

# *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*

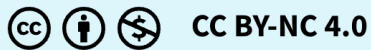
**Mario Weissbluth – Editor General**

**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

## 8. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

*Mario Weissbluth con la colaboración de Javier Fuenzalida*

A estas alturas, como vimos en el capítulo anterior, ya hemos definido —o reafirmado— la estrategia y el modelo de gestión y tecnologías fundamentales de la organización. El paso siguiente es definir y mejorar la arquitectura organizacional, concepto prácticamente ausente en las reflexiones de los directivos públicos de la región y mucho más simple de lo que pudiera creerse. Se lo suele confundir con la noción de estructura organizacional u organigrama, que es una pieza menor —aunque muy importante— de este modelo.

Existe en la literatura anglosajona una gran cantidad de libros sobre arquitectura organizacional y, para variar, nada en idioma español. Al menos nada que nosotros conozcamos a la fecha. Quien desee profundizar en los temas de este capítulo puede recurrir a los textos de Nadler [1], orientado a empresas, pero con conceptos perfectamente aplicables a sector público; y Kates [2], también escrito para empresas, pero lleno de herramientas útiles. Otra contribución de interés es la de Jackson [3], quien define y utiliza la noción de arquitectura organizacional para proponer una serie de reflexiones sobre la creación de valor en el sector público.

### **Algunas definiciones básicas**

¿Qué es una **organización**? En su esencia, es un agrupamiento de personas que, trabajando juntas y coordinadamente para cumplir una misión, logran producir mayores y mejores resultados que si lo hicieran separadamente [4].

Diseñar la **estructura organizacional** significa tomar decisiones acerca de la manera óptima de agrupar a las personas de la institución. Esto, por cierto, no tiene una solución única: pueden agruparse por funciones, por procesos, geográficamente, o por tipo de usuario. En cualquier caso, el diseño de la estructura organizacional supone lograr que personas con una especialidad común trabajen con mayor cercanía entre ellos que con los demás. La decisión de cómo agruparlas es la más importante del diseño de la estructura y no es trivial.

Las personas que integran una institución pueden ser muy adecuadas en cantidad, todas con excelente formación y capacidades, y con una estructura organizacional óptima. Sin embargo, la institución puede ser un fracaso si la arquitectura organizacional no es la adecuada.

La **arquitectura organizacional** es el marco analítico esencial para transformar el diseño estratégico en la construcción de capacidades para implementar la estrategia. Considera modelar —en términos generales— una serie de aspectos de la institución, como los procesos de toma de decisión, los incentivos individuales o colectivos de sus miembros, los flujos de información (quién debe proporcionar y quién recibir información estratégica), las asignaciones de poder (atribuciones y responsabilidades), los contratos formales o tácitos entre sus miembros para regular o promover sus relaciones, y por supuesto —como veremos más adelante— incluye la estructura organizacional.

Por cierto, el abordaje de cada una de estas dimensiones no es independiente, sino interdependiente. De ahí la utilidad de la noción de “arquitectura”, pues se trata de diseñar y modelar la organización de manera holística, tomando en consideración patrones o sus “propiedades emergentes”.

Además, cabe destacar que los aspectos a ser considerados por una arquitectura organizacional serán específicos de cada institución, dependiendo de sus características, sus problemas y sus propósitos estratégicos. Como una orientación sobre qué dimensiones de una organización deben considerarse, existe una serie de objetivos que este marco analítico debiera satisfacer, como el dotar de eficiencia y eficacia a una organización, el identificar sus problemas, la conciliación de conflictos entre sus miembros y lidiar con sus problemas de diseño institucional y de gobernanza, por mencionar algunos:

*Tabla 1: Desafíos a ser abordados por una arquitectura organizacional*

• Dotar de efectividad y eficiencia operativa
• Identificar problemas
• Capacidad para lidiar con problemas perversos (“wicked problems”)
• Facultar el aprendizaje, organización y generación de conocimiento
• Reconciliar conflictos de intereses
• Establecer incentivos apropiados
• Lidiar con problemas de diseño institucional o de gobernanza
• (Re)establecer confianza

Fuente: Adaptado de Jackson (2001)

**¿Es esto lo mismo que “reingeniería”?** Este es un concepto que se hizo extremadamente popular desde el libro de Hammer y Champy en 1992 [5]. Pero al cabo de tan solo una década comenzó a quedar desacreditada como moda, excepto en algunos que han escuchado vagamente sobre el tema, lo encuentran atractivo y lo ponen como término de referencia en alguna licitación pública. El concepto de rediseño radical de procesos, que veremos más adelante en el capítulo 15, es obviamente muy útil. No obstante, cuando este se aplicó tecnocráticamente al rediseño total de organizaciones fracasó, dejando desastres por no tomar en cuenta los aspectos sociales y políticos de estos procesos internos. Vuelve a aplicar el refrán: el que tiene solo un martillo, ve clavos en todas partes.

### **¿Cómo y cuándo sabemos que es necesario rediseñar la arquitectura organizacional?**

Razones fundamentales para rediseñar la arquitectura pueden ser cambios importantes en la estrategia, en el entorno, o en la disponibilidad de tecnologías. Pero también puede haber síntomas de “enfermedad organizacional interna”, más comúnmente conocida como sensación de “despelote”, o en mexicano “desmadre”:

1. Problemas frecuentes de coordinación.
2. Personas que debieron conocer informaciones clave y nunca las tuvieron.
3. Insularidad o “islas” entre departamentos.
4. Conflictos excesivos entre personas o entre estamentos.
5. Roles difusos o duplicados, con muchas personas teniendo poco claro lo que se espera de ellas.
6. Desperdicio o mal uso de recursos financieros y humanos.

7. Procesos demasiado complejos, deficientes tiempos de respuesta y mala calidad de servicio.
8. Proliferación de soluciones “extra organizacionales”, es decir asesores, comités o nuevas estructuras informales para resolver problemas que la organización no es capaz de resolver en sus estructuras regulares.
9. Descripciones estrechas de cargo que reflejan nociones persistentes de inicios del siglo XX, donde predominan las jerarquías rígidas, plasmadas en “manuales de estructuras y funciones”. Estas definiciones son camisas de fuerza que impiden la necesaria flexibilidad para la operación institucional.

Cuando varios de estos síntomas existen (y sabemos que la insularidad es uno que estará en el check list de muchos lectores), en la mayoría de las personas se genera una cierta sensación de angustia, frustración e impotencia. Son estas percepciones las que las llevan a encerrarse en sí mismas y su propio micro mundo, a centrarse en tratar de sacar su propia tarea bien y sin que nadie los moleste. Todo esto, a sabiendas de que la organización está generando escaso valor para la ciudadanía. Así, la desmotivación y la desesperanza comienzan a crecer y se generan señales inequívocas de que ya es hora de... rediseñar la arquitectura organizacional.

### **Antes de rediseñar, diez consejos generales**

1. En general, es necesario considerar los cambios tecnológicos e incluso la inteligencia artificial como elementos centrales de los nuevos diseños, tanto en los procesos internos, de atención al usuario, comunicaciones y de manejo de bases de datos. Esto debe hacerse por medio de una arquitectura tecnológica con visión de largo plazo, que se puede ir conformando gradualmente, pero siempre con un concepto claro y una visión de largo plazo en mente.

Salvo que una institución pública produzca o almacene bienes físicos en su interior o que atienda personas como en un hospital, una escuela o una cárcel, la mayoría de sus actividades suelen ser transacciones de información y dinero. Es más, el dinero es también información que fluye entre un banco y otro.

A medida que avanza el siglo XXI, la productividad de un servicio público, cualquiera este sea, depende cada vez más de su capacidad para almacenar, procesar, analizar y diseminar información. De ahí que hoy ya es casi imposible pensar en un rediseño organizacional en que las tecnologías de información no jueguen un rol fundamental.

2. Este es casi un mantra: hay que pensar en la orientación al usuario como el propósito central de la arquitectura organizacional. Así como es fundamental para la gestión estratégica la orientación al usuario, lo es también para la arquitectura organizacional.
3. Procurar un uso más intensivo e innovador de equipos permanentes y temporales, lo cual requiere nuevos estilos de liderazgo y mucha mayor flexibilidad en los diseños organizacionales. Si un nuevo programa o proyecto requiere la colaboración de dos unidades, cuestión muy frecuente, es importante darle un espacio legítimo en la organización y no hacerlo “a hurtadillas”. Esto requiere romper las rígidas barreras interdivisionales e interdepartamentales. No solo romperlas, sino que

premiar a los rupturistas. Por ejemplo, si un programa importante depende de dos divisiones, debe estar en los indicadores de desempeño de ambas divisiones.

4. En la medida de lo posible, dotar de la mayor autonomía posible a cada nivel de la organización, y de la mayor capacidad de autogestión a individuos, equipos y unidades. No todo debe ser firmado y aprobado por 3 capas de directivos del servicio. Por lo general, la gente da lo máximo de sí mismo cuando se les da espacios de libertad en su actuar. Especialmente si fueron reclutados y seleccionados adecuadamente.
5. Al igual que el diseño estratégico, el diseño organizacional es una parte esencial del trabajo y la responsabilidad de un directivo. Es más: es su trabajo fundamental. No es algo que se le pueda encargar a consultores, salvo para que le aconsejen colateralmente.
6. Malos diseños o rediseños pueden causar confusión, desgaste y pérdida de efectividad. Es más, pueden ser desastrosos. La gran mayoría de las veces los errores suelen explicarse por el no considerar las componentes sociales, culturales y políticas del rediseño. Al tomar decisiones de rediseño, los directivos deben balancear constantemente la efectividad del rediseño “técnico” y el impacto en individuos, grupos y la dinámica política interna y externa. Es necesario prever cómo la gente calzará en el nuevo diseño y cómo se afectarán las relaciones de poder, valores, creencias y estilos de la institución.

La arquitectura organizacional puede concebirse desde dos planos, uno formal y otro social. Estas perspectivas llevan a hacerse las siguientes preguntas:

*Tabla 2: Preguntas que surgen de las perspectivas de arquitectura organizacional*

<b>DOS PERSPECTIVAS DE ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>PERSPECTIVA FORMAL</b>	<b>PERSPECTIVA SOCIAL Y CULTURAL</b>
¿El diseño es congruente con las nuevas políticas y la estrategia institucional?	¿Cómo se va a ajustar el personal actual al nuevo diseño?
¿El diseño facilita los flujos de trámites y procesos?	¿Cómo se van a afectar las relaciones de poder?
¿El diseño permite un adecuado control directivo?	¿Es compatible el diseño con las creencias y valores de las personas?
¿El diseño crea tareas fácilmente ejecutables y medibles?	¿Cómo se van a alterar los estilos y valores de la organización?

Fuente: “Competing by Design”

7. No existe el diseño perfecto. En sistemas complejos siempre habrá *trade-offs* y cualquier organización es un sistema complejo.
8. Los mejores rediseños deben hacer uso pleno del conocimiento experto que existe al interior de la organización. Esto significa contemplar repetidamente la consulta a los distintos estamentos, especialmente a los “viejos cuadros” que han conocido a la organización por mucho tiempo.
10. Los mejores rediseños se pueden descarrilar por una implementación inadecuada. Esto le veremos en detalle en el capítulo sobre gestión del cambio.

11. Las arquitecturas organizacionales exitosas deben ser capaces de ir acomodando ajustes con flexibilidad, dependiendo de los cambios en las demandas ciudadanas, el entorno político, el crecimiento de la demanda, y las posibilidades que da la tecnología.

### **Una secuencia ideal y simple para el rediseño organizacional**

A continuación, listamos una serie de medidas a ser consideradas para rediseñar un servicio público. En simple, se trata de tener claridad sobre las orientaciones estratégicas de la organización, luego su diagnóstico y sus productos estratégicos y estándares de desempeño, para después diseñarla y modelarla —a nivel macro y de manera holística— en aquellos aspectos que sean relevantes. Tal como señalamos anteriormente, las dimensiones a ser abordadas y los énfasis de cada abordaje dependerán de la realidad de cada institución. De allí la relevancia de la secuencia sugerida.

1. Tener claro y consensuado el diseño estratégico.
2. Identificar los síntomas de mal desempeño o de desempeño desalineado con la nueva estrategia, aunque todavía no estén claras las causas.
3. Identificar —y si es posible, cuantificar— los diferentes *outputs* y estándares de desempeño a nivel individual, grupal, y organizacional, y su congruencia con la estrategia institucional deseada.
4. Identificar los problemas raíz que ocasionan los desempeños inadecuados, y generar hipótesis acerca de las causas.
5. Diseñar los cambios organizacionales necesarios para eliminar estos problemas. Este diseño debe incluir, necesariamente:
  - La composición y funciones relevantes de las principales unidades organizacionales internas, es decir, de la estructura organizacional y las líneas de reporte entre ellas.
  - Responsabilidades, derechos y deberes de las principales autoridades, para garantizar la debida conducción institucional, y, a la vez, definir una adecuada contraposición de intereses para evitar capturas institucionales.
  - Definición de las relaciones entre unidades, incluyendo los aliados externos permanentes (si los hay).
  - Otras conexiones estructurales entre unidades, especialmente cuando los procesos de atención al usuario —como suele ocurrir— pasan por dos o más de estas unidades. Este tema lo discutiremos en detalle en el capítulo 15 de gestión de procesos.
  - Sistemas de traspaso de información, medición y control a lo largo de toda la organización. Para ello, resulta de especial utilidad la simple matriz RACI que describiremos un poco más adelante.
  - Métodos y procedimientos principales de trabajo, para agregar valor público y servir a los usuarios, y para ejecutar las funciones internas principales de soporte.
  - Tecnologías e infraestructuras principales de apoyo al trabajo.

Una vez definido este macro diseño, corresponderá más adelante realizar los rediseños operacionales a nivel de subunidades e incluso de trabajos individuales. Este es un diseño de tipo recursivo. Se comienza por arriba y se va replicando hacia abajo con la misma lógica.

6. Recordar que las culturas organizacionales toman años en desarrollarse, y mientras más desarrolladas están, más difícil es cambiarlas, porque la gente ha construido una sólida telaraña informal de valores, creencias y prácticas cotidianas. Por ello la gestión del cambio, de la transición de una arquitectura organizacional a otra, es el equivalente a la neurocirugía de la gestión pública.

## Consideraciones especiales sobre la estructura organizacional

Por mucho que hemos insistido en que la estructura u organigrama no es lo único que considera la arquitectura organizacional y que esta no debe reformularse acríticamente, sigue siendo la componente principal de la arquitectura.

Existen distintos tipos de estructuras. Las más conocidas son: lineal, funcional, matricial y por proyectos. La más frecuente en las administraciones públicas es la **funcional**, en la que se agrupa a las personas por funciones especializadas: fiscalización, servicio al usuario, administración financiera, etc. Probablemente es la estructura típica en el 99% de las organizaciones del sector público, donde no hay mucho espacio para pensar en otra.

La estructura organizacional también puede agrupar personas regionalmente. Una fuente muy frecuente de confusiones y conflictos es que en el servicio central están todas las divisiones y estas les exigen a las unidades regionales que desarrollen sus demandas de trabajo en completo desorden, solicitándoles la misma información una y otra vez. Por su parte, la unidad regional queda frecuentemente como “el jamón del sándwich” entre los servicios centrales y los usuarios. Estos problemas serían fácilmente solucionables con la metodología RACI que describiremos más abajo, y con una definición clara de responsabilidades y atribuciones de los servicios regionales versus el servicio central. Hemos visto casos en que un servicio regional debe consultar a la casa matriz cuando quiere comprar un cartucho de tóner para la impresora...

En cambio, en una firma de ingeniería o de construcción, por ejemplo, la estructura principal es **por proyectos**: el proyecto A, el B o el C. Sus integrantes se agrupan y reagrupan según va mutando la cartera de proyectos. Hay una superestructura de apoyo, pero lo principal son los proyectos. Además, los jefes de proyecto tienen mayor jerarquía que los jefes de las pequeñas divisiones de apoyo, reportando directamente al gerente general. Lamentablemente, pese a que muchos entes públicos desarrollan sus tareas fundamentalmente diseñando y ejecutando proyectos (por ejemplo, ministerios que se dedican a elaborar proyectos de ley, u obras de infraestructura), persisten en darse estructuras de tipo funcional. A las burocracias públicas no se les pasa por la cabeza la existencia de este tipo de organizaciones. Esta es una fuente de ineficiencia majestuosa.

La estructura más sofisticada, pero a la vez más compleja, es la **matricial**. Hay divisiones especializadas y hay proyectos con sus respectivas jefaturas, que le piden personal a las diferentes divisiones. Una vez terminado el proyecto, estos vuelven a su división. Hay libros enteros dedicados a los pros y contras, complejidades y variantes de estas estructuras, pues son muy complejas ya que en la práctica una misma persona reporta a dos jefes: el

de la división a la que pertenece en forma permanente y el del proyecto en forma temporal. Evidentemente, esto puede ser una fuente de conflictos. Se requiere mucha madurez institucional para lograrla, pero cuando funciona puede ser extremadamente eficiente.

Las unidades de **staff** son funciones de ayuda a la dirección. Su diferencia esencial con las funciones de línea es que, si los primeros se enferman una semana, no pasa nada. En el segundo caso, la organización deja de prestar servicios. Pero el staff ayuda enormemente a los directivos superiores a organizar, diseminar información, coordinar y analizar. Todas estas cuestiones serían imposibles de ser realizadas de forma autónoma por los ejecutivos superiores de la línea. Por otro lado, existe la tentación de la proliferación excesiva de unidades de staff, la generación de competencias de poder con otras unidades de línea y la creación de “círculos de hierro” que impiden el acceso a las autoridades superiores. Como en todo, las unidades de staff son imprescindibles... en su justa medida.

Cualquiera sea la estructura organizacional —funcional, por proyectos, matricial, con o sin unidades staff— es necesario tener en mente que **la información siempre es más fácil de procesar, acumular y transmitir dentro de unidades que entre unidades diferentes**. Este siempre será un nudo crítico del diseño. Por lo tanto, diseñar los mecanismos de enlace y cruce de información, generalmente mediante tecnologías, es tan vital como diseñar el organigrama.

### **La muy útil metodología RACI**

Esta fue desarrollada por la empresa informática SAP para la ejecución de sus proyectos de implantación de sistemas [6]. Sin embargo, la herramienta es perfectamente extrapolable a la implementación de un rediseño organizacional y, posteriormente, a la operación rutinaria de instituciones.

La matriz de responsabilidades identifica los roles y actividades comprometidas en un proceso, con el fin de aportar estructura y claridad a la descripción de los roles.

Las cuatro letras que compone la matriz RACI significan:

**R**esponsable: es el rol encargado de realizar la tarea. Hay que tener cuidado que, en este caso, “responsable” significa responsable de realizar el trabajo. No estamos hablando de quien tiene capacidad de decidir cuando el trabajo se ha completado o no. Esta capacidad pertenece al siguiente rol.

**A**probador: es el rol que aprueba o certifica el trabajo realizado por el responsable.

**C**onsultado: son aquellas personas que deben ser consultadas sobre el desarrollo del trabajo, a quienes se les pregunta su opinión sobre algún aspecto de la tarea. Se les consulta porque deben tenerse en cuenta o bien porque son expertos en la materia.

**I**nformado: son aquellas personas a las que hay que mantener informadas sobre la evolución de la tarea. Lo más frecuente es informar cuando se ha completado la tarea, pero, dependiendo del rol y de cuán implicada está la persona informada en el ciclo productivo, pueden solicitar que se les informe acerca de la evolución del trabajo.

Esto se vacía en una matriz muy simple, en que en la primera columna se pone la lista de actividades, en la primera fila los nombres de todos los potenciales involucrados y luego se llena con las letras R, A, C o I. Ojalá proceso de llenado se realice de forma colectiva, para que todos tengan claridad de sus roles. Es necesario cuidar de no poner una infinidad de subactividades, sino aquellas estrictamente principales.

Un ejemplo (parcial y meramente ilustrativo) para la elaboración de una propuesta de proyecto de redefinición organizacional de una división (esta sería bastante más grande en la realidad):

Tabla 3: Ejemplo sencillo de aplicación de metodología RACI

Actividad	Persona A (Jefe de División)	Persona B (Encargado del proyecto de reorganización)	Persona C (Director del Servicio)	Persona D (Encargado de Administración y Finanzas)
Elaborar cronograma de actividades del proyecto.	A, C	R (Marzo 2020)	I	I
Consultas al personal	A (Enero 2020)	R (Enero 2020)	I, C	
Costear el proyecto	A	C	I	R (Abril 2020)
Hacer la matriz de riesgos	R (Mayo 2020)	C	C, A	I

Fuente: elaboración propia

Utilizar una matriz RACI puede ayudar a descubrir los puntos de dolor organizativos comunes y permitir a la administración remediar los desafíos con respecto a las percepciones, las expectativas de rol y el desempeño de las personas durante las transiciones hacia un nuevo rediseño y en la posterior operación de este. Es como un “antibiótico antidespelote”.

Más específicamente, la matriz RACI ayuda a clarificar cómo las personas perciben sus roles individuales y por tanto las tareas requeridas se vuelven mucho más claras. Además, los directivos de la organización pueden determinar mejor si las personas están alineadas correctamente con las posiciones respectivas.

- Expectativas de roles: los recursos humanos en la organización pueden visualizar las responsabilidades para ellos mismos y para los demás, y ver cuándo deben completarse las tareas asociadas.
- Desempeño: la herramienta de la Matriz RACI puede fomentar una guía de desempeño positiva, ya que las personas adquieren claridad sobre qué actividades deberían realizar, cómo y cuándo deben hacerlo.

Con roles y responsabilidades claramente definidos, la matriz RACI, que es eficiente y muy simple de elaborar, y sobre todo con bajos costos políticos, puede contribuir al éxito de su proyecto u organización. Cuando las personas saben exactamente lo que se espera de ellos, es más fácil para ellos completar su trabajo a tiempo, dentro del presupuesto y lo mejor que puedan. Esto, evidentemente, puede tener un gran impacto positivo en el clima organizacional.

Una vez que usted hizo la matriz RACI, no se enrede mucho. Cuando haga un proyecto o programa, haga la matriz RACI para esa iniciativa y... no se enrede mucho. Cuando instale la cultura RACI en su institución... no se enrede mucho.

## Errores frecuentes en un rediseño organizacional

Antes de llevar a cabo cualquier rediseño organizacional, vale la pena reflexionar sobre aquellos errores frecuentes en esta tarea. Muchas veces la urgencia y el impulso por generar cambios en las instituciones llevan a tomar decisiones apresuradas, las que son frecuentemente irreversibles.

- El primero, más frecuente y más grave: no hacerlo y limitarse a solo redefinir el organigrama. En verdad, esto lo hemos visto tantas veces que podría ser la medalla olímpica de los errores imperdonables de la gestión pública. La tentación de hacerlo es grande: rápida, demuestra poder, permite hacer grandes anuncios... es como aplicar quimioterapia sin saber siquiera si hay cáncer.
- Intentar, en medio de la desesperación directiva, resolver sus problemas y necesidades contratando nuevos asesores, staff, consultores, o unidades “fuera, pero dentro” de la línea de toma de decisiones. Estas personas probablemente entren rápidamente en conflicto con los integrantes de las estructuras formales.
- Creer que las herramientas tecnológicas son una responsabilidad absoluta del jefe del departamento de tecnologías, quien muchas veces suele estar interesado en comprar cada vez más software y hardware (desintegrado). La tecnología juega un rol tan estratégico en la arquitectura organizacional, que creemos indispensable que los directivos deban al menos manejar el lenguaje de los temas descritos en el Capítulo 14 sobre tecnologías digitales.
- Más aún, si cualquiera de nosotros llegara a ser Presidente de la República, cuestión quimérica, probablemente una de nuestras primeras medidas sería encerrar a todas las autoridades ministeriales y jefes de servicios en un curso de dos días sobre estas materias tecnológicas. Habría un salto gigante en la gestión pública del país. Ojalá alguno de nuestros lectores llegue a poder hacerlo. O a convencer a su Presidente de hacerlo.

## Preguntas para reflexionar

Refiriéndose a una institución pública de la que usted forma parte o que usted conoce:

1. En una sección de este capítulo listamos ocho síntomas que indican cómo y cuándo sabemos que es necesario rediseñar la arquitectura organizacional. Revíselos uno por uno para reflexionar si existen, qué tan dañinos son, y qué medidas menores o mayores habría que adoptar.
2. Piense en los asesores y unidades staff de dicha organización: ¿juegan un rol claro de ayuda a la Directiva o suelen entrar en conflicto con las unidades de la línea operativa?
3. Los sistemas tecnológicos de la organización: ¿están adecuadamente integrados o desintegrados? ¿ayudan a compartir la información que todos deben conocer?
4. ¿Cree usted que la aplicación inmediata de una matriz RACI, sea cual sea la situación de la organización, ayudaría a clarificar los roles de todos? ¿Qué problemas vería en su implementación?

