

Revista

# APORTES

*para el Estado y la  
Administración Gubernamental*

---

## REINVENTANDO EL GOBIERNO \*

David Osborne

Quiero agradecer al grupo Sophía por auspiciar este evento y mi viaje, es una organización sumamente interesante para las que no están familiarizados con ello, y me parece muy impresionante, me hace pensar en algo que ha hecho Margaret Mead, una antropóloga famosa. Dijo que un grupo de gente que quiere tener una visión y una determinación, puede cambiar al mundo, de modo que agradezco y premio al grupo Sophía, y espero que sigan con su trabajo.

La mayoría de ustedes son del gobierno nacional, tendría que saludarlos realmente, como todos ustedes saben, trabajar para el sector público, con sus instituciones burocráticas, es difícil, frustra, pero es un trabajo muy importante. Me recuerda un cuento donde había tres personas que estaban frente al tribunal y entonces alguien miraba a los tres hombres que estaban llorando. Se preguntó por qué, dijo el primero, que era un cura, entonces Dios lo curó; el segundo le dijo: yo soy jugador de football, y me rompí la pierna, y lo curó; y el tercero dijo: yo estoy llorando porque soy un administrador público y entonces Dios se sentó y lloró por él.

Hoy estoy aquí para hablar de algo que en los EEUU llamamos "Reinventar el gobierno", y que ustedes llamarían "reformular el Estado", y debería explicar solamente que utilizamos la palabra gobierno como Estado. Cuando digo gobierno, no quiere decir funcional o elegido, el gobierno que está hoy en el poder, cuando uso la palabra gobierno, quiere decir el sector público.

Quisiera empezar a decirles que es lo que quiere decir reinventar el gobierno, fundamentalmente es un proyecto que está en todo el mundo, que es inevitable, que está manejado por fuerzas históricas.

Tenemos mucha gente que trabaja duro en el sector público, atrapadas en sistemas que frustran sus iniciativas, sea presupuesto personal o sistema de compras o educación, sistema de bienestar. Reinventar el Estado, quiere decir, cambiar la dinámica fundamental, las iniciativas fundamentales, la forma en que nosotros obtenemos ese desempeño alto en el sector. Este cambio es crear incentivos y flexibilidades dentro de las cuales, todo empleado público, todo gerente público, quiere mejorar el desempeño, en el cual todo empleado, tiene un alto interés en mejorar ese desempeño, y eso es reinventar el Estado, mucho de ello Lleva a la disciplina de los negocios al sector público, pero no todo, puesto, que como ustedes saben, los gobiernos no se pueden manejar igual que un negocio, el gobierno es una institución democrática, no es una empresa.

Quisiera describir un poco qué es lo que quiere decir el modelo burocrático, voy a empezar a utilizar las vías positivas. Es la forma en que tratamos de organizar las instituciones públicas. En los últimos sesenta años, cuanto tratamos de hacer algo creamos las burocracias públicas, que son organismos grandes, bastante jerárquicos. La gente que está arriba, tiene claras cadenas de comando muy pesadas, tienen reglas y reglamentaciones que le dicen a todo el mundo qué es lo que tiene que hacer.

Tienen los servicios estandarizados a los mercados masivos y para diferentes tipos de clientes, se operan de una forma comando y control donde los profesionales tenían el control y el público dependía de ellos, y finalmente a la larga en el sector se utiliza el monopolio o casi monopolio. Lamentablemente sin tener en cuenta la motivación de la gente de la que están a cargo, a lo largo del tiempo inevitablemente, realmente no van a cumplir con lo que quiere el cliente porque las necesidades cambian.

Cambiar grandes instituciones es difícil, es doloroso y los monopolios tienen el hijo de no tener que pasar por éste dolor, pueden evitarlas porque su cliente no tiene otro lugar a dónde ir, de modo que todo el monopolio gradualmente va a quedar retrasado con lo que respecta a las necesidades del cliente, esa es una forma de modelo burocrático y es una forma de describir los negocios que en un tiempo francamente fue muy exitoso.

Durante algún tiempo, brindó una cantidad de cosas, brindó un sentido de seguridad, sabían que es lo que iban a obtener del gobierno, porque lo que tienen el año próximo es lo mismo que tenían el año pasado, también brindó un sentido de igualdad porque todo el mundo tenía lo mismo, todo el mundo tenía empleo, construyó los colegios, vías caminos.

Pero ha cambiado el mundo en formas muy básicas, como es la era de información y por todo tipo de razones todos sabemos que estas burocracias públicas y monopolios centralizados ya no funcionan muy bien. Consideren que las realidades del mundo actual, comparados con el modelo burocrático: tenemos instituciones estables y vivimos en un mundo de cambio, tenemos procesos de trabajos tradicionales que por lo general permanecen iguales, pero estamos en un mundo de revolución tecnológica que permite y llega a cambios fundamentales en el aspecto de trabajo, piensen en las tecnologías que cada uno de ustedes han tenido que aprender. Hace quince años nadie, en esta sala, conocía computadoras personales o un fax, o una máquina en un banco donde se coloca una tarjeta, teléfono celular, un video. Todos nos hemos acostumbrado a utilizar muchas tecnologías nuevas y sin embargo nuestras instituciones públicas, muchas veces encuentran difícil utilizar estas tecnologías.

Algo simple como el correo, por ejemplo: cuando nuestras vías estaban cerradas, había una sola forma de comunicarse con alguien que se encontraba fuera de la comunidad de una sola modalidad, el monopolio del correo funcionaba bastante bien. Pero otras tecnologías empezaron con el telégrafo, con el telegrama, teléfono, satélites en el espacio, y mandamos información. Y ahí tenemos también que se ha inventado la fibra óptica, luego tenemos las computadoras, fax. Pueden imaginarse un monopolio público administrando todo esto? No se puede. En los EEUU, usando como ejemplo a uno de nuestros padres que ha creado el correo hace 200 años, Benjamin Franklin se propuso crear una institución pública que pudiera lograr que una carta llegara de Filadelfia a Nueva York, con una distancia de 200 Km. en cinco días, y después de 200 años, creo que finalmente lo lograron.

Pero no es solamente la rapidez de los cambios tecnológicos. También en los EEUU, la persona típica que entra en un mercado laboral tendrá ocho o nueve trabajos distintos durante el curso de su carrera y cambios sociales enormes. Las expectativas del público están empezando a cambiar en el mundo desarrollado. Realmente, hace 30 años estábamos muy felices con nuestro correo. En la actualidad tenemos exactamente el mismo tipo de calidad y la odiamos. Porqué pensamos eso?. Por que ya conocemos el correo expreso y hemos empezado a pensar que tenemos el derecho de mandar un paquete a las 10:30 hs y calcular el tiempo exacto de llegada. El sector privado ha elevado nuestras expectativas hacia arriba y ya no estamos contentos con servicios públicos mediocres.

Tenemos un mercado global; la Argentina también abrió su mercado y compite con empresas de todo el mundo. Como resultado de ello la gestión de los negocios debe ser rápida e innovadora, ya que debe llegar primero cuando viene un competidor con un nuevo producto. Esto produce mucha presión en el comercio, pero también en el sector público. Si existe un comercio, entonces las fuerzas de trabajo han sido educadas y la infraestructura ha sido construida en el sector público y si éste realiza trabajos mediocres se produce una desventaja competitiva, aquí nos damos cuenta cual es el negocio: tratar de obtener mejor calidad y lo mas rápido posible.

Observen el costo del sector público: a medida que entramos en el mercado global, en los países desarrollados se ve poco crecimiento; todos tienen el mismo déficit fiscal ya que nosotros aumentamos los gastos un promedio del 5% por año desde 1900 a 1970. Esto estaba bien, ya que nuestra economía crecía rápido, pero luego se desaceleró en la década del '80 al 2% anual; ahora tratamos de poner límites fiscales severos.

El déficit fiscal es un mal común que aqueja a todo el orbe, en la actualidad observamos que en un mundo de límites fiscales muy serios; con mercados globales que cambian rápido; con clientes exigentes; con nuevas tecnologías; las burocracias públicas, especialmente en el monopolio ya no se desarrollan bien, si quieren ser efectivas en el mundo actual, deben ser rápidas y ágiles, flexibles, competitivas e innovadoras.

Hay una palabra que no se usa en la Argentina para describir las instituciones públicas; esa palabra es *entrepreneur*, y con ella lo que quiero decir es que son instituciones flexibles. En el lenguaje del sector público, significa utilizar los recursos para mejorar la productividad, la eficacia; esta debería ser la tarea de todo gerente público, pero también puede aplicarse a la administración privada.

La pregunta es como creamos esas instituciones, como lograr que las instituciones públicas tengan esas características. Esa misma pregunta nos hicimos con el otro autor del libro. Investigamos durante cuatro años en la administración americana y en organizaciones de otros países; y vimos organizaciones con empleados mucho más innovadores, más emprendedores. La investigación apuntaba a contestar la siguiente pregunta: qué es lo que se debe cambiar para lograr este comportamiento?

Logramos una respuesta que tenía una lista de principios de lo que significaba ser una "organización emprendedora"; si ustedes miran esa lista, se puede ver que, las organizaciones *entrepreneurs* son descentralizadas, hay otros tipos de tecnologías, se desenvuelven en ambientes competitivos, están orientadas a los resultados. En las organizaciones *entrepreneurs*, se focaliza la atención en el cliente para tratar de organizar a partir de las necesidades del cliente.

La burocracia que tiende a utilizar una organización emprendedora busca y mira el mercado: cuales son los métodos, cuales son los cambios que han surgido en el mercado para solucionar estos problemas.

Quiero poner énfasis en que este proceso de cambio se ha producido en el mundo desarrollado como USA, Gran Bretaña, Australia, Canadá, N. Zelandia, Alemania y está empezando en Singapur y en muchos países en vías de desarrollo. En Brasil, el gobierno nacional está trabajando en la segunda etapa de la reforma del estado, y de manera interesante, no viene de la izquierda ni de la derecha, sino de ambos lados del espectro político. En Gran Bretaña vino de la parte conservadora; en Nueva Zelandia vino de la izquierda, del partido socialista, que probablemente hizo las reformas mas agresivas en el mundo; en USA, tanto el partido demócrata como el liberal impulsaban estos cambios, por lo tanto esto me sugiere que no es una cuestión de agenda política, es algo inevitable: es el resultado de la confrontación de la era industrial y de la era informativa.

En el mundo en vías de desarrollo; el tema es mas complejo en un país como la Argentina, Brasil, Colombia, hay que elegir lo que crea que va a funcionar de todos estos cambios. La competencia funciona muy bien en muchos países y tiene que ver con la economía de mercado no importa en el estado de desarrollo en que se encuentre, ellas han funcionado bien durante años. Algunos de los otros principios que tienen que ver con la autoridad descentralizada quizás haya que ir un poquito mas lentamente. Con recesiones financieras hay que cambiar las formas de adquisición y hay que ver como los gerentes y empleados toman sus decisiones. En ciertas organizaciones hay que ser flexible con los empleados. En cuanto a las decisiones se necesita un sistema de control de alternativas. Con la tecnología de hoy, con la computación se puede llevar una perfecta contabilidad de todos los gastos: por ej. se puede ver todo esto y tomar una acción. Con respecto a esto en un país como la Argentina hay que observar lo que está sucediendo, y elegir que es lo que va a funcionar mejor en este contexto.

La gente me habla acerca de la falta de iniciativas, algunos problemas han tenido que ser resueltos antes de continuar con algunos de esos cambios. La mayoría de las personas piensan que la función del gobierno es brindar un servicio y rápidamente se encuentran con que el sector público es muy caro, en un economía globalmente competitiva como la de hoy eso es demasiado caro y cada vez mas vemos que el sector público se está retrotrayendo y no está brindando todos los servicios.

Observamos el gobierno y vemos las raíces, encontramos aquella persona que realmente dirige y cuando pensamos en ese tema entendemos que el rol fundamental del gobierno es asegurarse que el comercio sea realmente sano, no es remar el bote de cada uno sino realmente orientar. El gobierno no siempre necesita tomar empleados públicos y hacer una cosa muy burocratizada sino realmente tomar medidas como para orientar.

La conclusión que aparece es que si se quiere una organización mas flexible, necesitamos utilizar una de estas alternativas porque en una organización tradicional usted tiene aquellas personas que toman las decisiones con respecto a la dirección y también tenemos esas personas que hacen o cumplen todas esas decisiones lo que sucede que cuando todos estos gerentes quieren cambiar la dirección de misión aquella misión la van a hacer solamente de aquella manera en la que fueron entrenados y es muy difícil cambiar esta mentalidad; y no necesariamente tienen la habilidad para estos cambios. Que haya que cambiar un par de

grados en el giro de dirección de las necesidades que van a tomarse y se utilicen organizaciones no públicas, se contraten organizaciones privadas y rápidamente a otros contratistas que sean más eficaces y flexibles para hacer el trabajo, no significa que haya que privatizar necesariamente.

Lo que yo sostengo es que debe haber una separación entre lo que significa orientar y remar. Por ejemplo: Margaret Thatcher fue elegida en 1979 y comenzó tratando de privatizar y hacer que el sector público sea más eficiente. Después de 7 años de muchas frustraciones, finalmente hizo algo que era poco común; llamó a todos los funcionarios públicos y les preguntó si sabían cómo lograr un mejor rendimiento, por supuesto los funcionarios públicos conocían más o menos la respuesta pero estudiaron y realmente trajeron respuestas acerca de cuáles serían los pasos del proceso. Separaron los departamentos y cada uno formuló su propia política, su propia normativa, su propia función de forma externa al departamento, y establecieron relación de contratistas con otros sectores, se les pagó de acuerdo al desempeño de todo esto y se establecieron objetivos específicos que tenían que definir cada año, definían también cuáles eran las medidas y como las iban a lograr. Cada cinco años el departamento era analizado, se hacían las preguntas más fundamentales, por ej.: si esta actividad debía continuar y si debía continuar dentro del sector público y había una organización mejor que hiciera el trabajo. Más de 100 agencias en estos análisis fueron privatizadas, fueron vendidas al sector privado porque se dieron cuenta de que no había ninguna necesidad de mantenerlas en el sector público, por lo tanto hay una consecuencia, estas agencias saben que cada 5 años su existencia va a estar analizada, cuestionada, por lo tanto tiene que haber cierta flexibilidad y un buen desempeño. Por otra parte hay grandes libertades, los ejecutivos principales de estas agencias tienen mucha libertad para gastar el dinero, en donde lo van a gastar y no tienen tantos controles, ellos tienen que manejarse, administrarse como si fuera realmente un buen negocio; este sistema ha sido muy efectivo.

Cuando comenzaron esta reforma en 1987, en los primeros años las agencias estaban logrando 65% de sus objetivos cada año y tendían a aumentar esos resultados y hoy alrededor del 83% de estos objetivos han sido logrados, hubo muchas ganancias en materia de eficiencia y todos los años se aumenta un 2 o 3% en cuanto a la eficiencia y se ha aumentado hasta un 20-30%.

La eficiencia ha sido un factor de re-ingeniería. Por ejemplo: En un período de cuatro años desde 1983 comenzaron a congelar los recursos: cada vez tenían que convertirse en más eficientes porque no iban a lograr más recursos. En vez de darle más paga a sus empleados tenían que lograr mejorar la productividad, cada agencia iba a tener menos del 10% de dinero disponible, estas medidas efectivas han aumentado la productividad de estas agencias y se han convertido en más eficientes cada vez.

El segundo principio está muy relacionado al primero: es dar la comunidad las herramientas para solucionar sus propios problemas. El gobierno, que es propiedad de la comunidad, es la facultad de enseñar en lugar de servir, esto es un principio que va a ser más dificultoso de implementar en la Argentina, que en los EEUU, porque en los EEUU fue más fácil porque tenemos una tradición que un gobierno débil y un sector comunitario muy fuerte, tenemos un sector cívico muy poderoso, la idea es que cuando los profesionales y burócratas tienen el control y sirven a sus clientes y esos clientes dependen de lo que hacemos a la manera tradicional, reforzamos la dependencia y entonces estamos estimulando un comportamiento dependiente, por lo tanto debemos lograr que los servicios salgan del tema burocrático que los servicios sean operados de forma tal que controlen la situación. Por ejemplo en la educación hay consejo de directores en cada colegio elegido por la comunidad también hay miembros de la comunidad que son los implementan, los que dan las directivas y luego dan una cierta cantidad de regulaciones, también se ve esto en los EEUU.

Con la fuerza policial, estamos viendo que las policías son buenas organizadoras de la comunidad y han logrado una fuerza bastante fuerte como para combatir el delito. La comunidad está solucionando el problema del delito.

En EEUU cuando la gente controla sus propios elementos y tiene control del ambiente, hay una mejor productividad o sea es bastante indispensable la competencia, aquí se puede utilizar muy bien, no hay ninguna razón por la cual no pueda andar y esta es una de las causas más poderosas. Competencia para lograr una mejora, sé que la mayoría de las personas en el sector público creen que este es un concepto extranjero. La mayoría de nosotros no queremos que nuestras organizaciones tengan que competir por su derecho a existir, la mayoría de nosotros deseamos el monopolio porque es mucho más cómodo en el sector público.

Hemos visto algunos resultados realmente sorprendentes en las empresas de la Argentina, la competencia no tiene que ser fundamentalmente entre una empresa del sector público y privado, puede ser también entre

organizaciones del sector público, la diferencia tiene que ver en como se que encara un problema de monopolio o de competencia, estoy hablando sobre la prestación de servicios.

En materia normativa se puede privatizar, se puede vender activos y ponerlas en un mercado competitivo, luchar y mantenerlo como una empresa pública, sacarle de su monopolio y obligarla a competir, se puede contratar organizaciones públicas y privadas y que pretendan ganar todo tipo de contratos, pueden ser públicas o privadas, que tienen que competir para atraer el negocio de su cliente.

Estas estrategias se utilizan de manera muy amplia en EEUU, Reino Unido, y quisiera solamente contarles la historia de Indianápolis, en 1981, en la elección del alcalde, decidieron que no querían competencia. Sin embargo, enseguida se aprendió la experiencia: por ejemplo los servicios públicos como el de aguas servidas, estas empresas mandaban las facturas todos los meses y como los del municipio quisieron ahorrar dinero, les dijeron que iban a ir a las empresas privadas a preguntar cuánto les iba a costar ese servicio. Una empresa ofreció que sería un 5 % menos del costo del sector público, el alcalde lo miró y dijo, "esto no es suficiente, vamos a ir a otras empresas privadas a preguntar, vamos a hacerlo en forma competitiva", cuando hicieron esto, la misma empresa volvió y les dijeron que lo podían hacer por una 70% menos, solamente porque tenían que enfrentar a la competencia. Cuando tenían el monopolio dijeron vamos a hacerlo para ahorrar un poco pero cuando tenían que enfrentar a la competencia rebajaron un 70%, entonces el alcalde aprendió sobre la competencia.

También aprendió que lo mejor es ser justo con los empleados y brindar seguridad en el trabajo porque ellos pierden sus contratos y pierden el trabajo. Entonces tienen tres opciones, la primera es que el contratista privado que gana tiene la posibilidad de emplearlos, no tiene que usar a todos porque necesitan menos personas, pero tiene que existir esta posibilidad. En segundo lugar si quieren dejar el servicio público, aquél que está cerca de la hora de retirarse, entonces tiene que haber un paquete financiero para una jubilación temprana. Tercero pueden re-orientarlos y pueden desarrollar trabajos abiertos para otras personas. Esta es una forma de no perder el trabajo, aún mejor, crearán un incentivo positivo para los empleados.

Así, el que tiene una organización o tiene el contrato y digamos que está ofertando 10 millones de dólares y se obtiene el contrato; trabajando muy duro para ahorrar dinero puede hacer el trabajo por nueve millones, ahorra un millón por debajo del precio de la oferta, entonces los empleados toman el 100% de ello y lo dividen entre ellos como bonos, lo que llamamos un bono que se comparte. Entonces hay gente que está manejando los camiones de basura en Indianápolis y tiene un bono que siempre tiene una ganancia, la gente que arregla todo tipo de baches en la calle tiene bonos hasta fin de año, porque ellos tratan de ver como podrían tener más incentivo y ahorrar dinero.

Lo que está ocurriendo después de 4 años de este proceso es que el sindicato está empezando a ser administrador, sus miembros como saben que no van a perder su trabajo y tienen que ser competitivos para obtener trabajo próximo, saben que van a tener una ganancia más.

La gente del sindicato se está ajustando y los servicios se los están pasando a manos privadas, están buscando un marco de incentivo y flexibilidades en las cuales todo empleado hasta los sindicatos tiene su propio interés en hacer su desempeño bien. Esto se ha hecho en el Reino Unido, lo hacen a nivel nacional tienen una política en la cual el gobierno nacional fuerza a los gobiernos locales para que oferten en una forma competitiva la mayor parte de servicios y dentro de éstos tienen metas anuales por un cierto volumen frente al sector privado. Han tenido resultados fantásticos, el ahorro promedio a nivel nacional ha sido del 20 %. Estoy hablando de servicios para el sector privado pero como ustedes saben muchos organismos públicos sirven a otros organismos y en esos casos el cliente es en realidad otro agente público. También aquí se puede crear competencia.

Australia tiene un departamento de servicios administrativos muy grande su presupuesto es de mil millones toman un 60% de esa cifra y lo desglosan en 30 negocios independientes, los establecen como empresas y lo manejan como monopolios y lo hacen como clientes de otras agencias. Así pueden comparar esos servicios donde quieran y si lo quieren mejor se consiguen una empresa privada o del gobierno local, o de otros organismos nacionales donde puedan obtener mejor negocio.

También les hicieron ganar vendiendo servicios a los clientes, entonces estos organismos de repente se encuentran operables en los negocios, en un mercado competitivo vendiendo a sus clientes. Entonces, en Australia, se ha visto que en 5 años aumentaron su productividad en un 30%, bajaron la cantidad de empleados y son mucho más activos, entraron de una posición de pérdida a una posición de gran

austeridad.

Quisiera concluir esta sección sobre la competencia haciendo un último comentario. Yo no estoy propugnando una competencia de mercado completo aquí, yo mas bien hablaría de una competencia administrada, porque el sector público, tiene que proteger ciertos valores, la eficiencia no es siempre la meta final, hay otras valores involucrados. El sector público, tiene que manejar el proceso de competencia en forma muy cuidadosa y hacerlo muy bien estructurado.

Ahora quisiera presentarles lo que llamamos gobiernos inducidos por misiones. La mayoría de los organismos burocráticos están impulsados por dos cosas fundamentalmente: tienen sus reglas, millones de reglas para cualquier cosa que ha ocurrido o podría ocurrir, y están impulsadas por sus presupuestos, tienen distintos rubros, uno para el personal, otro para el equipo, etc. El trabajo de un gerente, de acuerdo con los diferentes ítems, tiene que seguir una regla.

Nosotros nos dimos cuenta que organismos empresarios minimizan las reglas, no eliminan todas las reglas pero minimizan los rubros de línea y los gerentes tienen que buscar la mejor forma de administrarlos. Le dan a los gerentes y empleados, mas flexibilidad para poder cumplir con sus misiones. Teniendo en claro cual es la misión se les brinda mucha flexibilidad.

Se puede hablar de una necesidad de desregulación interna de los organismos públicos: cambios en el sistema de presupuesto, en el sistema de compras, en el sistema de centrales administrativas, en las centrales que se han hecho para controlar organismos públicos.

El sistema de presupuesto tradicional alienta a los gerentes para que gasten dinero. Tienen demasiado dinero en un área y luego quieren un poco mas en otra área, quieren moverlo de una cuenta a otra, por lo general para hacerlo tienen que pedir permiso y por lo general es posible, el permiso surge de la oficina de presupuesto o del comité de aprobaciones.

Pero lo que habitualmente sucede cuando existe mucho dinero en un área pero se necesita mas en otra área es que se reasignan los recursos. Entonces el gerente no quiere correr demasiados riesgos y ese dinero queda atrapado donde ha sido asignado. Peor aún, pasa que si no se gasta el dinero que está asignado en un año fiscal, hay que retornarlo y al año próximo tengo menos. Un gerente público inteligente nunca comete ese error, lo hace solo una vez, y luego aprende siempre, gasta todos los centavos que tiene el presupuesto, eso es incentivo incorporado de gastar dinero, eso es el comportamiento impulsado por reglas y presupuesto.

En todo el mundo se está implementando un sistema de presupuesto que tiende a bajar las categorías, distribuir las, dar a los gerentes en sumas globales para manejarlas, dejándolos mantener algo o todo. En algunos lugares mantiene el 50% y en otros el 70%, y los protege contra la legislatura que les asigna menos porque no lo necesita, los protege sobre estas formas retroactivas. Este enfoque cambia el comportamiento, en gran medida cambia a los gastadores en ahorradores.

Otro principio que quisiera mencionar es lo que se llama el gobierno orientado hacia resultados. Si se deja de estar pendiente de las reglas, el problema es cómo controlar, como se puede estar seguro de que los funcionarios hacen lo que tienen que hacer. La mayoría de los organismos no tienen ni idea de que resultados obtienen, los funcionarios tienen dinero pero no tienen ni la mínima idea de lo que compran con ese dinero. Esa no es una buena forma de hacer funcionar un organismo.

Hay una tendencia mundial de medir el desempeño de la administración. Creando premios, hay una cantidad de formas de hacerlo: se puede hacer a través de un premio por desempeño, pues esos premios que no son de dinero, celebran el éxito, nombrando al empleado del mes, comparando distintas unidades y dando el premio al mejor desempeño. Se puede agregar dinero a eso, pero yo podría decir, que en realidad, lo que uno quiere es premiar a los grupos en el sector público, no tanto a los individuos. Seguramente habrá algún trabajo realizado en forma individual pero la mayor parte del trabajo no es realizado por una sola persona, sino que es un trabajo de equipo; estamos en una organización y hay que premiar a los equipos y organismos.

Finalmente, la forma mas sofisticada de hacerlo es por medio de los presupuestos. En materia de evaluación de desempeños USA, Gran Bretaña, Nueva Zelanda son los pioneros. Nosotros en 1993, aprobamos una ley sobre el tema, ahora tenemos 180 agencias que están luchando, midiendo sus

desempeños gradualmente para el año 2000 siempre que el Congreso decida entrar en este sistema de presupuesto. En Gran Bretaña, las agencias dicen a la gente cuanto dinero va tener este año y que desempeño se espera de ellos; en Nueva Zelanda se utiliza el llamado presupuesto de rendimiento específico.

En un gobierno impulsado por el cliente, la mayoría de los organismos públicos se organizan a lo largo del tiempo para la conveniencia del cliente. No es fácil, muchas veces hay muchos clientes, cuál es el cliente mas importante?. Algunos organismos piensan que el cliente es el público en su conjunto. Definir al cliente no siempre es fácil pero siempre es importante, y es sorprendente que realmente pocos organismos sepan quiénes son su clientes. El segundo paso es escuchar al cliente, se hacen grupos de conferencias, o el sistema de quejas; se pregunta a los clientes cuando entran a la oficina, etc.

Los gobiernos aprendieron a fijar pautas en los servicios, por ejemplo: que no se puede esperar mas de 5 minutos en una cola o que el tren no debe demorarse por mas de 10 minutos; se exigen las pautas de calidad del servicio, y luego si existe una falla que no se ajusta a las pautas, habrá una falla en la organización.

El otro principio, se llama: "el gobierno emprendedor"; la mayor parte de la energía de vuestras organizaciones, diría el 90%, se destina a tomar decisiones de como gastar el dinero, y nadie pensó en como recaudar el dinero. Sin embargo, qué sucedería si los empleados fueran recompensados por ganar dinero, 15% de todo el dinero que sus ideas generaron, o si toda esa organización pudiera mantener 50% de todo el dinero que generaron. Todo el mundo empezaría a pensar como obtener dinero, se pondrían creativos. En empresas que son organizaciones que generan ingresos por brindar servicios al cliente hicieron esto.

Una Municipalidad que no tenía el dinero necesario para edificar su edificio, fue a la comunidad de emprendedores inmobiliarios y le dijo: vamos a hacer un negocio, vamos a construir dos centros comerciales, si ustedes después nos construyen la Municipalidad y comparten el alquiler de esas torres.

El siguiente principio es el de un "gobierno participativo o previsor"; anticiparse y prevenir el problema y no tener que brindar el servicio para tratar de solucionar ese problema. Si se quiere ahorrar dinero hay que evitar el problema para que no haya que responder con servicios públicos onerosos. Hay muchas formas para cambiar la cosa, lo que hay que hacer, fundamentalmente, es cambiar el enfoque; de una función de corto plazo a una de largo plazo. Está bien ser elegidos para resolver el problema a corto plazo, por lo tanto hay que ver como se cambian los incentivos de estos operarios. Hay una cantidad de formas para hacer esto, una es operar sobre el sistema presupuestario, proyectar en el futuro las consecuencias de cada problema.

Otro principio es el del "gobierno descentralizado": es probablemente lo mas fácil de comprender, específicamente lo que hacemos en el sector público es tratar de mejorar el desempeño, entonces atamos las manos de estos funcionarios con una cantidad de regulaciones, queremos que mejoren nuestros líderes, creen que pueden ordenar a la gente a que mejore y las mantiene apretadas con todo tipo de normas y reglamentaciones. Si se aspira a que la organización pública mejore, hay que desatar al funcionario, darle mayor flexibilidad, mayor movilidad para que tome decisiones. No se puede re-inventar el gobierno, si se tiene un gobierno muy centralizado; a no ser que uno trate con los clientes, no se puede tomar ninguna decisión; tampoco tomar decisiones sobre el personal; debe estar en contacto directo con el cliente.

Un principio más es el gobierno orientado al mercado, yo ya dije que el sector público utilizaba el mercado; la gente en el sector público tiene una serie de problemas que deben resolver, la verdad es que la mayoría de nuestros problemas públicos pueden, a menudo ser solucionados mejor y es lo que se está haciendo en el mercado.

Estos son los 10 principios analizados: gobierno descentralizado; catalítico, de la comunidad, orientado a los resultados, empresario, orientado a los clientes, orientado al mercado, dirigido por empresarios previsores. Usted puede tomar cualquier problema y tratar de pensar en cómo se puede llegar a ser mas eficiente, cómo se pueden solucionar nuevos problemas, brindar un nuevo servicio. Si usted toma esta lista y la analiza punto por punto va a lograr un sistema de cómo solucionar estos problemas en el sector público. Hoy, de cara al siglo XXI, esta es una nueva forma de hacer negocios, porque en todos los países lo que se busca es una nueva dirección. Hay que hacer más por menos.

---

(\*) Se presentan aquí los párrafos salientes de la conferencia organizada por el Grupo Sophía. Agradecemos especialmente al INAP por autorizar esta publicación.