

Introducción a la **Gestión Pública**

Gestión en el Estado



INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA

GESTIÓN EN EL ESTADO

Un Estado al servicio de la ciudadanía

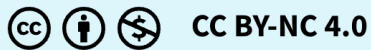
Mario Weissbluth – Editor General

Ximena Pizarro y Analía Medrano – Editoras

Centro de Sistemas Públicos


Universidad de Chile


2019



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International

This license requires that reusers give credit to the creator. It allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, for noncommercial purposes only.

 **BY:** Credit must be given to you, the creator.

 **NC:**
Only noncommercial use of your work is permitted. *Noncommercial means not primarily intended for or directed towards commercial advantage or monetary compensation.*

Este libro se distribuye bajo la licencia

Creative Commons Atribución–NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0).

Usted es libre de compartir (copiar y redistribuir) y adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material), siempre que otorgue el crédito correspondiente a los autores y no utilice el material con fines comerciales.

Para más información sobre los términos de esta licencia:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

SECCION II: DISEÑO ESTRATÉGICO

5. MAPA RUTERO DE LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

Mario Weissbluth con la colaboración de Ximena Pizarro

Este es el capítulo más breve de todo el texto... intencionalmente... y para el directivo público que quiera embarcarse en una transformación institucional relevante, es el más importante.

Suponga que usted es asesor del recién designado Ministro de Justicia de la República de Argezuéxico. El anterior cayó por mega escándalos en el Registro Civil de dicho país, tanto por corrupción, como por pésima atención a los usuarios en materia de cédulas de identidad, pasaportes, certificados de nacimiento, etc. Es sabido que la Dirección del Registro Civil de dicho Ministerio es un caos, fuente de estos problemas.

El Ministro, en adición a despedir con gran publicidad al actual Director, le ha pedido a usted un memorándum con un plan de trabajo, una suerte de hoja de ruta para la transformación de esta entidad en una moderna institución del Siglo XXI. Se lo exigió el Presidente de la República, por comprensibles motivos técnicos, políticos y comunicacionales.

Felizmente, este libro había caído en sus manos hace pocas semanas, por lo cual aquí encontré prácticamente redactado el memorándum, faltando únicamente adaptarlo a las especificidades, coyunturas y urgencias de su institución.

A continuación usted encontrará el mapa rutero, que consta de cuatro secciones. Estas no coinciden necesariamente con capítulos del libro, pero lo relevante se encontrará en todos o algunos de ellos.

La **sección A** podemos llamarla *Preparación Previa*, es decir, pasos iniciales de planificación y de gestión imprescindibles antes de comenzar el viaje:

Hasta este punto, no se ha adoptado ninguna decisión relevante que afecte a la institución, directivos, usuarios o funcionarios, pero es un paso indispensable que debiera tomar un par de meses de intenso trabajo, y que al final del camino probablemente habrá experimentado algunos ajustes y modificaciones.

Esta incluye la imprescindible selección de un nuevo Director, y probablemente algunos Subdirectores, de acuerdo a los criterios detallados en el capítulo anterior. Sin buenos directivos, nada bueno pasará.

Estos directivos deben abocarse a un diagnóstico institucional, para ver donde están situados (ya veremos cómo se hace), y a continuación un diseño o rediseño del Plan Estratégico y Tecnológico, y también de la Arquitectura Organizacional requerida para llevar a cabo el Plan. Hasta este punto, han ocurrido los asuntos más esenciales, pero no ha habido ningún cambio concreto, salvo en la capa directiva.

Ilustración 1: Mapa Ruta de la Modernización Institucional



Fuente: Elaboración propia

La **sección B** constituye la *Carretera Operacional*, es decir, asegurar que el Registro Civil (o cualquier institución) cuente con ciertas capacidades cruciales, aunque se haya decidido no realizar ninguna modificación o cambio estratégico sustancial, sino más bien cambios menores, que dejen al Registro Civil operando como una buena organización del Siglo XX. Esta incluye contar con:

1. Una (o dos) unidades de Control de Gestión del Desempeño y Probidad. Esta segunda puede corresponder a una Contraloría Interna.
2. Una excelente unidad de Gestión de Personas.
3. Una muy buena capacidad de gestión de la Administración, Presupuesto, Finanzas y Asuntos Jurídicos, que pueden estar reunidas como departamentos bajo un solo Jefe de División, aunque hay soluciones organizacionales alternativas. Lo vital es que estas cuatro funciones se desarrollen con excelencia.
4. Una unidad de Gestión de Operaciones y Tecnología que asegure y mejore continuamente los procesos sustantivos y de soporte, así como las plataformas tecnológicas básicas que fueron estipuladas en la Sección A. En el sector privado se llamaría Gerencia de Operaciones y Tecnología. Nuevamente, pueden estar juntas o separadas, pero el ideal es que estén bajo un mismo comando.

5. Una unidad de Innovación y Mejoramiento Continuo para promover, diseñar y evaluar todas las mejoras que han surgido participativamente.
6. Una PMO [1] (Project Management Office) con la capacidad de gestión de la cartera de proyectos de desarrollo institucional, sean estos de gran tamaño e impacto estratégico, o de tamaño mediano y pequeño, que generalmente fueron sugeridos por funcionarios de distintos niveles. Pero después de la etapa creativa, todos estos proyectos deben ejecutarse impecable y coordinadamente, supervisadas por una oficina que maneje toda esta cartera, y pueda informar a las autoridades de la marcha de esta.

Advertimos que no necesariamente estos deben representar cuadros del organigrama, sino que en alguna parte de la institución hay que contar con una excelente capacidad para desarrollar todas estas funciones de manera rutinaria, que a veces pueden ser 1 o 2 personas, o a veces decenas.

La **sección C** es la ruta que permitirá al Registro Civil transitar hacia convertirse en una institución de excelencia del Siglo XXI:

1. Contar con capacidad, procedimientos y personas para formular, evaluar, priorizar y cronogramar los proyectos relevantes de cambio, sean estos de nuevos servicios, tecnologías, o reestructuraciones organizacionales, es decir, todo aquello que en la Sección A fue estipulado como los cambios estratégicos mayores, y cuya “torre de control” es la PMO. Advertimos de antemano que esta carretera debe ser cuidadosamente planificada para no intoxicar la institución con proyectos de cambio. Es mejor avanzar lento pero seguro, que generar un frenesí de cambios que suele terminar en el caos institucional.
2. También incluimos en esta carretera la capacidad formal para asignar personas (internas o externas) y recursos financieros a estos proyectos, evitando así la tendencia que hemos observado casi como una epidemia del sector público, que es tratar de desarrollar estos proyectos de cambio e innovación como si fuera un hobby, en los inexistentes “ratos de ocio” de algunos funcionarios, y rasguñando recursos financieros de alguna partida presupuestal en que sobró algo de dinero.
3. Esta carretera incluye la ejecución de los proyectos, y su control de desarrollo por parte de la PMO. Esta ejecución, en instituciones de gran tamaño, podría llegar a tomar varios años. Es muy importante que cada proyecto se estructure formalmente. Esto significa que tenga una serie de personas (además de los recursos económicos requeridos) asignadas, con roles específicos, que se reúnen periódicamente a revisar el avance del proyecto, con minutas de acuerdos y compromisos, análisis de riesgos, etc. Veremos esto en un capítulo completo dedicado al tema.
4. Evaluación final de impacto de los proyectos por parte de las autoridades institucionales, con la correspondiente retroalimentación al Plan Estratégico, en una suerte de círculo continuo de mejoramiento.

La **sección D** es el vital proyecto de *Gestión del Cambio*, otra carretera paralela a la C, en que hay actividades cuidadosamente administradas y supervisadas por las autoridades superiores, en distintos hitos del cambio, que pueden ser de comunicación, diálogo, consulta, encuestas, capacitación, sondeo y comunicación con stakeholders externos y usuarios, etc.

No darle a esta ruta la importancia adecuada equivale a un fracaso casi garantizado, llevando incluso, una vez más, al cambio del Director del Registro Civil. Los cambios generalmente no fracasan por malos diseños técnicos, sino por mala gestión política, laboral y comunicacional de los mismos, asegurando la participación o consulta de los funcionarios desde el inicio, incluso desde el diseño de la sección A.

Precaución: hay otra epidemia en el sector público. Muchos directivos han escuchado hablar de gestión del cambio, les suena bien, y entonces organizan algunos cursillos y talleres de comunicación creyendo que con eso basta, o bien contratan a una firma consultora que dialoga con algún ejecutivo de 3er nivel jerárquico, como si estuvieran subcontratando la reparación de los baños del edificio. Dedicaremos un capítulo completo hacia el final del libro para describir cómo se puede y deber hacer esto de manera profesional y organizada.

A modo de advertencia

Este mapa rutero es el que debiera servirle para el diseño grueso de su plan de transformación institucional. Pero...en 2019 la empresa internacional de consultoría McKinsey publicó un estudio y estadísticas verdaderamente impactantes, basadas en centenares de casos [2].

Ellos plantean que la transformación en el gobierno es una empresa enormemente compleja, y eso hace que sea crítico manejar muy bien el componente de las personas, especialmente los mandos medios y altos.

Encontraron que nada menos que el 74 por ciento de los esfuerzos de transformación del sector privado no logran sus objetivos, mientras que en el sector público, la tasa de fracaso es aún mayor, al 80 por ciento. Relea, sr. lector: 80%.

Pero, como veremos en el capítulo de Gestión de Personas, este mismo estudio demuestra cómo una adecuada gestión en este ámbito, tanto con autoridades como con todo el personal, disminuye las tasas de fracaso fenomenalmente... hasta 20-30%.

Gestión del cambio con las personas... personas ... personas... no basta con las buenas ideas.