conclusiones sobre lo que requiere ser mejorado.

Una vez identificado un problema, debe registrarse en el Tecné, y hay que buscar su causa en el *Libro de filosofía y valores (LFV)*, pues las debilidades son problemas internos de la organización. Si el problema planteado corresponde a una debilidad ya identificada, se toma para darle seguimiento; pero si esa debilidad no está plasmada, se integra de forma automática al LFV como una debilidad de la microentidad. Posteriormente esa debilidad será analizada para decidir si se toma o no como corporativa.

Ésta es la forma en que los colaboradores contribuyen a disminuir o a eliminar las debilidades corporativas que separan a la organización de su *visión*. La siguiente acción es detectar la estrategia adlátere diseñada para abatir la debilidad, estrategia que muy bien puede estar en el LFV o ser creada por la microentidad o colaborador.

El siguiente paso, en la metodología de la innovación, consiste en que el colaborador describa la razón o motivo de su involucramiento; es decir: el colaborador ha de señalar puntualmente la razón por la cual la innovación propuesta entra en el ámbito de su competencia, y debe demostrar que realmente está capacitado para llevarla a cabo.

El Tecné solicitará al colaborador que indique la actividad de su *syllabus* individual que será impactada –en un porcentaje amplio o en pequeñas acciones del procedimiento– por la innovación propuesta.

Una vez seleccionada la actividad, de forma automática, se ligará con el servicio y acciones impactadas. Si dentro del Syllabus Individual no se encuentra la actividad impactada, el servidor público procederá a agregarla, ya que si no la registra no podrá llevarse a cabo la propuesta, pues se entenderá que no forma parte de su área de influencia. Es aquí donde el líder de la microentidad entra en escena para *analizar la propuesta de innovación*; con base en sus impactos deberá vetarla o darle curso.

Si el líder quiere hacer uso del veto, deberá sustentarse en razones de peso para ejercerlo; por ejemplo, cuando se presenten situaciones que pongan en riesgo la integridad del mismo servidor público, o cuando la propuesta vaya en contra de las regulaciones internas o del ámbito legal. Si la innovación es vetada, el líder deberá exponer al colaborador las razones y reorientar, si es posible, la propuesta de innovación hacia un proyecto con mayores impactos positivos para la organización. Hay que hacer énfasis en que el líder de la microentidad no tiene la facultad de autorizar una innovación; puede vetarla pero no aprobar su inicio. Dicho dirigente tiene bajo su responsabilidad dar seguimiento a todas las innovaciones propuestas por sus colaboradores, y debe ejercer su liderazgo brindando asesoría y gestión a quienes lo requieran.

Cuando el servidor público cuenta con un argumento convincente para realizar la propuesta de innovación, está listo para describir detalladamente en qué consiste, así como para estructurar el objetivo que se persigue al llevarla a cabo. Tendrá también que desglosar los principales impactos cualitativos que traerá consigo, por ejemplo en el liderazgo, plasmar el *know how*, etcétera.

Una vez definidos los puntos generales relativos a la propuesta, se procede a diseñar un sencillo plan de acción integrado por *actos estratégicos*, en los cuales se describen detalladamente todas aquellas acciones que se deben llevar a cabo para concluir la implementación de la innovación.

Estos actos estratégicos deben estar ordenados cronológicamente, con miras a dar seguimiento al avance en la implementación de la innovación.

Cuando el servidor público tiene completo el plan de acción, da el último paso para completar la documentación relativa a su innovación: determinar el valor económico de la propuesta, para lo cual habrá de investigar los montos que es necesario invertir y los flujos proyectados para el periodo de vida estimado del proyecto.

En términos financieros, las técnicas de evaluación de proyectos que mejor reconocen el valor del dinero en el tiempo son aquellas que involucran flujos de efectivo descontados y éstos son: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento. La herramienta Tecné utiliza el VPN, por ser el más sencillo.

El VPN consiste en determinar el valor presente de futuros ingresos o gastos marginales; mide las utilidades de las innovaciones en valores monetarios para recuperar toda la inversión. En otras palabras: es la diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos actualizados.

Este método de valuación está integrado por algunas variables que se deben considerar en la siguiente fórmula:

$$VPN = -I + F [1 - (1 + i)^{-n}]/i$$

Donde:

I: Inversión inicial

F: Flujos

i: Tasa de descuento mensual

n: Número de periodos

La inversión inicial de una innovación se calcula integrando los recursos materiales (herramientas y materiales), el tiempo y los servicios externos que se requieren para iniciar el desarrollo de dicha innovación.

Los flujos se dividen en ingresos y ahorros marginales; los ingresos marginales son la variación en el ingreso total que se produciría al implementarse la innovación, es decir, el incremento del ingreso a partir de la solución del problema que como equipo de trabajo estamos planteando. En el caso del gobierno, esta forma de obtener flujos marginales es muy poco probable, dada su condición de monopolio *per se*.

Por otra parte, los ahorros marginales se refieren a los ahorros mensuales en términos monetarios que se generan al resolver el problema planteado por el equipo de trabajo (microentidad), es decir, al poner en práctica la innovación. Casi todas las innovaciones en el gobierno tie-

nen que ver con ahorros marginales, ya que en su calidad de monopolio los ingresos marginales son más bien escasos.

Vistos de forma global —es decir, ingresos menos egresos—, los flujos se refieren al movimiento de dinero que generaría la innovación que estamos realizando.

Por otro lado, la tasa de descuento se emplea para actualizar flujos de caja de un proyecto, es decir, integra el rendimiento que genera la realización de la innovación en un determinado periodo de tiempo traído a valor presente. La tasa de descuento se calcula integrando a la tasa de rendimiento libre de riesgo —Cetes (Certificados de la Tesorería) a 28 días— una prima por riesgo operativo y otra por riesgo financiero de la organización. En el caso del sector público se adiciona una prima mínima a la tasa Cetes (entre cinco y ocho puntos porcentuales), ya que las probabilidades de quiebra de un gobierno son casi nulas.

Ahora bien, el número de periodos consiste en contabilizar los meses en los que se espera recuperar la inversión en la innovación. Para efectos de una innovación discreta o cuántica, los periodos recomendados son de 36 meses, buscando un criterio conservador.

Habiendo concluido todos los pasos antes mencionados, podemos decir que la fase de planeación ha concluido y que sólo resta llevar a cabo aquellos actos estratégicos para terminar de implementar la propuesta de innovación y convertir el *capital humano* en verdadero *capital estructurado* a través de la creación de nuevo valor. Es muy importante poner de relieve que *el software realiza automáticamente estos cálculos, por lo que en etapas tempranas no es necesario que el servidor público conozca estos términos financieros*.

En la siguiente imagen se puede ver una innovación realizada utilizando el *software* Tecné; fue llevada a cabo por un colaborador de una empresa real (véase figura 44).

NÚMERO Y VALOR DE LAS INNOVACIONES EN UN GOBIERNO

Es realmente impresionante el número de innovaciones que se pueden lograr con el Método y la UVSP.

En el gobierno de un estado con 10 000 servidores públicos, por ejemplo, se pueden tener 10 000 innovaciones cada mes, merced a que para aprobar cada materia (mensual) de la universidad virtual, cada servidor público debe realizar una innovación, y de acuerdo con la *currícula* que normalmente se plantea en una carrera técnica de esta naturaleza,

de 12 materias, entonces estaríamos hablando de 120 000 innovaciones en un programa de estudios completo.

El amable lector se podrá imaginar el impacto en el servicio al ciudadano que un gobierno puede realizar con este número de innovaciones.

Por otro lado, si le damos un valor muy pequeño a cada innovación, por ejemplo 2 000 pesos a cada una, estaríamos hablando de 240 millones de pesos en todo el programa. ¿Fantasía? De ninguna manera, si las acciones que propone la OC se hacen razonablemente bien.

FIGURA 44
Ejemplo de una innovación real utilizando el software Tecné



Fuente: elaboración propia.



15. ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO: FORMACIÓN DE MICROENTIDADES

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales.
Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y
de organización.

J.P. Sergent

CONTROL VS. SERVICIO

¿Por qué, a pesar de los reiterados esfuerzos que algunos gobernantes realmente han hecho para resolver las demandas ciudadanas, no han podido? La respuesta es que no cuentan con una organización que se los permita; las estructuras de gobierno están diseñadas para *controlar*, no para *servir*. Por más que el líder político quiera trabajar en beneficio del ciudadano, difícilmente lo logrará, pues no dispone de las herramientas necesarias para cumplir tal afán.

No faltan pues los casos en que un político bien intencionado aparece a los ojos de la sociedad como mentiroso, cuando la realidad es que no puede cumplir sus promesas debido a la carencia de una organización que le ayude; por más poderosos que aparezcan en los medios de comunicación, estos personajes están aprisionados por estructuras que si bien les ayudan a controlar a la gente que trabaja en el sector público, no le sirven para nada cuando se trata de servir al ciudadano.

¿De qué le sirve al corredor de Fórmula 1 contar con las habilidades más acabadas si no cuenta con un excelente vehículo? Sin éste jamás ganará una carrera. ¿Y de qué le sirve a un líder político ser un dirigen-

te a toda prueba y contar con los mejores planes si no cuenta con una estructura de gobierno que lo ayude a alcanzar sus fines?

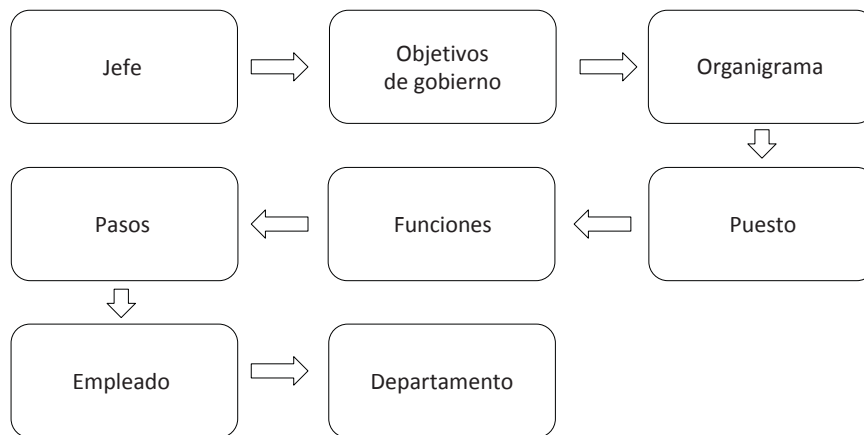
LA ORGANIZACIÓN PARA EL CONTROL Y LA ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO

Antes que nada explicaremos en qué consiste la organización para el *control*.

Una organización para el control –y éste es el caso de casi la totalidad de los gobiernos, se enfoca a cumplir la necesidad que tienen las autoridades de dominar y poner límites a la cosa pública, no a la satisfacción de las demandas de la sociedad.

A continuación presento la lógica que se trasluce en la construcción de una organización para el control, enfocada al jefe:

FIGURA 45
Ruta de la estructura de gobierno enfocada al jefe

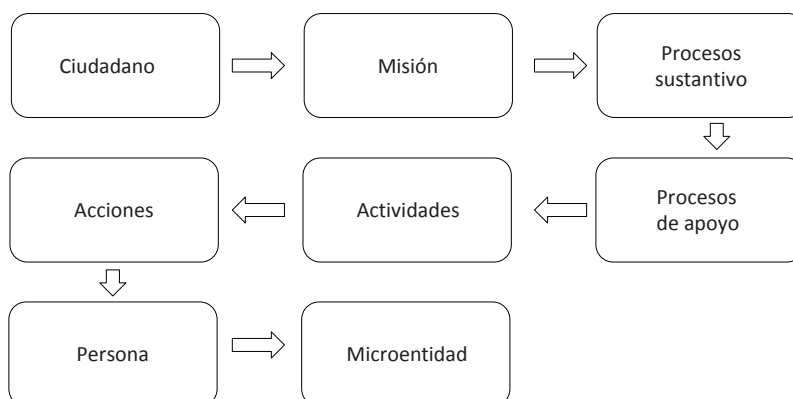


Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, en esta lógica el ciudadano ni siquiera aparece. Éste no se encuentra en el radar de los políticos tradicionales, que obviamente se quedaron en la época en que no había una sociedad informada y demandante; en la que lidiaban con un pueblo desarticulado y poco exigente.

Por el contrario, la *organización para el servicio* enfocada al ciudadano, presenta una lógica muy diferente. La presento a continuación:

FIGURA 46
Ruta de la estructura de gobierno enfocada al jefe



Fuente: elaboración propia.

LA CONSTRUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO EN EL GOBIERNO

Todas las organizaciones (incluido el gobierno) se han creado con una finalidad. En el caso de una organización para el servicio, se entiende que debe servir a la sociedad; sin embargo, hay que ubicar a los sectores de dicha sociedad a los que se pretende servir; por ejemplo, le corresponde al gobierno de Chihuahua, y no a otro, brindar los servicios públicos a los habitantes de ese estado.

Esos servicios resultan de procesos que realiza el gobierno; dichos procesos se componen de actividades, y éstas son realizadas por las personas. Aquí nos detenemos.

La gran pregunta que nos hemos formulado los curiosos del comportamiento organizacional en las últimas décadas, es: *¿Cómo organizar a las personas para que éstas realicen mejores procesos y, en consecuencia, para que la organización pueda ofrecer mejores servicios?* En la Organización del Conocimiento creemos que la mejor forma de hacerlo es: organizarlas por *procesos completos*.

Se trata de que sólo un grupo de personas –un equipo de trabajo– lleve a cabo el proceso completo, es decir, que atienda de principio a fin cualquier solicitud de un usuario externo (ciudadano) o interno, con la idea de que todos los responsables involucrados en el servicio que se solicita trabajen juntos; de que no se tenga que andar brincando de un departamento a otro para cumplir una solicitud de servicio. Con ello se logra *una gran capacidad de respuesta*, la cual constituye la madre de todas las demandas del ciudadano del siglo XXI.

Con esta manera de trabajar hay tres grandes ganadores:

- El *ciudadano*, pues un servicio que suele tardar seis meses (por ejemplo, un permiso de uso de suelo) puede quedar listo en un día si se aplica la *afirmativa ficta*.
- El *servidor público*, ya que al cumplir en tiempo y forma puede ganar los incentivos, al salir bien evaluado por el ciudadano.
- El *gobierno*, al crecer su *valor público* (aceptación ciudadana).

Para consolidar el trabajo por procesos completos, se requiere que se organicen equipos de trabajo que más adelante deberán convertirse en microentidades.

Formación de los equipos de trabajo

El equipo de trabajo es necesario para atender la estrategia madre; no es opcional, no es negociable en un proceso de transformación; sin equipo de trabajo, la transformación operativa de la organización es simplemente imposible.

Esta forma de organizar a la gente sirve como plataforma para formar al individuo; genera un espacio donde se integra la persona para formarse como *colaborador del conocimiento*. El equipo de trabajo no es un fin, es un medio para que funcionarios y servidores públicos se conviertan en *líderes de microentidad y colaboradores del conocimiento*, respectivamente.

Equipo de trabajo vs. trabajo en equipo

El equipo de trabajo no es lo mismo que el trabajo en equipo: el equipo de trabajo es permanente, estructural y sustantivo; en cambio, el trabajo en equipo es temporal, de andamiaje y adlátere; el trabajo en equipo es una *cualidad* del equipo de trabajo. Nos interesa el trabajo en equipo, pero nos importa mucho más el equipo de trabajo.

La reunión

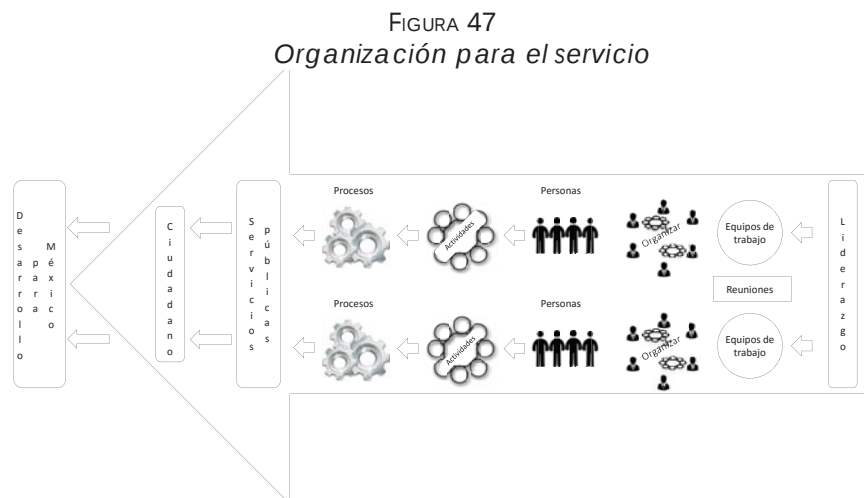
Un equipo de trabajo no es tal si no se reúne; un equipo de trabajo que no se reúne con cierta frecuencia, *simplemente no existe*.

En otro apartado se examina más a fondo el tema de la reunión; aquí sólo haremos hincapié en que la única forma de hacer tangible un equipo de trabajo es mediante la reunión.

Liderazgo en la conducción de la reunión

Durante la reunión, el funcionario que dirige el equipo de trabajo debe asumir el papel de *animador*; él nunca debe dirigirla: su papel se limita a lograr que todos participen en ella.

Presento una gráfica de la ruta que sigue una organización para el servicio:



Fuente: elaboración propia.

EVOLUCIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO Y DE SUS INTEGRANTES

A medida que se produce el cambio de cultura en los servidores públicos del aparato de gobierno, se va logrando un proceso de desarrollo en su perfil. A continuación presento la evolución de estos actores:

Empleado

Su relación es de mero interés personal; prácticamente está en la organización gubernamental porque no le queda de otra.

- Está en la organización únicamente por el sueldo.
- No tiene interés alguno en su desarrollo personal o profesional.
- No está interesado en participar en las decisiones de la organización.
- La *misión* y la *visión* le parecen cosa ridícula.
- Está acostumbrado a que su “jefe” tome todas las decisiones; sin éste no se lo ordena, no hace nada; es un producto neto de la supervisión.
- No trabaja con base en la responsabilidad y el compromiso, sino por obligación.
- Es totalmente insensible a la posibilidad de trabajar enfocado al ciudadano.

Participante

Empieza a sentirse parte de la organización, pero sigue siendo el interés personal lo que lo mueve.

- Comienza a experimentar afecto por la institución.
- Empieza a mostrar interés por su desarrollo personal o profesional.
- Aún no tiene ningún interés por participar en las decisiones críticas de la organización.
- La *misión* y la *visión* le han llegado al cerebro.
- Aún depende de su jefe; sin embargo, empieza a tomar algunas decisiones propias.
- Trabaja con base en la obligación y la supervisión, aunque comienza a hacerlo también con base en la responsabilidad y el compromiso.
- Comienza a sensibilizarse a la necesidad de trabajar enfocado al ciudadano.

Promotor

Hay varios motivos por los cuales pertenece a la organización, no sólo por los beneficios; ya comparte ideología y valores.

- Siente un sincero afecto por la institución.
- Tiene un interés creciente por su desarrollo personal y profesional.
- Participa activamente en las decisiones críticas de la organización.
- La *misión* y la *visión* le han pasado del cerebro al corazón.

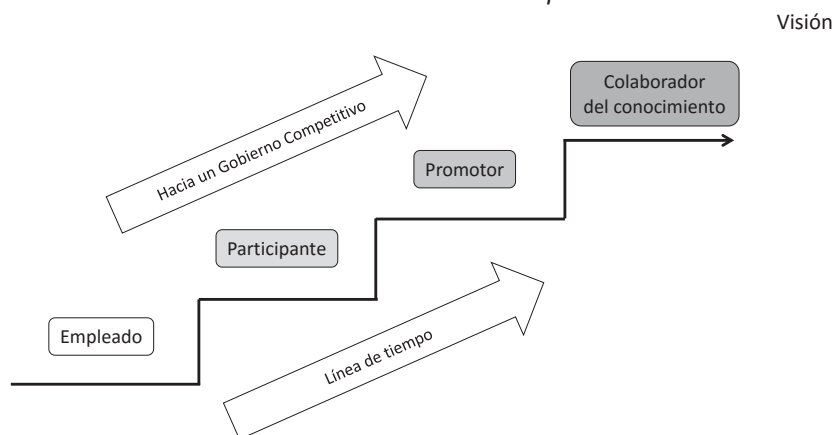
- Toma decisiones propias, con su líder o sin él.
- Ya no trabaja con base en la obligación y la supervisión, ahora lo hace con base en la responsabilidad y el compromiso.
- Trabaja enfocado al ciudadano.

Colaborador del conocimiento

Practica y promueve los *valores*, la *misión* y la *visión* del gobierno, no sólo en el trabajo sino también en la vida cotidiana; es decir: se ha convertido en un activo promotor y en un aliado de la institución.

- Siente un sincero afecto por la organización.
- Tiene un interés creciente por su desarrollo personal o profesional.
- Participa activamente en las decisiones críticas de la organización.
- Pregona la misión y la visión a personas externas a la organización.
- Toma decisiones propias.
- Trabaja con base en la responsabilidad y el compromiso, orientado a los resultados.
- Sabe tratar a los usuarios internos y a los ciudadanos; trabaja totalmente enfocado a éstos.

FIGURA 48
Evolución del servidor público

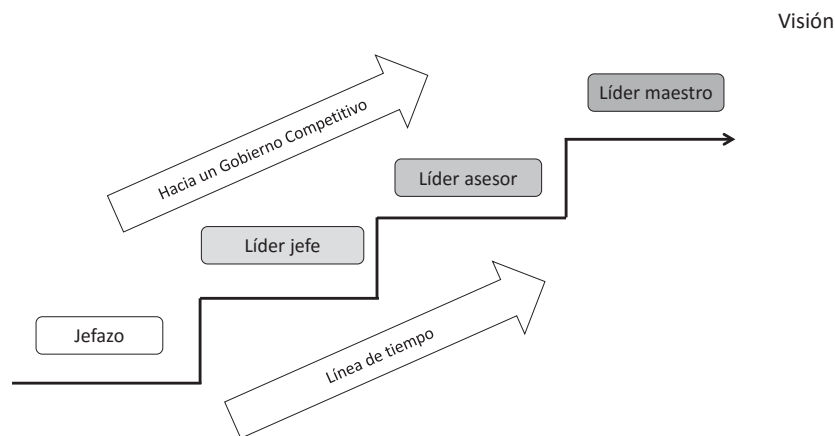


Fuente: elaboración propia.

Evolución de los funcionarios

Los detalles del tema se explican en el capítulo “Formación de los funcionarios públicos como directivos ejecutivos”. Aquí sólo se presenta la gráfica “Evolución del funcionario público”.

FIGURA 49
Evolución del funcionario público



Fuente: elaboración propia.

Evolución de las estructuras

A medida que se avanza en una organización orientada al servicio, las áreas de trabajo evolucionan hacia una organización más abierta, comunicada, transparente y encaminada a resultados.

Puntualizo, a continuación, algunas características de dicha evolución:

- **Departamento:** En este caso vemos que no existe comunicación de los empleados entre sí, ni entre los empleados y su jefe; éste sólo se dirige a ellos para darles órdenes; no hay una dirección y mucho menos integración. Este estado se caracteriza por la indolencia y el desinterés en el trabajo y por la falta de compromiso con la organización.

- Grupo de trabajo: En este caso vemos que ya está establecida la línea de mando y que el jefe domina al grupo dando instrucciones y supervisando el cumplimiento de las mismas. Este estatus se caracteriza porque todo el enfoque está situado hacia el jefe y los esfuerzos se centran en complacerlo, ignorando al ciudadano; ya hay un acercamiento y una interacción de retroalimentación individual con el dirigente; aunque de manera personal, los empleados ya son escuchados. No hay un compromiso firme con la organización.
- Equipo de trabajo: En este caso vemos que los empleados se han convertido en promotores; ya tienen comunicación no sólo con el líder sino con sus pares, y se propicia la participación, aunque de manera aislada, en propuestas de mejora y en las decisiones del equipo. Esta etapa se distingue porque en ella existe ya un incipiente enfoque al ciudadano, y porque propicia, aunque con reservas, el desarrollo de la gente; se logra un compromiso parcial de ésta con la organización.
- Microentidad: En este punto vemos que los empleados se han convertido ya en *colaboradores del conocimiento*; tienen una comunicación permanente e interactiva entre ellos, y la microentidad es responsabilidad de todos; cuidan los recursos y su líder se convierte en su maestro. Este estatus se caracteriza por su autonomía en la toma de decisiones y por la participación permanente de todos los integrantes en la solución de los problemas de la microentidad; para ello proponen mejoras vía innovaciones de manera natural.

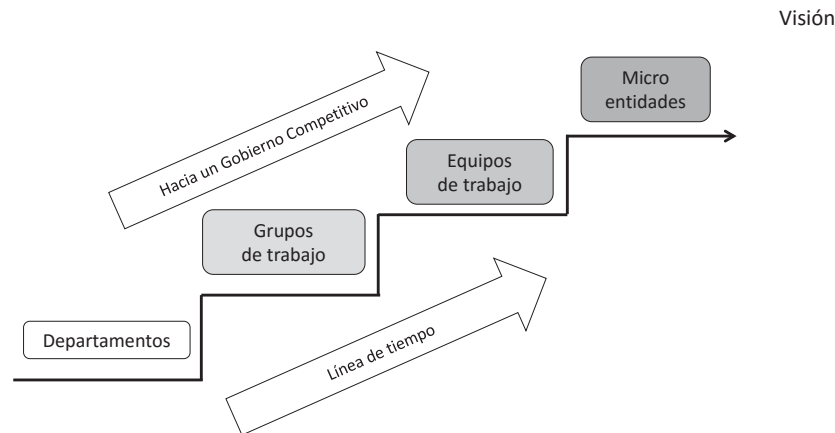
Como conclusión de este apartado podemos decir que a medida que evolucionan los servidores públicos, lo hacen también los funcionarios y las áreas de la organización.

LAS MICROENTIDADES

En la evolución hacia un gobierno competitivo a través de la Organización del Conocimiento, se llega al estado final: las microentidades. Insisto, una microentidad no es una forma que se pueda escoger para trabajar en un gobierno, *es un estado al que se llega*.

Así como no se puede armar un colegio de abogados sin abogados, o una barra de arquitectos sin arquitectos, tampoco se puede estructurar una microentidad sin servidores públicos que ya han rebasado el nivel de *empleados*; de *participantes* en adelante sí es posible lograrlo (de acuerdo con la clasificación presentada con anterioridad).

FIGURA 50
Evolución de las áreas de trabajo



Fuente: elaboración propia.

¿Qué es una microentidad de gobierno?

Es un equipo de trabajo que tiene a su cargo un proceso completo. El equipo está integrado con un máximo de 12 individuos que atienden solicitudes de usuarios internos o externos (ciudadanos) de principio a fin, por lo que generan un servicio completo y trabajan en base a resultados de valor público y rentabilidad social, es un grupo en constante desarrollo.

¿Por qué microentidades y no departamentos?

Líneas arriba nos ocupamos ya de la descripción de los departamentos; en ellos nadie se hace responsable del proceso completo y, en consecuencia, los servicios que se brindan al ciudadano se reparten por muchas áreas, lo que los vuelve lentos, incompletos y de pésima calidad. La idea de la microentidad es que todos los servidores públicos que intervienen en el proceso operen juntos y orientados al usuario; ello garantiza más rapidez y efectividad. *Estoy cierto de que tarde o temprano todos los gobiernos del mundo se organizarán de esta manera; la diferencia para los líderes políticos es quién lo hace antes o después.*

Características de las microentidades

Trabajan con total enfoque al ciudadano.

Tienen solamente un líder; los demás son colaboradores.

- Se integran con un máximo de 12 personas.
- Atienden solicitudes de usuarios externos e internos.
- Son responsables de un proceso completo.
- “Compran y venden” servicios de otros equipos, en un juego de servicios interno.
- Se reúnen periódicamente (una vez por semana).
- Son evaluadas por los usuarios de los servicios que brindan.
- Trabajan con base en resultados comunes.
- En sus resultados se espejan los resultados del gobierno.
- Reciben incentivos por cumplimiento de resultados.

Los resultados de la microentidad

En una *sociedad basada en el conocimiento*, el contribuyente exige de manera implacable a los gobiernos la necesaria capacidad de respuesta; el gobierno que carezca de ella corre el riesgo de ser desplazado por el gran movimiento ciudadano que se gesta en todo el mundo; para lograr dicha capacidad es necesario que la organización se “desbarate” en pequeñas entidades de servicio donde cada una defienda a sus usuarios, cuide a su gente, sus inventarios y sus eficiencias. Con una estructura piramidal torpe, lenta y no orientada al mercado social, adquirir tal capacidad es sencillamente imposible.

Se requiere que quienes “frentean” al ciudadano tomen ahí mismo las decisiones y controlen el proceso completo, sin necesidad de conseguir autorizaciones y firmas de los superiores, quienes no son parte de la microentidad.

En una cultura como la nuestra, estructurar equipos de trabajo no es algo fácil; sin embargo, hemos encontrado una manera sencilla de hacerlo: uno, asignando a los integrantes del área de trabajo *objetivos comunes*, y dos, que el cumplimiento o no de tales objetivos *tenga consecuencias*.

Al trabajar por objetivos comunes, los integrantes de los equipos de trabajo participan de manera automática; y al haber consecuencias, sus miembros ayudan a sus compañeros rezagados a que se asimilen al equipo o a que salgan de éste, si estas personas no muestran disposición de mejorar.

La tendencia mundial es que se midan los resultados en todo tipo de instituciones, máxime cuando se trata de gobiernos donde los servidores públicos deben hacer transparente la aplicación de los recursos y los beneficios que generan.

El formato de la microentidad permite fijar, sin grandes contratiempos, los resultados *operativos* y de *rentabilidad social* que deben generar como producto de la operación de sus procesos sustantivos o de apoyo. *Pedirle resultados a un departamento que no cierra un proceso completo, es punto menos que imposible; con la microentidad no existe ese problema.*

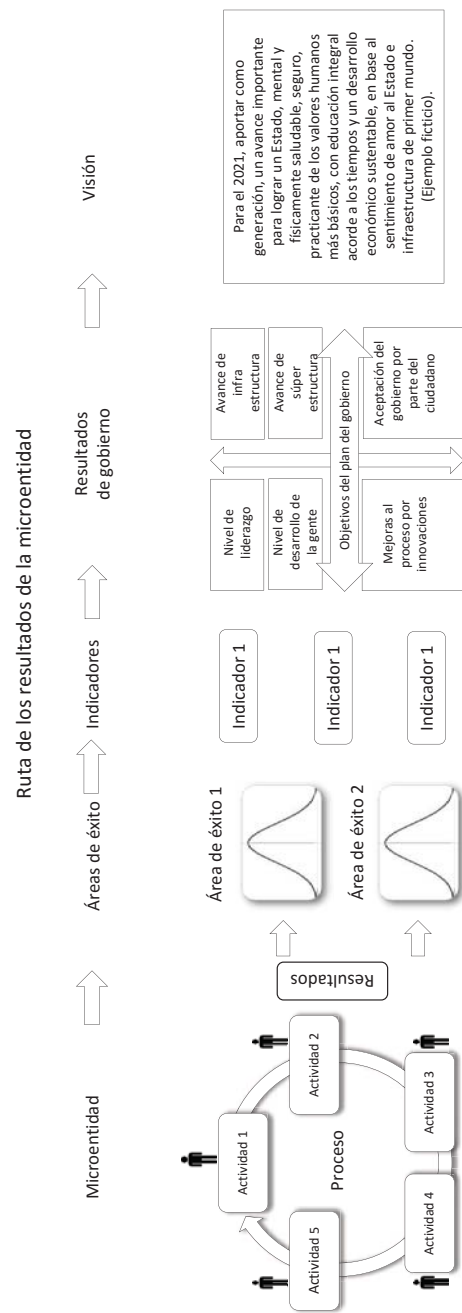
La medición de los resultados de las microentidades sirve para

- que se mantengan alineados con los resultados globales del gobierno; esto coadyuva de manera directa a que éste cumpla con los ciudadanos;
- focalizar los recursos en los rendimientos operativos y de rentabilidad social;
- transparentar el uso del presupuesto de cada área;
- que cada microentidad tenga claro qué se espera de ella, con miras a que pueda diseñar y rediseñar las acciones necesarias para lograrlo;
- que los integrantes sepan con exactitud si están haciendo bien o mal su trabajo, y cuáles actividades deben mejorar en primera instancia;
- que se trabaje con justicia al quedar claro quiénes le agregan más valor al ciudadano y quiénes no lo hacen;
- estructurar planes de incentivos basados en el valor real que cada microentidad y cada servidor público le entregan al ciudadano;
- que los tres actores sustantivos de la trilogía *ciudadano, servidor público y gobierno* estén en armonía y más contentos.

En la figura 51 se presenta la ruta de los resultados de la microentidad.

Los resultados que más aprecia el ciudadano emergen de la célula más efectiva, eficaz y eficiente del aparato de gobierno: la microentidad; de ahí que estas unidades se constituyan en la base de la rendición de cuentas a la sociedad, y que a partir de ellas se edifique la construcción de un gobierno competitivo.

FIGURA 51
Resultados por microentidad



Fuente: elaboración propia.



16. LA DIGITALIZACIÓN TOTAL DE LOS PROCESOS DE GOBIERNO

La atención es un costo que deben pagar las organizaciones que dan mal servicio.

ABA

CATALIZANDO LA ACTIVIDAD HUMANA

Desde el enfoque de la OC, el término “digitalizar” se refiere en primer lugar a la conversión de *actividades humanas* en *actividades digitales*, y en segundo lugar a la transformación de datos e información de carácter físico en información digital; digitalizar significa automatizar las actividades simples y repetitivas de un proceso.

La digitalización de los procesos es un avance sustantivo hacia la estructuración de una OC; desde el punto de vista operativo, es la pieza que termina de armar este sistema de organización.

Actualmente, gran parte de las transacciones, trámites y gestiones pueden llevarse a cabo por medios digitales; ello permite abaratar costos y dejar las actividades simples y repetitivas a las máquinas, *para que las personas puedan centrar sus esfuerzos en la generación de conocimiento redituable*.

Digitalizar los procesos de gobierno permite:

- Posicionar a las instituciones públicas como centros de vanguardia.
- Agilizar trámites y gestiones.

- Que los funcionarios y servidores públicos dispongan del tiempo necesario para dedicarse a mejorar los procesos de trabajo vía innovación.
- Dar acceso a un mayor número de ciudadanos a una información clara.
- Generar mejoras que incidan en la satisfacción del ciudadano.
- Hacer más eficientes la operación y la toma de decisiones.
- Explosionar el conocimiento generado por el gobierno local.
- Convertir al gobierno en cabeza de playa para jalar los grandes clústeres de proveedores hacia la modernidad.
- Intercambiar el *know how* con todos los gobiernos del mundo.
- En general, catalizar la construcción de un gobierno competitivo.

GOBIERNO DIGITAL

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han llegado a nuestros gobiernos, pero han llegado mal. Las TIC están presentes en la mayoría de las áreas de gobierno, pero han sido muy pocos los procesos que se han transparentado y hecho más eficientes; lo primero, porque simple y sencillamente los gobernantes *no lo han querido*, y lo segundo, porque no saben *cómo* hacerlo. Las personas que llegan al poder saben de política pero no de procesos ni de estructuras; es por eso que a menudo el buen líder político no es buen gobernante.

Para lograr un gobierno digital es preciso trabajar un 90% en la filosofía y enfoque de servicio al ciudadano, en la logística, en los procesos, y sólo un 10% en las TIC. No entender lo anterior ha ocasionado que se gasten miles de millones de nuestros pesos en la decisión “cardenalicia” de adquirir tecnología vistosa que no sirve para gran cosa. Lograr un *gobierno digital* es una acción que ya no se puede postergar; pero hay que hacerlo correctamente, y para ello es bueno considerar lo siguiente:

- *La mayor parte del valor agregado en servicios deriva del conocimiento y la inteligencia.* En la era industrial la premisa era optimizar los procesos productivos, es decir, se buscaba mejorar la productividad; pero en la sociedad del conocimiento lo que primordialmente se busca y se exige es valor agregado. En la búsqueda de una herramienta que lo generara de manera continua, las organizaciones que más se avisparon en este proceso encontraron que dicha herramienta no es otra que el *conocimiento*.

- *La información se ha convertido en el insumo básico de la producción de los servicios.* Para que la información sea utilizable y genere realmente ventajas competitivas, debe cumplir tres requisitos: debe ser *confiable, completa y oportuna*.
- *La tecnología es un factor decisivo en la toma de decisiones.* Los funcionarios deben tener presente que lo importante no es la fecha de una invención tecnológica sino la fecha de su aplicación; deben interesarse menos en las especificaciones técnicas que en las posibilidades de aplicación creativa para lograr ventajas competitivas.
- *La rapidez: la nueva estrategia organizacional.* El mayor reto de los líderes políticos modernos es la prontitud con que deben dar respuesta a los cambiantes requerimientos de los ciudadanos. El ciudadano globalizado cada vez le va a pedir más a sus gobiernos; a medida que tome conciencia de que tiene derecho a hacerlo, exigirá más servicios en tiempos mucho más cortos.

Hace 20 años el problema era convencer a los dirigentes de que aprovecharan la *era del conocimiento* que se les venía encima para convertirse en pioneros de ella a nivel mundial. ¿Cómo debían aprovecharla? Asumiendo resueltamente la nueva forma de dirigir organizaciones: de acuerdo con las premisas de la sociedad del conocimiento. Hoy, por desgracia, esa oportunidad ya se ha ido; ahora lo que les queda es subirse a la ola del cambio.

La última etapa para lograr procesos eficaces y eficientes

La OC, contraparte del sistema funcional o piramidal, se establece en diferentes etapas o momentos en las empresas públicas o privadas.

En mi libro *Sistema Empresa Inteligente: una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la era del conocimiento*, señalo las etapas que deben cumplirse para convertir una empresa funcional tradicional en una OC; y la última etapa consiste en la digitalización de los procesos sustantivos y de apoyo de la empresa.

La sofocracia (el gobierno de los sabios propuesto por Platón) está más próxima de lo que nadie en sus más locos sueños se hubiera imaginado; y lo está porque los dueños del conocimiento han agregado la tecnología a la ecuación del poder y de ello ha resultado un explosivo coctel que va por todo en los gobiernos de avanzada de este siglo.

Es importante señalar que la *organización digital (OD)* es parte de la OC; no se contraponen: una está dentro de la otra. A manera de resumen, hacemos una distinción entre la OC y la OD.

FIGURA 52
Comparación oc y od

<i>Organización del conocimiento</i>	<i>Organización digital</i>
Es un sistema de organización	Es una herramienta administrativa
Siempre está enfocada al ciudadano	Puede estar enfocada al jefe o al ciudadano
Trabaja en base a procesos	Trabaja en base a puestos
Se centra en la persona (servidor público)	Se centra en el empleado
Trabaja con criterio de resultados	Trabaja en base a funciones
Primero alinea los procesos y luego los digitaliza	Digitaliza los procesos, aún sin alinearlos
La tecnología es parte de la estrategia directiva	La tecnología es la estrategia directiva
La tecnología es palanca de la innovación	La tecnología es la innovación en sí misma
Cambia su estructura funcional a operativa	Permanece con su estructura funcional

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en la figura, la digitalización de los procesos es un elemento necesario, pero no suficiente, para construir una OC.

Para estructurar una OC se requiere un proceso completo de transformación, pues se trata de implementar un sistema diametralmente opuesto al sistema funcional que ha llenado todos los espacios del *management* desde la revolución industrial hasta nuestros días; en cambio, para estructurar una OD basta con digitalizar sus procesos, aunque éstos no estén enfocados al ciudadano ni estén depurados, y aunque la organización conserve intactas la filosofía, la metodología y la estructura que tenía hace 200 años.

Mucho cuidado deben tener los líderes políticos y directivos de organizaciones públicas para no confundir estos conceptos; hemos visto cómo gastan fortunas en comprar tecnología dura o *software* sin los sustentos filosóficos y metodológicos necesarios para lograr verdaderos avances hacia *organizaciones del conocimiento*. De nada sirve adquirir

programas o fierros de las TIC si antes no se ha pavimentado el terreno sobre el cual harán su labor.

La digitalización de los procesos

He presentado de manera general los pasos que deben seguirse para integrar una OC; ahora veamos la parte final: la automatización de sus procesos.

Las actividades que componen los procesos deben digitalizarse atendiendo el siguiente orden:

- Eliminarsen si no agregan valor y las estamos haciendo mal.
- Eliminarsen si no agregan valor y las estamos haciendo bien.
- Mejorarse si agregan valor y las estamos haciendo mal.
- Mejorarse si agregan valor y las estamos haciendo bien.
- Todas tienen un común denominador: deben ser reducidas al mínimo.

Cuando un proceso ya ha pasado la prueba sustantiva —la de su *efectividad*—, digitalizarlo lo potencia al máximo. No se debe automatizar un proceso que no ha pasado dicha prueba. Desgraciadamente, muchas organizaciones públicas digitalizan procesos sin antes asegurarse de que su orientación es la correcta.

LA VENTANILLA VIRTUAL DE SERVICIO (LAS TRAMPAS DE LA ATENCIÓN)

Un gobierno competitivo debe ser tan eficiente como le sea posible; para ello se propone la *ventanilla virtual de servicio*. Ojo: ventanilla virtual de *servicio*, no ventanilla virtual de atención.

Como se mencionó anteriormente, la *atención* es cuestión de *formas*, con el saludo con el trato; el *servicio* es fondo; significa ayudar al ciudadano a que realice los trámites a tiempo, a que pueda pagar sin ninguna traba, etcétera. *También se dijo que la tendencia mundial es lograr que la atención desaparezca.*

En realidad, quien atiende a un ciudadano no genera valor, no produce ningún beneficio; cuando mucho canaliza las gestiones a otras áreas. En ocasiones hasta vuelve caro el proceso.

El *servicio* es un asunto *estructural*; tiene que ver con el resultado positivo del proceso detonado por la solicitud del ciudadano. El usuario está dispuesto a prescindir de la atención con tal de que le resuelvan sus problemas con más calidad y más rapidez.

La idea de la *ventanilla virtual de servicio* es que el ciudadano pueda concretar realmente todas las solicitudes y gestiones desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

Se le debe facilitar todo al personaje de marras: desde avisos programados hasta páginas intuitivas; los trámites deben ser realizados por internet, y en caso de que se tenga que entregar un documento –placas o lo que fuere–, hay que enviárselo a su domicilio.

Por mencionar un ejemplo: la tenencia; sale más caro tener a 10 personas con oficinas refrigeradas, computadoras, agua, luz, sueldo fijo, que tener ventanillas virtuales y mandarle los documentos por paquetería (hasta que la ley permita documentos virtuales).

Algunos gobiernos han pretendido dar servicio en línea al ciudadano (que es el estado de arte del servicio), pero han fracasado estrepitosamente; sus dirigentes han olvidado que *el servicio en línea no es una forma que se impone, es un estado al que se llega*. La verdad es que muy pocos lo han logrado, y si no cambian de enfoque, en el futuro inmediato serán también muy pocos los que lo consigan.

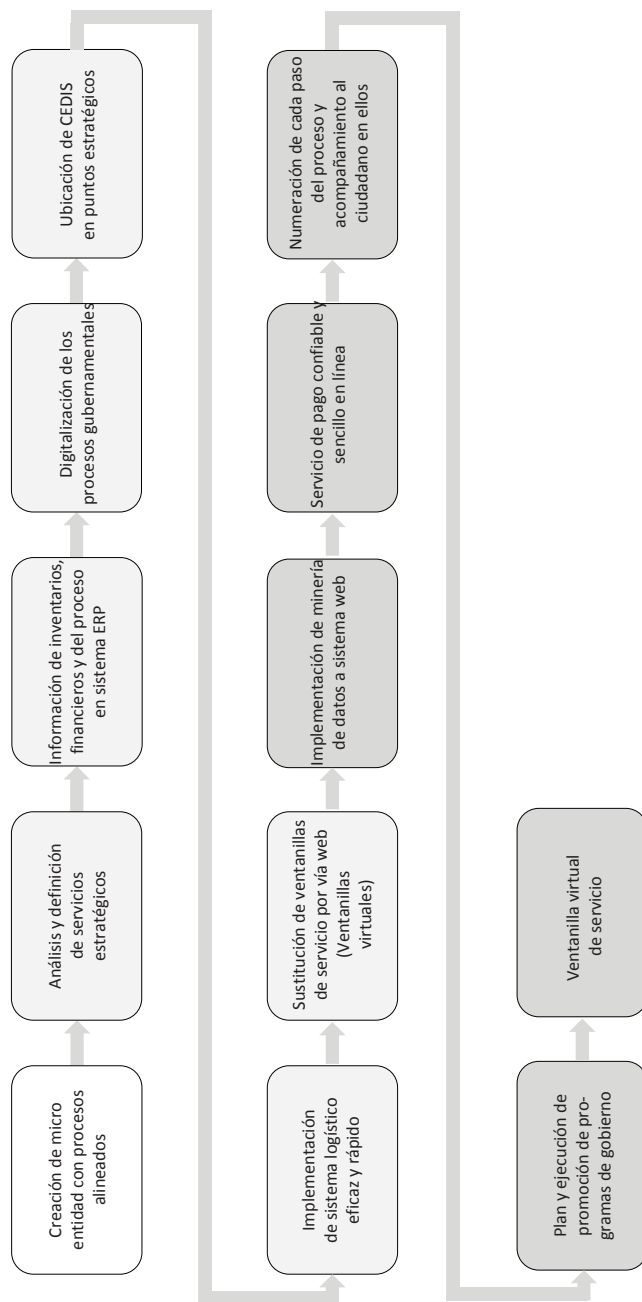
Es por eso que debe “ensayarse” la ventanilla virtual de servicio antes de pensar en dar servicios en línea de manera asíncrona; sin embargo, aun a aquella etapa es punto menos que imposible llegar si no se han repensado, rediseñado y alineado los procesos.

La ventanilla virtual de servicio y el servicio en línea son sólo la punta de un iceberg cuyos componentes son los siguientes: negociaciones con proveedores, poderosos *enterprise resource planning* (sistemas de planificación de recursos empresariales), orientación al ciudadano, plataformas tecnológicas de primer nivel y, sobre todo, una *formidable logística de procesos*.

¿Pero cómo se crea una ventanilla virtual de servicio para que realmente funcione?

En este diagrama se trazan las bases y la ruta crítica que debe seguirse para lograr una ventanilla virtual de servicio exitosa.

FIGURA 53
Ruta crítica para la creación de la Ventanilla virtual de servicio



Fuente: elaboración propia.

Creación de la microentidad con procesos alineados

Para que la ventanilla virtual de servicio pueda ser en verdad útil al ciudadano, no basta con disponer de centros de atención virtuales; *no sirve de nada brindar atención y buen trato al ciudadano si no se le resuelven sus problemas*; por eso cada microentidad debe ante todo alinear sus procesos sustantivos y orientarlos al servicio.

La pronta respuesta a la solicitud del ciudadano conlleva un replanteamiento de los servicios y de la forma en que se brindan.

Integración de información de inventarios, financiera y del proceso en línea en el sistema Enterprise Resource Planning (ERP)

Es vital para el funcionamiento de una ventanilla virtual de servicio que toda la información se encuentre en línea y actualizada de manera instantánea, pues ésta se vuelve un elemento imprescindible; debe proporcionarse a tiempo y ser cien por ciento confiable.

La información va desde los datos de los usuarios hasta el uso de *minería de datos*, para dar un servicio especializado a cada individuo.

Digitalización de los procesos gubernamentales

Una vez que están creadas las microentidades y toda la información se encuentra en línea, se debe automatizar cada proceso hasta su respectivo límite.

La idea es que todos los procesos simples y repetitivos se hagan de manera automática. Ello implica

- menor cantidad de servidores públicos haciendo labores insustanciales y monótonas;
- que el servidor público disponga de más tiempo para pensar e innovar;
- mejorar la capacidad de respuesta.

Ubicación del Centro de Distribución en puntos estratégicos

Para el manejo de los recursos tangibles centralizados, como papelería, documentos oficiales, equipos de cómputo, etcétera, se debe gestionar un Centro de Distribución (Cedis) que tenga a su disposición la información y la capacidad de respuesta suficiente, para hacer las entre-

gas de recursos oportunas y que no retrasen acciones en las diferentes áreas de gobierno. Contar con un Cedis significa implementar una parte importante de un sistema completo de logística.

Aunque en épocas recientes era lo cotidiano, hoy día resulta increíble que muchos trámites se retrasen durante meses por falta de recursos oficiales o de firmas.

Los recursos centralizados son los proporcionados como servicios a las secretarías por otra área en específico.

Sustitución de ventanillas de atención por ventanillas virtuales de servicio

En este paso se crea un sistema web completo que brinda al ciudadano la información necesaria para que pueda realizar toda su tramitología y solicitar servicios. Este poderoso portal web debe estar conectado con toda la información necesaria que maneje el gobierno, para que se pueda servir de manera inmediata al usuario y darle respuesta sin que éste tenga que acudir a alguna ventanilla de atención.

Es muy importante que el sistema web sea sencillo de utilizar y muy amigable con el ciudadano, pues la simplicidad del sistema es vital para el éxito del mismo.

Implementación de minería de datos en el sistema web

Para brindar un mejor servicio, el portal web debe utilizar la *minería de datos*; ello permite al servidor público identificar a los usuarios registrados y poner en sus manos toda la información relativa a sus trámites realizados, pendientes y en proceso; además, ello hace posible identificar plenamente y poner a disposición del usuario toda la información de su interés, con miras a que su experiencia en la página web sea lo más personalizada posible. Se requiere que el sistema, de manera intuitiva, lo lleve de la mano a donde se requiere.

Servicio de pago confiable y sencillo en línea

No sirve de mucho tener toda la tramitología en ventanillas virtuales personalizadas si a final de cuentas el ciudadano va a terminar yendo a un banco a pagar por el servicio. La razón de ser de la ventanilla virtual de servicio es que todo se realice a través de internet y que ahí se cierre el ciclo.

Una de las principales causas del fracaso del pago en línea es la desconfianza del usuario; por ello el servicio de pago debe ser cien por ciento seguro y sencillo de utilizar.

Negociación con proveedores

Los arrendamientos de mobiliario, alimentación, reservación de hospedaje, reservaciones de viajes, construcciones, compras de agua purificada, servicios de aire acondicionado, de limpieza, equipo de oficina, mueblería, imprenta, guardias de seguridad, alimentos no preparados, fumigación, asesoría y muchos otros servicios, son llevados a los gobiernos por empresas locales.

Se debe tomar en cuenta que *jamás tendremos ciudadanos contentos si no tenemos servidores públicos contentos*. Y es muy difícil lograr que los colaboradores tengan ese ánimo si no contamos con proveedores satisfechos; para conseguir esto último debemos comenzar pagándoles a tiempo.

En síntesis, se trata de poner también en línea al proveedor, para que se dé la trilogía proveedor-gobierno-ciudadano.

Plan de ejecución y promoción de programas de gobierno

La difusión cumple un papel muy importante; es necesario convencer al ciudadano de que todos estos cambios se hacen en pro de un gobierno más competitivo y que no constituyen una traba en los trámites. Pero esto sólo se logrará *si resulta más eficaz y eficiente realizar la tramitología en línea que hacerlo de manera presencial*.

Ventanilla virtual de servicio

Constantemente se están aplicando nuevas tecnologías a los procesos, con miras a hacer más pronta y expedita la respuesta al ciudadano; de ahí que ya entrados en esta dinámica, no debamos detenernos en seguir mejorando e innovando.

Por lo anterior recomiendo a los responsables de los gobiernos que no se metan en estos menesteres de dar servicio en línea si no cuentan con los recursos mencionados y si no han hecho el “round de sombra” con la ventanilla virtual de servicio.

Como puede apreciarse, la digitalización de los procesos del gobierno, de manera efectiva, eficaz y eficiente es sólo una parte, la parte final, de la estructuración de los procesos de una oc.

17. LOS RESULTADOS DEL GOBIERNO COMPETITIVO

El sistema de gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

Simón Bolívar

LOS ACTORES SUSTANTIVOS

El gran secreto para llevar con éxito la dirección de un aparato de gobierno es muy simple: mantener contentos a los tres actores sustantivos: el ciudadano, el servidor público y el equipo gobernante.

En realidad, a un líder político que llega al poder se le paga para que mantenga contentos a estos tres actores. A todos los gobiernos del mundo que les ha ido mal les ha pasado que uno de los tres actores ha quedado a disgusto. De nada sirve mantener contento al ciudadano y a los servidores públicos si el equipo gobernante no lo está; o que dichos servidores y el equipo gobernante se encuentren felices si el ciudadano está disgustado; o que el equipo gobernante y el ciudadano se encuentren satisfechos si los servidores públicos están enojados.

El juego es de tres, y mantener el equilibrio en la satisfacción es la tarea más importante para el líder político que dirige un municipio, estado o país. Para lograr tal equilibrio debe generar resultados que satisfagan a cada uno de estos actores.

- *Equipo gobernante.* Gobernar es dirigir, administrar y controlar los poderes públicos del estado. En la balanza de resultados, lo que define la estatura de un gobierno es el valor público que logra ante la sociedad. El valor público no es otra cosa que el voto de confianza que le otorgan los ciudadanos al líder político y a su equipo por el trabajo realizado al frente de una administración pública.
- *Servidores públicos.* Constituyen el capital humano del gobierno. A ellos hay que brindarles un trabajo bien pagado y desarrollo profesional; se trata de que crezcan junto con los éxitos del gobierno; ésa es la forma en que estarán más contentos.
- *Ciudadano.* Es cualquier persona considerada como un miembro activo de un Estado; titular de derechos políticos, pero sometida a las leyes de éste. El ciudadano es el “jefe y el cliente” al mismo tiempo; por eso los conceptos de valor público y rentabilidad social deben mejorar su calidad de vida.

DETERMINACIÓN DE LOS CUADRANTES GENERALES DE RESULTADOS

Cualquier introducción de mejoras, cambios y transformaciones debe obtener *resultados*. En la OC se plantean únicamente seis. La idea es que mientras menos sean, más y mejor se puede trabajar en su logro.

Estos seis resultados generales constituyen el *ciclo del gobierno total*; en este ciclo se sigue la lógica (en una ruta efecto-causa) de lo que una institución requiere para ser competitiva, y se plantea de la siguiente manera:

Para que un gobierno pueda ser considerado competitivo, debe serlo en su rentabilidad social, la cual se compone de infra y superestructura; para lograr dicha rentabilidad es menester que el gobierno haya generado valor social, y para que esto ocurra debe contar con una innovación continua en sus procesos, con lo cual se logra que éstos sean efectivos, eficaces y eficientes; a su vez, para conseguir ese nivel en los procesos se necesita capital humano en constante desarrollo —con valores, actitudes, conocimientos y habilidades (VACH) suficientes—, lo cual sucede si y, sólo si la organización dispone de funcionarios (directivos) con un nivel adecuado de *liderazgo desarrollador*.

Si lo visualizamos ahora en una ruta causa-efecto, podríamos ver el ciclo de la organización total de la siguiente forma:

Si el líder político cuenta con un equipo de funcionarios con suficiente liderazgo desarrollador, atraerá y retendrá a los mejores servidores

públicos; si además los preparan con el VACH adecuado, éstos realizarán procesos efectivos, eficaces y eficientes, merced a las innovaciones que realicen en dichos procesos; si estos últimos se realizan con esas características, se generará un valor social indiscutible, y si tal valor se da, entonces se estará generando rentabilidad social, merced a una obra de gobierno que será *visible* para todos.

Se debe evitar al máximo llenarse de indicadores que todo lo enredan, burocratizando los resultados críticos de la obra de gobierno; mientras menos sean, mejor. Obviamente hay otros resultados que sustentan a éstos y a los que denominamos *áreas de éxito*; sin embargo, insisto en no perder de vista estos seis.

LOS RESULTADOS CRÍTICOS DE UN GOBIERNO COMPETITIVO

De acuerdo con el ciclo de la organización total, los resultados críticos para alcanzar un gobierno competitivo se dividen en dos tipos:

- *Resultados de futuro*: también se les llama “blandos” o “medios”. Son resultados que ayudan a que se logren los de presente. Los resultados de futuro se ubican en los cuadrantes de equipo humano y procesos, y son: *nivel de liderazgo, desarrollo de la gente e innovaciones en los procesos*.
- *Resultados de presente*: también se les conoce como “duros” o “fines”. Son los resultados de final-final y se ubican en los cuadrantes de valor público y rentabilidad social; son los siguientes: *aceptación del gobierno por parte del ciudadano, infraestructura y superestructura*.

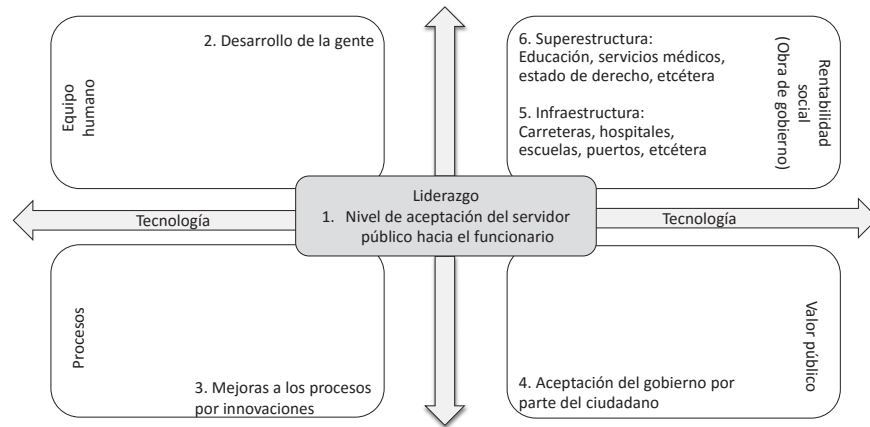
En la figura 54 se presenta una gráfica que nos ayudará a visualizar los resultados encaminados a lograr un gobierno competitivo.

Justificación de los resultados de futuro y de presente

Nivel de liderazgo

En la administración pública ocurre algo muy triste: de ordinario las personas que integran los aparatos de gobierno no quieren a sus directivos. ¿Por qué? Pues porque éstos las tratan muy mal; nunca las atienden y no les dan servicio; eso debe corregirse, porque el liderazgo no es una cuestión romántica sino una herramienta de trabajo. Cuando la gente rechaza a un directivo no se cumplen los procesos y difícilmente se obtienen resultados.

FIGURA 54
Ciclo del gobierno total



Fuente: elaboración propia.

El típico funcionario de gobierno que hemos tenido hasta ahora es una persona déspota, fría; es una persona que no se preocupa en absoluto por quienes trabajan con él. Yo hasta los retaría preguntándoles: “¿Cuántos nombres con dos apellidos figuran entre sus cinco principales colaboradores?” Se han hecho encuestas y los resultados obtenidos demuestran la pésima opinión que tienen los servidores públicos de los secretarios, subsecretarios, etcétera. Eso es lo primero que tenemos que medir: el *nivel de liderazgo*. Sin éste es inútil hablar de un gobierno competitivo.

Capital humano desarrollado

No hay que olvidar que el servidor público es quien lleva a cabo los procesos, la persona que brinda el servicio al ciudadano. Insistimos en que a este último no le interesa para nada lo que hacen los secretarios, coordinadores o subsecretarios; le importa, y mucho, lo que hace el servidor público, porque de él y sólo de él emergen los servicios que recibe.

Por lo tanto, en la medida en que un gobierno cuente con servidores públicos contentos por un buen clima organizacional y porque están preparados en su VACH, crecerán ampliamente las posibilidades de que realicen mejor sus procesos.

Procesos

La competitividad de una empresa se manifiesta directamente en sus procesos; por lo tanto, éstos deben ser:

- *Efectivos*. Esto significa que cumplen su objetivo principal, que realizan lo que el ciudadano desea que realicen. ¿Y qué es lo que desea que realicen? Lo que le agrega valor.
- *Eficaces*. Esto significa que hacen bien lo que deben hacer.
- *Eficientes*. Esto quiere decir que cumplen sus objetivos al menor costo posible. Por lo tanto, se trata de *hacer bien lo que se debe hacer, y al menor costo posible*.

La fórmula de la competitividad en la OC se puede plantear así:

$$\text{Competitividad} = \text{efectividad} + \text{eficacia} + \text{eficiencia}.$$

Visto de otra manera: más efectividad = más eficacia y menos costos.

Las innovaciones

La mejor manera de indagar si se está mejorando o no un proceso, es mediante las innovaciones; tan simple como esto: si se está innovando, se está mejorando el proceso en sus tres elementos; si no se está innovando, sencillamente tenemos un proceso estático.

Valor público

Este indicador es muy fácil de medir, aunque es muy difícil aceptar hacerlo; se trata de encuestar cotidianamente al ciudadano, para que exprese qué tanto acepta la acción de gobierno.

Rentabilidad social

Lo último y más importante es la rentabilidad social. ¿Qué es esto? Es la obra de gobierno, la cual se divide en *superestructura* (obra de gobierno blanda) e *infraestructura* (obra de gobierno dura). En lo que se refiere a la superestructura, un buen gobierno deja una gran satisfacción entre los ciudadanos porque “aventó” el municipio o el estado hacia adelante; porque hay más organización, más seguridad, mejor educación. Por su parte, la infraestructura se refiere a lo tangible, a los átomos, a una apreciable obra pública: “Qué bonita está la ciudad”. Hay

muchos y bellos parques, calles en buen estado, hospitales, puertos, escuelas y demás.

Sintetizando: los seis resultados de final-final de un gobierno competitivo son:

De futuro:

- Nivel de liderazgo
- Desarrollo de la gente
- Innovaciones en los procesos

De presente:

- Aceptación social del gobierno
- Infraestructura
- Superestructura

Si un gobierno trabaja para alcanzar estos resultados, seguramente cumplirá las recomendaciones que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha formulado para lograr un gobierno de clase mundial.

En algunos lugares del país adonde he sido invitado he visto que miden con 50 o 100 indicadores. Eso no lleva a nada. Mientras más sencillo sea esto, mejor. Por ello he propuesto sólo seis indicadores para los resultados de final-final. Es claro que dichos resultados deben ser fortalecidos por las áreas de éxito y con los resultados de cada microentidad y de cada secretaría. Con eso puedo garantizar que el gobierno en cuestión logrará ubicarse como un gobierno competitivo.

ESPEJEJO DE LOS RESULTADOS GOBIERNO-MICROENTIDAD

En otro capítulo se expuso el tema de las microentidades. Se planteó que cada secretaría se “desbarata” en unidades de trabajo que atienden de principio a fin solicitudes de los ciudadanos y de los usuarios internos.

Existen microentidades sustantivas (las que atienden directamente solicitudes del ciudadano) y de apoyo (las que apoyan a las sustantivas).

Uno de los principios de las microentidades sustantivas es el trabajo *con base en resultados*. Estos resultados son los mismos que solicita todo el aparato de gobierno; es decir: en estas pequeñas unidades de servicio se espejan los logros del gobierno, por lo que sus resultados se-

rían: *liderazgo, desarrollo de la gente, mejoras a los procesos, aceptación social, infraestructura y superestructura*.

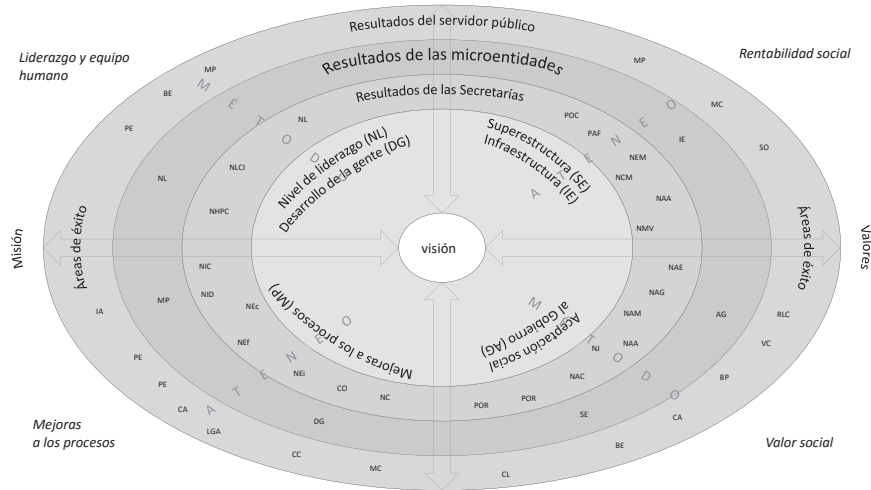
La idea es que los resultados que se planteen en la cúpula del gobierno (equipo fáctico) sean exactamente los mismos por los que peleen las decenas de microentidades en cada una de las secretarías de gobierno; ello garantiza que se trabaje en plataforma y en la misma dirección. Con lo anterior se logra que las microentidades se acerquen mucho a la cúpula gubernamental, en su esfuerzo por obtener los resultados que solicita el ciudadano y por cumplir la *visión* del gobierno.

Los resultados de cada microentidad son, como ya se dijo, colectivos; es decir: los cumplen todos sus integrantes y son exactamente los mismos que plantea el gobierno en su totalidad.

A continuación se presenta una gráfica que ilustra cómo se espejan los resultados de gobierno en las microentidades sustantivas.

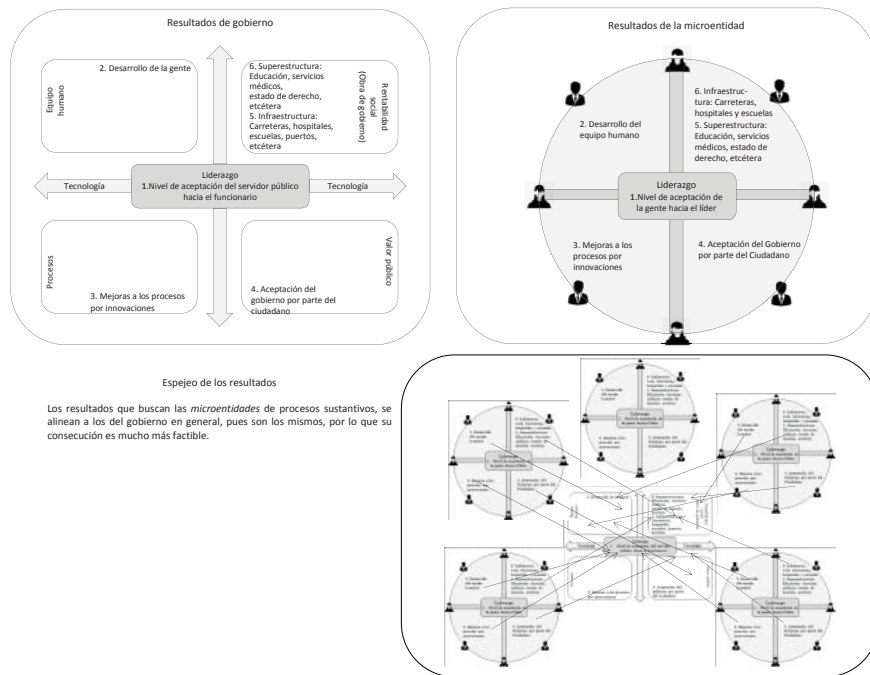
Finalmente, las microentidades de apoyo —como: administración, informática, jurídico, etcétera— buscan un solo resultado: la evaluación *usuario-proveedor*; es decir: su aportación a la *línea de valor* hacia el ciudadano consiste en apoyar con servicios a las microentidades sustantivas, para que éstas le brinden mejores servicios a dicho ciudadano.

FIGURA 55
Mapa de resultados de la oc



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 56
Espejo de los resultados



Fuente: elaboración propia.

18. MARCO LEGAL Y LABORAL DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN

La libertad es el derecho de hacer lo que las leyes permiten.

Charles-Louis de Secondat

MARCO LEGAL

Indudablemente, una de las cuestiones más importantes en la propuesta para construir aparatos de gobierno competitivos, es el marco legal como telón de fondo de sus acciones. En este apartado se trata el tema del sustento jurídico que se requiere para asegurar los cambios en la implementación de la Organización del Conocimiento (oc).

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hace referencia a la libertad y soberanía de los estados en lo concerniente a su régimen interior, pero por cuanto son miembros de una federación, también les impone obligaciones; sin embargo, en lo relativo a las estructuras internas es muy poco lo que se menciona de manera explícita.

Veamos algunos artículos que se aproximan al tema:

Artículo 115. Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo

como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre.²⁸

Artículo 116. El poder público de los Estados se dividirá, para su ejercicio, en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y no podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un solo individuo.

Los Poderes de los Estados se organizarán conforme a la Constitución de cada uno de ellos, con sujeción a las siguientes normas:²⁹

VI. Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los Estados con base en lo dispuesto por el Artículo 123 [...] y sus disposiciones reglamentarias; y

VII. La Federación y los Estados, en los términos de ley, podrán convenir la asunción por parte de éstos del ejercicio de sus funciones, la ejecución y operación de obras y la prestación de servicios públicos, cuando el desarrollo económico y social lo haga necesario.

Los Estados estarán facultados para celebrar esos convenios con sus municipios, a efecto de que éstos asuman la prestación de los servicios o la atención de las funciones a las que se refiere el párrafo anterior.³⁰

Así pues, al no existir impedimentos legales en lo dispuesto por la Constitución, los cambios propuestos son completamente factibles; un principio fundamental para que funcione una OC es que todo lo que se haga o se deje de hacer esté cubierto por la égida de la ley. La idea es que a medida que se vayan logrando los cambios en el quehacer de la administración gubernamental, éstos se conviertan en ley, no antes.

Es muy importante hacer hincapié en la necesidad de revisar los contratos laborales; pero conviene precisar que ello no debe representar amenaza alguna a la estructura funcional del aparato de gobierno; la estructura y las prestaciones que poseen los servidores públicos no deben tocarse, ya que no es justo ni necesario; *se trata de llevar a cabo una transformación operativa, no una funcional.*

Los sindicatos del gobierno deben estar presentes desde el principio de este esfuerzo de transformación, para que se den cuenta, desde el arranque, que sus agremiados no tienen nada que perder y sí mucho que ganar.

²⁸ Diario Oficial de la Federación, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, "Artículo 115", p.109.

²⁹ Diario Oficial de la Federación, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* "Artículo 116", p. 113.

³⁰ *Ibid.*, p. 118.

Lo que se debe legislar

La legislación que se propone para “amarrar” los cambios que benefician a la sociedad como depositaria de la acción de gobierno, podemos plantearla en algunos aspectos generales.

Se debe legislar para que se cumplan los siguientes objetivos:

- Construir una organización enfocada al servicio al ciudadano.
- Lograr una estructura más operativa y menos burocrática.
- Que en el gobierno tomen parte sólo los directivos y trabajadores que sean capaces de elevar la calidad del servicio público.
- Incentivar a los buenos colaboradores y funcionarios para que se queden en el gobierno.
- Alentar a quien ingrese al servicio público a que participe en un proceso de desarrollo continuo.
- Trabajo con base en el mérito.
- Transparentar toda la acción del gobierno.
- Promover que los procesos del gobierno sean más efectivos, eficaces y eficientes.
- Que los ciudadanos realicen evaluaciones del desempeño del gobierno, y que éstas tengan consecuencias laborales para funcionarios y servidores públicos.
- Evitar al máximo los actos de corrupción, chantajes, tráfico de influencias y otras acciones negativas por parte de los funcionarios públicos; y si se incurre en ellos, que se castigue a los responsables.
- Trabajo con base en resultados.
- La medición del valor público y de la rentabilidad social que genere el gobierno.
- Otros.

En general se trata de legislar para que se logre un aparato de gobierno enfocado al ciudadano, no al jefe; que rescate al servidor público integrándolo a un proceso de desarrollo constante, con miras a que fortalezca sus valores, actitudes, conocimientos y habilidades; que privilegie los procesos sobre los puestos, y que garantice que se trabaja para generar valor público y rentabilidad social.

MARCO LABORAL

Tradicionalmente ha sido muy problemático el asunto de modificar la plantilla laboral del sector público; los dirigentes políticos, sabedores

de que su gestión es por tiempo limitado, han preferido “patear el bote hacia adelante”, para que sea otra administración la que haga frente a este candente tema.

Sin imaginación, el desenlace de este azaroso expediente constituye un nudo gordiano para todo dirigente del sector público, pues su solución siempre tendrá un costo político; con imaginación, vaya que hay no sólo una solución sino una gran oportunidad para convertir un elemento generalmente considerado un pasivo social (la burocracia, formada en las inercias del aparato de gobierno) en un activo social (empreendedores) por medio de un enfoque constructivista y con la metodología del efecto *insertus*.

La idea de la oc es que no se despida a ninguna persona sino que se le asigne otra plaza dentro del propio aparato de gobierno, pues con visión y metodología siempre habrá un lugar donde pueda agregar valor.

Es realmente lamentable que por falta de imaginación y conocimiento de los procesos, los dirigentes políticos recurran al viejo recurso de ignorar el problema o de despedir a los servidores públicos de manera burda, sin ningún análisis de procesos y sin darles las herramientas para que puedan enfrentar a la sociedad, es decir, sin prepararlos para la vida y para el trabajo.

En cualquier empresa razonablemente profesional del sector privado, existen reglamentos de trabajo que sin ningún problema pueden aplicarse en el sector público. Estos reglamentos, al igual que las leyes mencionadas arriba, deben orientarse a un objetivo: un gobierno competitivo.

Aspectos recomendados para los reglamentos laborales del gobierno:

- Trabajar con base en los valores del gobierno.
- Recibir formación (capacitación) dos horas a la semana.
- Asistir a una reunión de trabajo de su equipo laboral una hora y media a la semana.
- Contribuir con mejoras a su trabajo, mediante la innovación.
- Trabajar en un ambiente totalmente digital (si no sabe usar las herramientas, se le preparará).
- Debatir y llegar a acuerdos con sus compañeros sobre las acciones que realizarán durante la semana para mejorar los servicios al ciudadano.
- Cumplir con sus áreas de éxito (resultados individuales).
- Trabajar en equipo con sus compañeros para lograr resultados comunes.
- Otros.

El plan es que se agreguen a los contratos los puntos arriba señalados, con las siguientes consideraciones:

- Lo firmarán quienes quieran hacerlo; los que no lo hagan, no deben tener ningún problema; simplemente no podrán recibir los incentivos que se propongan para este esquema.
- La puerta quedará abierta para quienes deseen firmarlo después.
- Los contratos para los nuevos servidores públicos ya deben incluir estas consideraciones.

Con muy pocas leyes que se adecuen y con una decena de puntos adicionados al contrato colectivo de trabajo —negociado con los sindicatos—, en muy poco tiempo se puede cambiar el rostro de un gobierno que decida insertarse en la nueva forma de trabajar en el servicio público —de acuerdo con las cadencias que nos marca la sociedad del conocimiento, la cual ya tomó carta de residencia en este siglo XXI.



19. LA TRASCENDENCIA DE UN GOBIERNO

Los recuerdos de nuestras vidas, de nuestras obras
y nuestros actos continuarán en otros.

Rosa Parks

LA POSIBILIDAD DE TRASCENDER PARA EL LÍDER POLÍTICO

La necesidad de trascender es inherente a la naturaleza humana. Cuando ya hemos logrado ser estimados en nuestro trabajo, cuando se nos reconoce por tal o cual logro, empieza a surgir la necesidad de trascender a la generación contemporánea: surge la necesidad de ser recordados en el futuro.

DIRECCIÓN TRASCENDENTE

Consiste en dirigir una organización con base en una *misión* y persiguiendo una *visión* con la *participación de toda la gente*.

Se llama dirección trascendente porque el esfuerzo directivo no sólo está orientado a lograr los resultados finales por sistema y encaminado a lograr una visión perfectamente medible en tiempo y espacio, sino además a que su obra perdure 10, 20, 50 o más años, trascendiendo a generaciones enteras.

Esta herramienta de trabajo constituye la mejor manera de que el líder político extienda sus anhelos, sus ideas y sus hechos a través de

los años y de las épocas en un gobierno; pero debe quedar claro que cualquier esfuerzo para trabajar el futuro de las organizaciones de la sociedad del conocimiento debe partir de una plataforma humana activa, que sólo una dirección dinámica planteada por un líder puede llevar a cabo.

Las señales de la dirección

Hay tres elementos que nos indican que estamos dirigiendo y no administrando una Organización del Conocimiento:

- Filosofía: todas las actividades están dirigidas hacia el logro de la *misión-visión* de la organización.
- Enfoque: la dirección de un líder del conocimiento apunta de manera total hacia el ciudadano.
- Estructura: se trabaja con una estructura operativa paralela a la funcional. Dicha estructura debe ser flexible para que pueda ser rediseñada continuamente de acuerdo con las señales de la sociedad.

Uno de los mayores retos que enfrentamos quienes nos dedicamos al desarrollo y transformación de organizaciones públicas y privadas, es precisamente convencer a los dirigentes de que su prioridad, en términos de crecimiento profesional, es desarrollar sus habilidades directivas; sólo con estas herramientas es posible trabajar plenamente los elementos citados. La dirección trascendente es una poderosa herramienta de la OC para conducir los esfuerzos de transformación que ésta promueve.

EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ACUERDO CON LA OC

En el enfoque de la OC ubicamos cuatro etapas en la dirección de organizaciones:

- Planeación reactiva
- Planeación operativa
- Planeación estratégica
- Dirección trascendente

Dicha clasificación se plantea con base en los diversos pensamientos que la generan: pensamiento reactivo, operativo, estratégico y trascendente, respectivamente.

La planeación reactiva

Aunque esta planeación no existe aparentemente, es la más socorrida en las áreas de gobierno; se caracteriza por la dirección con base en lo que cada mes se debe atender en términos de presupuesto o de problemas que se le vienen encima al funcionario burócrata que la práctica. Proviene de un pensamiento totalmente reactivo, y quien la práctica trabaja proyecciones de cortísimo plazo y a la defensiva, sin aportar absolutamente nada al logro de la visión del gobierno.

La planeación operativa

Tiene su génesis en el pensamiento absolutamente operativo de los funcionarios que sólo alcanzan a visualizar un horizonte anual; aunque se hagan planes que sobrepasen el año, en términos reales no se toman decisiones que rebasen este periodo de tiempo. Los funcionarios en este caso trabajan con luna llena de operación. Sigue siendo una planeación totalmente a la defensiva que tampoco aporta absolutamente nada al logro de la visión del gobierno. Desgraciadamente, los gobiernos mexicanos rebosan de este tipo de directivos, que deben ser reeducados con urgencia.

La planeación estratégica

Este tipo de planeación constituyó un avance importantísimo en la conducción de organizaciones en la era industrial; sin embargo presenta la limitante de que sigue persiguiendo objetivos departamentales, lo cual lleva inevitablemente a la separación de las diferentes áreas: a la desarticulación del gobierno. Los integrantes de la organización no gravitan en torno de una visión aglutinadora; cada secretaría, entidad o área busca sus propios objetivos (en el mejor de los casos), mandando la visión aglutinadora al reino de nunca jamás. Este tipo de planeación se planteó en su momento como la cura de todos los males de la organización en la era industrial.

En la actual era del conocimiento, insistir en la planeación estratégica es condenarse a la inmovilidad; significa regresar a los reducidos grupos de notables que toman las grandes decisiones relativas al presente y al futuro, al margen de la realidad que viven cotidianamente quienes hacen el trabajo que afecta directamente al ciudadano.

En México más bien fueron pocas las instituciones que realmente aplicaron este tipo de planeación. Cualquier cantidad de empresas e instancias de gobierno entintaron kilómetros de papel con “planeaciones estratégicas” que jamás llevaron a la realidad. Sorprende que a más de 50 años de haberse iniciado esta herramienta en un mundo totalmente diferente al de nuestros días, políticos, empresarios, periodistas y otros profesionales se den por bien servidos cuando un gobierno hace público su plan de desarrollo... ¿Cuántas veces hemos visto que dichos planes sencillamente no se cumplen?

En nuestra experiencia hemos atestiguado que no se cumplen por dos razones muy simples:

- Quienes hacen las planeaciones estratégicas carecen totalmente de un pensamiento estratégico; basta ver a las figuras políticas públicas que prometen llevar estos planes a los hechos, para desalentar las expectativas sobre su cumplimiento. Son personajes que manejan pensamientos reactivos o, en el mejor de los casos, operativos, pero... ¿estratégicos?... No.
- Encajonados en una pirámide de más de 10 niveles de ida y otros tantos de vuelta, el grupo de notables que diseñan este tipo de planeaciones —en las que académicos especialistas ven los trazos de un *dessinateur* parisino— están a años luz de los quereres y sentires de los servidores públicos que deben llevar dichos planes al terreno de los hechos. La situación anterior ocasiona que estos trabajadores de la base de la pirámide ignoren olímpicamente los “ejes rectores y transversales” de moda que adornan dichos planes estratégicos, de modo que éstos se quedan en el papel.

Así, con pensamientos reactivos-operativos y con el estrangulamiento propio de la organización funcional-aristócrata, las planeaciones estratégicas siguen siendo papeles bonitos que sólo impresionan a quienes no han batallado por llevar al terreno de los hechos las metas en ellos planteadas. Invito al amable lector a que eche un vistazo a los planes de desarrollo de los distintos estados de la república mexicana, para que compruebe que la mayoría de estos planes son meros clichés.

Dirección trascendente

Dirección trascendente es la conducción que lleva acabo el líder político deseoso de que su obra gubernamental trascienda su existencia física;

es la dirección con la que este personaje pretende llevar sus acciones *más allá de una generación*.

En los gobiernos circula la frase: “No me pagan por lo que sé o por lo que hago; me pagan por lo que firmo”.

Entiendo que cada funcionario procure salvar su piel en la gestión pública; pero un *líder político* que aspira a que su obra de gobierno trascienda, debe arriesgarse; si se rodea de funcionarios pichicatos en la toma de decisiones, su destino será permanecer dos o tres días en el recuerdo de sus gobernados luego que deje el poder; de ese tamaño será su trascendencia.

Objetivo de la dirección trascendente

El objetivo de la dirección trascendente es *alinear todas y cada una de las actividades que los integrantes de la organización realizan hacia el logro de la visión y dentro del marco de la misión y de sus valores incuestionables, todo ello regido por una estrategia madre y con la participación de todos los integrantes del aparato de gobierno*.

Este objetivo contrasta con la ejecución de los planes de gobierno que lanzan los presidentes municipales, gobernadores y demás políticos mexicanos. Éstos anuncian sus objetivos y metas ignorando floridamente a todos y cada uno de los funcionarios y servidores públicos que integran su aparato de gobierno, como si ellos solos fueran capaces de llevar a cabo las acciones que plantean a su comunidad. Por eso los servidores públicos no quieren a sus políticos; por eso no votan por ellos en las siguientes elecciones; por eso los dejan solos en los grandes momentos...

Elementos sustantivos de la dirección trascendente

La dirección trascendente tiene tres grandes componentes: *misión* (para qué está el aparato de gobierno), *visión* (hacia dónde vamos con el líder político) y *participación de toda la gente* (que cada uno de los servidores públicos se sienta incluido en la obra de gobierno).

Otros componentes de la dirección trascendente

- Un liderazgo de servicio a toda prueba.

- En la actividad de los principales directivos debe haber congruencia entre lo que dicen en su *misión* y su *visión* y lo que hacen en la realidad.
- Un trabajo con base en valores incuestionables básicos (honestidad, responsabilidad y compromiso).
- Una poderosa estructura informativa al servicio de los procesos vitales del gobierno y que permita contar con información en línea para tomar decisiones en tiempo real.
- Una mística de trabajo que trascienda los quehaceres laborales, en la búsqueda del sentido del logro y de la trascendencia humana.

La dirección trascendente es patrimonio de verdaderos líderes que tienen una necesidad real de trascender; líderes que ponen a la gente por encima de todo; líderes que ven en su actividad una oportunidad histórica de servir a México. La dirección trascendente no es para jefecitos que han recibido el poder por accidente o como favor, para administradores que no ven más allá de sus quincenas; no es para jefazos que no poseen una sola célula de grandeza ni en sus pensamientos ni en sus obras.

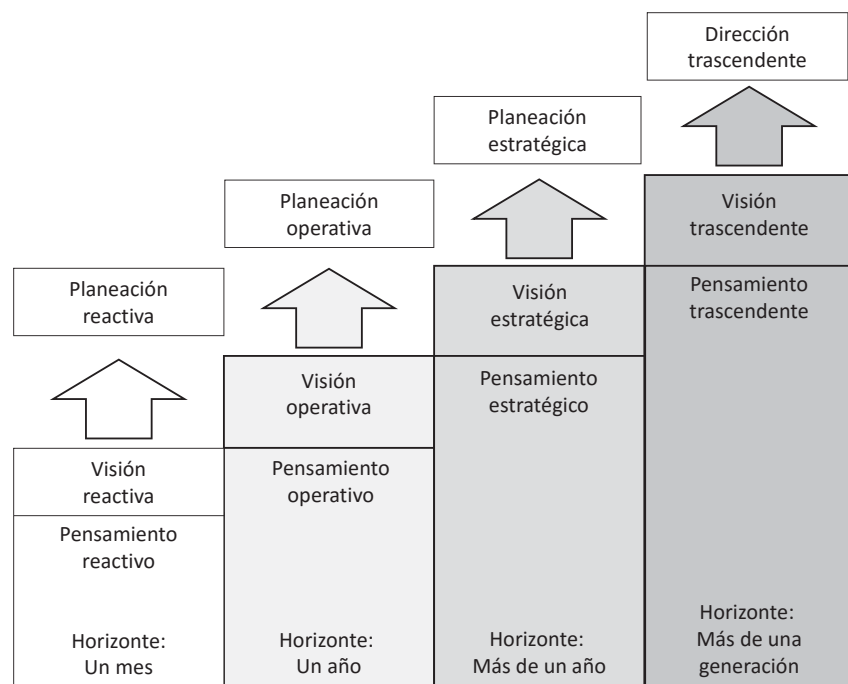
Dirigir con base en esta herramienta permite que todos los esfuerzos que realizan las diferentes áreas de la organización finalmente se unan en un destino común, marcado por la *misión*; significa que los objetivos traducidos en indicadores son una métrica que muestra si vamos bien y llevamos el paso adecuado, en la búsqueda de ese ser que se ha perdido en las organizaciones modernas.

Trabajar planes de gobierno con base en este tipo de dirección plantea la posibilidad de que la obra pública (creación de superestructura y de infraestructura) tenga continuidad a pesar del cambio de gobierno; la administración que lo suceda no le verá ningún caso a echar abajo el trabajo de su antecesor.

La siguiente figura presenta la evolución del pensamiento, la visión y la dirección del líder político y de sus funcionarios:

FIGURA 57
Comparación de visiones y tipos de dirección

Evolución del pensamiento, visión y dirección del líder político y su equipo de funcionarios



Fuente: elaboración propia.



CONCLUSIÓN

Las ideas sí importan; toda revolución ha sido precedida por un trabajo intenso de penetración cultural.

Antonio Gramsci

¿ES POSIBLE LOGRAR UN GOBIERNO COMPETITIVO?

La *revolución del conocimiento* nos ha alcanzado a todos; queramos verlo o no, vivimos en una nueva sociedad que no está dejando piedra sobre piedra en la forma como el hombre se comunica, produce, consume y se relaciona; una revolución que está cambiando... que cambió ya la cultura, la economía, el comercio y los modelos de negocio; ahora le toca a los gobiernos; éstos, en su calidad de monopolios de la vida pública de los países, se habían escapado a esta ola de cambios que sacuden al mundo; pero... ya les llegó su hora.

Ésta es la sociedad del conocimiento, un monstruo de mil cabezas que ha penetrado ya toda la actividad humana y que, catalizada por la tecnología, poco a poco está poniendo sobre la mesa todos los “grandes secretos” que dieron ventajas competitivas a los políticos en sociedades más desinformadas, conformistas y lentas que la nuestra.

La sociedad mexicana está organizándose y dándose cuenta del gran poder que tiene cuando se une y pasa de ser *pueblo* a ser *opinión pública*. Es por eso que los gobiernos que no entiendan las señales que está enviando la nueva sociedad del conocimiento simplemente serán arrasados por las grandes masas; éstas han descubierto la importancia que tienen como ciudadanos, y han levantado el brazo para reclamar

los derechos que hasta el día de hoy han sido ignorados por la casi totalidad de sus gobernantes.

Esto no es nuevo; hace mucho tiempo que esta oblación ya se veía venir. Algunos lo hemos dicho en todos los tonos desde hace ya dos décadas, inspirados en planteamientos de ingentes pensadores como José Ortega y Gasset o John Naisbitt. Se visualizaba un descomunal vendaval del que pocos dirigentes de organizaciones públicas y privadas hicieron caso; había que prepararse para recibir este coletazo de la revolución del conocimiento, y pocos líderes políticos lo hicieron. Fue una oportunidad perdida; hoy sólo resta defenderse de manera reactiva...

Son numerosos los planteamientos que se han hecho en torno al *management* público; sin embargo, todo se queda en eso, en planteamientos que no aterrizan en los "cómo". Esto es lo que hace valiosa esta propuesta para construir un gobierno competitivo sobre los lomos de una Organización del Conocimiento.

Ésta es una propuesta sobre *quiénes* deben hacer los *qué* y sobre *cómo* se deben llevar éstos al terreno de los hechos. Es éste un planteamiento de metodologías y herramientas que deben seguir los directivos políticos en el seno de las entidades públicas, si realmente desean orientar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y demandas del ciudadano del siglo XXI.

Como lo he mencionado a lo largo del libro, la sociedad está buscando resultados de final-final, no los operativos. Qué bueno que se obtengan resultados dentro del aparato de gobierno, pero eso simplemente no le interesa al implacable ciudadano del tercer milenio. Por mi experiencia en diversas organizaciones públicas y privadas, estimo que los gobiernos deben ser vistos como empresas, con las reservas del caso pero a fin de cuentas como empresas; también ellos atienden solicitudes, tienen proveedores, pagan nómina, administran recursos, tienen oficinas e interactúan con sindicatos, al igual que cualquier empresa; y como ellas deben presentar resultados; aquéllas, *resultados económicos*; éstos, resultados de valor público y de rentabilidad social; ahí está la diferencia.

Muchos políticos rasgan de manera farisea sus vestiduras cuando se compara un gobierno con una empresa privada. De acuerdo, sus fines son distintos; pero uno y otra integran personas, recursos, logística, finanzas y demás; los fines son distintos pero los medios son los mismos. De hecho, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico recomienda explícitamente que el *management* privado se integre al público, en la medida de lo posible.

En sentido estricto, la misión de un gobierno *es establecer las plataformas de infra y superestructura, para que la sociedad pueda alcanzar la calidad de vida que busca.*

Para cumplir esa misión, el líder político requiere contar con un equipo de funcionarios y servidores públicos que compartan su visión; por otra parte, es necesario rescatar a la persona que existe dentro del servidor público que recibe el despectivo nombre de “empleado”. Con trabajadores ignorados difícilmente conseguirá ese equipo de trabajo que necesita para sacar adelante la obra de gobierno.

Otro factor fundamental para lograr las visiones de las organizaciones, es una estrategia que se plasme en la estructura institucional, sin lo cual difícilmente se lograrán de manera sustentable los resultados deseados. La estrategia que propongo es la estrategia madre de la OC, la cual plantea una organización enfocada al ciudadano, centrada en la persona, basada en procesos y con criterio de rentabilidad social.

Podría pensarse que esta estrategia se antepone a la estructura funcional, lo cual generaría problemas con sindicatos, diversas normatividades y las mismas leyes; pero no es así. Se plantea una organización basada en procesos que coexista con la estructura funcional formal; una organización en donde de manera operativa se trabaje por procesos completos y no se “toque” la estructura funcional.

Para lograr mayor efectividad en estos liderazgos, a lo largo de las páginas se ponen a disposición del líder político herramientas prácticas y útiles que pueden implementarse en el aparato de gobierno, donde todavía hay mucho por hacer.

México está llamado a ocupar un lugar de primer orden en el concierto de las naciones; el ansiado desarrollo que nos ha sido negado durante décadas, nunca ha estado más cerca; las formas se han acomodado. La sociedad del conocimiento nos empareja a grandes y chicos, a pobres y ricos. La era del conocimiento nos brinda la oportunidad de tomar atajos para alcanzar y rebasar a los países que se desarrollaron en la era industrial. Sólo faltan buenos gobiernos que guíen el esfuerzo nacional para que con pasos firmes y seguros lleguemos a ser la nación desarrollada que soñaron nuestros mayores; para lograr ese anhelado país se requiere de un aparato de gobierno moderno, dinámico, transparente y efectivo: un gobierno competitivo que puede lograrse con la OC; he ahí el propósito de este libro.



BIBLIOGRAFÍA

- Alianza para el Gobierno Abierto, “Misión y Objetivos”, en <<http://gobiernomx.org/mision-y-objetivos/>>, s/f.
- Azuara, Leandro, *Sociología*, Porrúa, 2008.
- Basurto, Anibal, “La revolución del conocimiento”, en *El imparcial*, 1997.
- , *Macrotendencias. Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*, Mitre, Barcelona, 1983.
- , *Sistema Empresa Inteligente. Una propuesta al mundo sobre como debe ser la empresa de la era del conocimiento*, Empresa Inteligente, México, 2005.
- Delgado, Gloria, *Historia de México. Proceso de gestación de un pueblo*, vol. I, Prentice Hall, México, 2002.
- Diario Oficial de la Federación*, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Cámara de Diputados, México, 1917.
- Gobierno de la República Federal, “Concluyó la Cumbre Global de la Alianza para el Gobierno Abierto”, en <<http://www.gob.mx/sre/prensa/concluyo-la-cumbre-global-de-la-alianza-para-el-gobierno-abierto>>, 2015.
- , “Gabinete legal y ampliado”, Presidencia de la República, consultado el 26 de febrero de 2016, en <<http://www.gob.mx/presidencia/estructuras/el-gabinete-legal-y-ampliado?idiom=es-MX>>.
- Horacio Marchand, “Los segundos”, consultado el 7 de febrero de 2016, en <<http://www.horaciomarchand.com/articulos-horacio-marchand-estrategias-marketing-consultoria/40-liderazgo/292-articulo-20010112segundos>>.

- Instituto Mexicano para la Competitividad, “Índices de Competitividad Internacional”, en <<http://www.mexicocompetitivo.economia.gob.mx/indices-de-competitividad/instituto-mexicano-para-la-competitividad>>.
- Kaplan, Robert, y David Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School, Boston, 1996.
- Moscoso, Marcelo, “¿Cuántos litros de agua se necesitan para producir...?”, consultado el 12 de marzo de 2016, en <<http://www.naturamedioambiental>>.
- Naisbitt, John, Patricia Aburdene, y José Ortega y Gasset, *La rebelión de las masas*, Espasa-Calpe Mexicana, México, 1937.
- Naisbitt, John, y Patricia Aburdene, *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*, Norma, Bogotá, 1990.
- Ochoa, Oscar, *Comunicación política y opinión pública*, McGraw Hill, 2000.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, “Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento”, pp. 49-50, en <http://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n_de_la_OCDE_del_sector_de_las_nuevas_empresas_%20IMPRESA-1.pdf>, 2012.
- , *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*, pp. 17-18, en <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54551E9A3A59BD7C05257C4300714EF8/\\$FILE/1_pdf-sam_Gestionpublica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54551E9A3A59BD7C05257C4300714EF8/$FILE/1_pdf-sam_Gestionpublica.pdf)>, 2011.
- Rand, Ayn, *El manantial*, Grito Sagrado, Buenos Aires, 2004.
- Rand, Ayn, *La rebelión de Atlas*, Grito Sagrado, 2005.
- Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, en <<http://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R>>, (s/f).
- Rives, Roberto, *Elementos para un análisis histórico de la Administración Pública Federal en México 1821-1940*, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1984.
- Rousseau, Jean-Jacques, *El contrato social o principios de derecho político*, Época, México, 1998.
- Russia Today*, “Ejercicios militares rusos sin precedentes ganan impulso”, consultado el 23 de marzo de 2016, en <<https://actualidad.rt.com/actualidad/169638-video-ejercicios-militares-rusia>>.
- Saénz, Liébano, “Tiempos nuevos”, en *Milenio* en <http://www.milenio.com/firmas/liebano_saenz/Tiempos-nuevos_18_674512563.html2016>.
- Schlarman, Joseph, *México tierra de volcanes*, Porrúa, 2004.
- World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, en <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>, 2014.

ÍNDICE CONCEPTUAL

A

Alfabetismo funcional, 192
Análisis de proceso,
 Reagrupación por procesos, 90
Áreas de éxito, 89
Atención, 74, 225

C

Capital estructurado, 190, 192
Capital humano, 77, 192
Coexistencia
 bidimensional, 62, 117, 131
Competitividad, 54, 55, 235
Consultor interno, 86, 177
Cultura de servicio, 73

D

Digitalización
 de los procesos, 90, 221, 225
Dirección de desarrollo
 organizacional, 91
Dirección
 trascendente, 92, 245, 249

E

Educatio Virtual, 148
Efecto insertus, 149
Enfoque a resultados, 79
Equipo fáctico, 85, 88, 167, 168
Equipo Parnaso, 86
Espejeo de los resultados, 236
Estrategia Madre, 105, 106, 117
Estructura funcional, 62, 117,
 125, 131
Estructura Madre, 86, 123, 132
Evaluación de colaboración
 interna, 90

G

Generación de ciudadanía, 75
Gobierno abierto, 76
Gobierno competitivo, 54
Gobierno ético, 72

I

Informacionalización, 90, 187

L

Libro de filosofía y valores, 80

Líder Magister, 157, 158
Liderazgo, 65, 70, 72, 88, 155,
156, 157, 158, 165, 232, 233

M

Macrotendencias, 42
Matriz usuario-proveedor, 88,
135
Microentidad, 86, 210, 215, 216,
217, 228, 236
Modelo de educación por
eventos, 145

N

Nivel de colaboración interna,
90

O

Oficial profesional, 154
Opinión pública, 25, 40, 41, 77

P

Procedimientos, 89
Proceso de apoyo horizontal,
134
Proceso de apoyo vertical, 116,
134
Proceso sustantivo, 91, 134
Programa de incentivos, 90
Propuesta de valor, 89
Pueblo, 35, 36

R

Rediseño de *syllabus*
individuales, 90
Rentabilidad social, 91, 110, 235
Resultados de futuro, 79, 87,
233

Resultados de presente, 79, 87,
233
Reuniones, 88, 169, 211
Revolución del conocimiento,
30, 253

S

Sadeci, 148
Servicio, 63, 64, 73, 207, 209,
225
Servicio en línea, 91, 116, 226,
230
Sociedad, 35, 36
Sociedad del conocimiento, 21,
22, 29, 33, 34, 44, 61, 127
Syllabus individual, 89, 90, 202
Syllabus plus, 88

T

Tecné 88, 159, 189, 190

U

Universidad Virtual del
Servidor Público, 83, 139,
142

V

Valor presente neto, 203
Valor público, 91, 210, 232, 235
Ventanilla virtual de servicio,
225, 230
Videoconferencia, 145, 147, 148
Visión, 85, 87, 95
Visión personal de gobierno, 85,
97, 98
Visión personal total, 85, 96, 97





Gobierno competitivo. Lo que todo dirigente político debe saber para integrar y operar un gobierno de clase mundial en la nueva sociedad del conocimiento, de Anibal Basurto Amparano, se terminó de imprimir en los talleres de Impresiones y Acabados Finos Amátl, S. A. de C. V. Fray Juan de Torquemada 108, Colonia Algarín, Ciudad de México, en septiembre de 2016. Se tiraron 1 000 ejemplares. La edición estuvo al cuidado de David Moreno Soto. Formación de originales: Maribel Rodríguez.

