

## LA REINVENCIÓN DEL GOBIERNO

### PRÓLOGO

Estamos en las puertas del siglo XXI y yo, al menos, estoy acostumbrado a llegar a casa y poner la televisión. Es casi algo automático como cuando pongo las noticias mientras que estoy comiendo. Y siempre lo mismo: los problemas del mundo, muchos políticos hablando sobre temas como que el IPC subirá tantas décimas de más con respecto a lo que se esperaba, el crecimiento o la disminución de las tasas impositivas sin olvidarnos de las famosas congelaciones salariales a funcionarios.

Y entonces, cuando veo todo esto, es cuando pienso que tal vez la culpa la tienen los dirigentes del gobierno, en su manera de llevar el país. Bueno, la verdad es que no creo que sea el único que lo piensa...y tampoco el único que esté equivocado. Bueno, me explico:

Hace 100 años Europa se encontraba ante algo que haría cambiar el curso de su economía y el crecimiento de ésta: La Revolución Industrial. En esa circunstancia por ninguna cabeza podía pasar que el tamaño de unas instituciones sociales con tan poca movilidad creadas por el gobierno e instigadas por ese fenómeno económico podrían ser ineficaces una centuria después. Pero ahora no es que tengan poca movilidad, ¡es que se han anquilosado! Sí, anquilosadas hasta el punto de no tener, algunas de ellas ni margen de movimiento y es que, el ritmo de crecimiento mundial ha llevado a incluso países como Estados Unidos a verse en la imperiosa necesidad de cambiar algunas de ellas para no entrar en el peligroso binomio impuestos/servicios –algo que muchos políticos no ven y desgraciadamente cada día que pasa aumentan más estas visiones de conjunto–. Por suerte comienza a haber personas que se dan cuenta que es necesario un cambio.

De estos cambios y de cómo ellos han sido llevados a cabo por gente que ha visto la necesidad de esta substitución trata un libro que, sin dejar de lado una extraordinaria rigurosidad en los datos, mantiene un tono simpático y agradable de lectura. Sin más preámbulos iniciemos un análisis sin el mayor deseo que resumir información, compilarla y crear un manual para funcionar como un resumen, espero, también; agradable de leer.

### INTRODUCCIÓN – UNA PERESTROIKA NORTEAMERICANA

Ejemplos como la ciudad de Visalia, las escuelas de East Harlem o la manera de ver la organización del Departamento de Defensa de Bob Stone son muestras claras de lo que la gente puede llegar a hacer siendo ellos quienes realicen las actividades y encargándose el gobierno únicamente de su orientación.

Visalia, un pueblo situado en el estado de California fue el primero de una serie de condados en los que vieron que el espíritu empresarial podría significar un cambio muy importante en la forma, no sólo de gestionar la ciudad; sino también de obtener jugosos beneficios para todo el pueblo. Todo dependía de olvidar los lazos gubernamentales que supusiesen una ineficiencia cara a la resolución de instancias sobre el pueblo. No significa eso, que la parte gubernamental no fuese necesaria, sino que se proponía un cambio desde los propios miembros del organismo gubernamental para ese apartado. Algo parecido ocurrió con las escuelas de East Harlem.

Cuenta el libro que en esta comunidad norteamericana se encuentran, posiblemente, algunas de las comunidades más pobres de los Estados Unidos. Con el único deseo de mejorar los datos escolares, los cuales comenzaban a ser determinantemente preocupantes; el director adjunto de la escuela John Falco y el entonces inspector de la comunidad Anthony Alvarado decidieron la clasificación de los alumnos facilitando a cada uno una salida a lo que verdaderamente les interesaba. De esta forma crearon diversas escuelas para amoldarse una diversidad de gustos por las distintas vertientes académicas. Las estadísticas sobre los alumnos

comenzaron a mejorar y el número de solicitudes de inscripción aumentaba considerablemente. Para todo ello se había necesitado un cambio; la regulación que hasta ese momento existía sobre la educación podía funcionar en otros lugares del país donde el entorno social fuese más acogedor pero no en un lugar como lo definió Michael Friedman, director de una de las nuevas variantes escolares:

Era necesario comprender a cada uno de los estudiantes, meterse en su piel y darle lo que le interesa; y eso no se podía hacer con la regulación existente hasta aquel momento. Por ello fue necesario un cambio.

De la misma manera podemos hablar de la organización de las bases militares en Estados Unidos. El despilfarro económico, demostrado con hechos por Bob Stone; Secretario Auxiliar Adjunto de Defensa para Instalaciones; se realizaba por un obligado presupuesto para cada base establecido por el gasto que hubiese realizado la anterior durante el año pasado. Así si el gasto realizado disminuye en un periodo anual nos encontramos con una variación negativa del presupuesto militar para esa base en el periodo siguiente.

El excesivo gasto que mostraban las bases fue evidenciado por Bob Stone cuya distribución de las actividades que suponían gasto para el presupuesto –por mínimo que fuese– las intentó reducir hasta el punto de poder realizar reparaciones de averías en sus bases por miembros de su propio grupo militar sin hacer que fuesen gentes del Estado quienes primero analizasen el problema y después lo remitiesen para posteriormente dar con una solución. El espacio de tiempo y el hueco económico que se producía era demasiado importante como para dejarlo de lado y el Secretario se apercibió de ello. Fue necesario modificar los esquemas que hasta ese momento tenía el Departamento de Defensa pero pronto se vio la validez de esta actividad redirigida.

Después de haber comentado algunos ejemplos que ratifican la necesidad de remodificar la forma de llevar a cabo muchas de las actividades del gobierno parece obligatorio hacerse la pregunta del por qué. Algo de ello lo he añadido en el prólogo pero es hora de hablar con una mayor profundidad sobre este tema; esto es, la burocracia.

Es curioso el comentario que ya a principios de nuestro siglo realizó el sociólogo alemán Max Weber sobre el tema que nos trata:

La cosecha realizada por personajes como Boss Tweed de recogida de impuestos y utilización para sus propios beneficios hizo que el deseo de los votantes se decantase a favor del gobierno de los progresistas como Theodore Roosevelt. Cuando ellos llegaron al poder vieron la necesidad de un cambio en el seno del gobierno, no podía ser permisiva la situación política anterior así que para evitar todo ello aplicaron a todas las organizaciones que el gobierno poseía un alto grado de control a fin de que ni los políticos ni los burócratas pudiesen hacer nada que pudiese poner en peligro el interés o la hacienda pública.

El deseo de tener todo controlado y sin que nadie pudiese de alguna manera modificarlo nos llevó hasta lo que hoy conocemos: gente que trabaja con las manos, sin ninguna posibilidad de pensar en lo que hace, esto es; como si de una máquina se tratase. Pero hoy en día la situación ha cambiado: nuestra economía se mueve por coletazos de lo que llamamos presión competitiva y nuestra sociedad flota en continuos cambios en la que prima sobre todo la libertad y la autonomía. Y es en este marco en el que encontramos las instituciones burocráticas. Instituciones rígidas y extremadamente inflexibles que ofrecen unos –esos sí– ilimitados servicios pero –esto también– con un extraordinario coste de tiempo en muchas de ellas.

Las nuevas sociedades exigen nuevas instituciones; instituciones que ofrezcan más bienes y servicios de una mayor calidad aprovechando al máximo la economía del tiempo, uno de los que más limitado tenemos en nuestra época; instituciones más flexibles y adaptables con posibilidad de capacitar y autorizar a los individuos que en ellas trabajan a tomar decisiones sobre cada una de las tareas que han de realizar. Tal vez ha llegado el momento de este cambio y los ciudadanos comienzan a apercibirse sobre esta necesidad. Podemos citar para ello como revalidación y por qué no, como advertencia la cita de Alfred North Whitehead:

Esta cita, podríamos decir, resume las aspiraciones a las que se debe llegar en la sociedad que hoy nos mueve y de ello saben principalmente los gobiernos locales. La década de los años 80 complicó en mucho la situación económica de los gobiernos estatales y cada uno de los locales se vieron en la necesidad de buscar nuevos marcos de acción. Así es como aparecieron nuevas propuestas y formas de visionar este cambio. Algunos de los administradores comenzaron a hablar de términos como gestión empresarial o confianza. Confianza en la reestructuración de aquellos sistemas que un mayor gasto producían a las organizaciones gubernamentales tales como educación y salud.

Se trataba de abandonar los viejos programas que hasta la fecha se habían utilizado y ser un tanto innovador hasta incluso imaginativo o creativo; esto es, asumir riesgos que de alguna manera permitiesen hacer más con menos mediante la utilización de técnicas de gestión que no hubiesen sido hasta ese momento utilizadas. Los autores en este apartado nombran diez principios que nos pueden ser muy útiles como estandarte de este proceso de recogida de nuevas técnicas:

- Promover la competencia entre aquellos órganos que realicen las mismas actividades; aunque algunos de ellos sean de carácter público, porque es la manera en la que se consigue evolucionar en el tratamiento de los servicios y en el desarrollo económico.
- Capacitar a los ciudadanos para desplazar el control fuera de la burocracia como premisa de cambio en el sistema gubernamental.
- Facultar a los individuos para situar ese control en la comunidad.
- Medir el rendimiento de las nuevas agencias por los resultados y no como hasta ahora se ha realizado: en función el gasto.
- El planteamiento por parte de estas organizaciones de unos objetivos o misiones como la razón del funcionamiento de éstas.
- La consideración de los usuarios en el auténtico tono de gestión administrativa; esto es, como clientes y no como usuarios de unos servicios dispuestos por el gobierno para la atención de unas necesidades.
- Ser capaces –estos nuevos órganos– de prevenir los problemas antes de que se presenten y no como ha sucedido hasta ahora esperando a que se produzcan para dedicarse simplemente a la reacción.
- Marcar como finalidad el deseo mercantil por excelencia: ganar dinero y no limitarse a su gasto.
- La participación común de todos los ciudadanos en la configuración de estos organismos así como de su gestión.
- Buscar, además del objetivo actual de satisfacer unos servicios; la catalización del sector público, privado y de voluntariado para la resolución de los problemas comunitarios.

En estos principios enumerados y que trataremos más extensamente en los siguientes temas se ofrece un talante, parece al menos, empresarial pero no hay que llevarse a engaño; el gobierno no es una empresa y aunque hay gente que piensa que éste ha de ser tratado como tal no es cierto por un sin fin de razones que las diferencian. Pensemos en las más importantes:

A los empresarios los mueve el beneficio obteniendo éste en mayor parte del dinero de sus clientes. Consideran los ingresos y los costes como principio y fin de su actividad. Además sus directivos pueden tomar decisiones rápidas para modificar el curso de la empresa buscando siempre el equilibrio entre los ingresos y la capacidad de pago.

El gobierno en cambio tiene otro espíritu, otros objetivos bien distintos. Los mandatarios no se mueven por el beneficio sino por el hecho de ser reelegidos. Además obtienen los ingresos de las tasas impositivas de los contribuyentes y para obtener éstas no se pueden emplear en movimientos rápidos de gestión sino que la capacidad de reacción y cambio ha de ser más lenta. Esto queda compensado por una menor importancia ingresos/capacidad de pago ya que no resulta tan trascendente un mayor endeudamiento –algo muy difícil en cualquier empresa–.

Permítaseme haber dejado para el final una característica que marca y mucho la diferencia entre ambos

elementos, esto es, la forma de organización empresarial. Como señalan los autores el gobierno tiende a un escenario empresarial fundamentado en el monopolio mientras que la empresa nace en el marco de la competencia. Y es aquí donde enlazamos primordialmente empresa y gobierno. La competencia podríamos considerarla la selva empresarial en la que hay que ser más fuerte que los otros si se quiere obtener un beneficio. Si en este entorno situamos las entidades que pertenecen al gobierno obtenemos una redefinición no solo del marco económico sino también del marco social por las que los ciudadanos son los que marcan las carencias y las ventajas remediando aquellas e impulsando éstas hacia un nuevo entorno en el que la comunidad forma parte activa del desarrollo gubernamental y económico.

Pero el párrafo anterior deja un interrogante en el aire y que es fundamental para la consecución de los pretéritos objetivos expuestos. ¿Estamos concienciados del cambio de la situación actual o Visalia, las escuelas de East Harlem y Bob Stone como algunos otros son revolucionarios a los que sigue una minoría?

Valorar algo así parece difícil y en realidad lo es. No hay ninguna fórmula mágica que nos dé solución a este interrogante –¡lástima!– pero lo que sí se puede confirmar es que desarrollar las nuevas ideas resulta más fácil que el deshacerse de las viejas y que aún hoy existe mucha gente que cree que lo más importante es el tamaño del gobierno y no el tipo del que se dispone –¡cuánto más azúcar más dulce se suele decir aquí!– y ahí es donde radica el mal de la actualidad: la forma de enfocar lo que hoy en día debe ser el gobierno. El ciudadano busca resolver sus problemas y la forma de dar solución es el gobierno. Si éste no funciona como nosotros queremos no podemos buscar el remedio a muchos de los problemas de la sociedad. Se ha de aceptar; si se buscan soluciones hay dos posibilidades: antídotos para el mal hecho o una receta para no llegar a éste. Eso es lo que han de ver aquellos que no creen en John Falco, el Secretario de Defensa y otros muchos que, ante el ejemplo real de casos como estos, deciden buscar nuevas soluciones a las ya existentes.

## CAPÍTULO 1 – GOBIERNO CATALIZADOR: MEJOR LLEVAR EL TIMÓN QUE REMAR

Comencemos este capítulo con el ejemplo que redactan los autores con motivo de este episodio. El marco en el que nos situamos es St. Paul; Minnesota; una población aplastada desde la Gran Depresión, momento a partir del cual solo obtuvo disminuciones de recaudación impositiva por parte de los ciudadanos ante el descontento social.

En esta situación George Latimer, elegido alcalde de la región en 1975 se propuso, sabiendo lo ajustado de los recursos de St. Paul exprimirlos al máximo y cuando digo esto no me refiero a apurar hasta la última moneda sino sacarle su máximo partido. El deseo parece ser –me atrevo a decir– compartido por cualquier alcaldía pero la manera de llevarlo a cabo era lo que lo diferenciaba de otros proyectos y es que George Latimer se propuso combinar todas las recaudaciones impositivas con los recursos del sector privado el cual para él parecía tener los más favorables para sacar de la situación en la que se encontraba en esos momentos su ciudad.

De esta manera buscó, lo primero de todo, socios privados dispuestos a aportar capital para la reparación de las zonas más afectadas de St. Paul. Junto con este proyecto surgieron otros como el desarrollo de organizaciones destinadas a la construcción de zonas desoladas de la ciudad. Para ello nada mejor que buscar las aportaciones económicas de fundaciones e instar al aval por parte de los bancos de importantes créditos a favor de la reconstrucción de St. Paul. Buscó también las ayudas desinteresadas de voluntarios dispuestos a cooperar en la realización de tareas que suponían algunos millones de dólares si eran realizadas por profesionales como conservación de parques, bibliotecas, ayudas a centros de salud,...

En tan solo once años Latimer consiguió cambiar el espíritu de los ciudadanos de St. Paul a favor de un desarrollo económico y social en el que los individuos no se limitasen a aportar dinero de tasas impositivas, logró encontrar soluciones a la organización de la ciudad fuera del sector público reduciendo de una manera importante la deuda de la ciudad; mientras, al mismo tiempo; obtenía el remedio al mal de la actualidad al que en el capítulo anterior me refería: un gobierno que facilita una mayor cantidad de servicios sin para ello

aumentar las recaudaciones impositivas. Latimer se preocupó por el tipo de gobierno antes que por su tamaño sin importarle en ningún momento su reducción ya que primaron los resultados.

Aunque hay que reconocer el tesón de Latimer para el cambio que llevó a cabo hay que destacar que lo único que hizo fue responder a lo que deseaban sus ciudadanos, la disminución de las cargas impositivas y la atención a los deseos crecientes de servicios por parte de la comunidad –bien es cierto que la mayoría de los gobiernos no responden a ello–. Pero si analizamos algo más profundamente la gestión de George Latimer podemos observar lo que él mismo apreció:

Otras ciudades continuaron el ejemplo de St. Paul y así ciudades de distintos estados aprendieron a reunir grupos y fundaciones de la comunidad para actividades varias como la construcción de viviendas baratas para la gente más desfavorecida, la coordinación de empresas así como de fuerzas de trabajo y grupos de desarrollo de otras labores como creación de empleo o innovaciones económicas y de todas estas actividades el gobierno actuó de catalizador; de organizador de los recursos y de distribuidor de éstos, los cuales reposan entre la totalidad de los miembros de las comunidades. Y parece ser que surte buen efecto, parece que los nuevos gobiernos funcionan de distinta forma a como lo hacían aquellos anteriores a épocas de la Gran Depresión; los motivos ya los hemos comentado y la realidad es que los de la actualidad trabajan mejor llevando el timón.

Esta forma de gobierno a la que podemos llamar a través de terceros saca el máximo jugo no solo a lo que es en sí el gobierno sino también al sector en el que más esperanzas parecía haber depositado Latimer: el sector privado, ya que emplea a cada uno en lo que mejor sabe hacer:

Mientras que al gobierno le corresponden actividades como la incentivación de recursos y el establecimiento de prioridades por parte de los ciudadanos el sector privado se encarga de la producción de bienes y servicios. Ratificando este comentario encontramos la opinión de uno de los máximos exponentes del liberalismo del New Deal; Mario Cuomo; el cual mientras que era gobernador de la ciudad de Nueva York resaltó:

Visto el modo de actuación de las nuevas corrientes de gobierno los autores señalan distintas variantes que parecen interesantes como alternativas a la forma de prestar los servicios. Y es que cuando la crisis sitúa a los votantes en la negativa de pagar más impuestos esta nueva presión implica un comportamiento distinto del gobierno. De pronto hay menos dinero para el gobierno y la comunidad reclama los servicios que hasta ese momento había poseído. Es cuando surge el planteamiento de analizar la gestión del gobierno con la idea de redefinirla, de convencer a los grupos sociales que hay que abarcar otras alternativas para metas bien distintas. Es entonces cuando surgen alternativas como las que cito a continuación:

## FORMAS TRADICIONALES

- Creación de reglas y sanciones
- Regulación o desregulación
- Control e investigación
- Otorgamiento de licencias
- Política Fiscal
- Concesiones
- Subsidios
- Préstamos
- Garantías de préstamos
- Contratación

## FORMAS INNOVADORAS

- Concesiones
- Asociaciones público-privadas

- Corporaciones público–públicas
- Corporaciones semi–públicas
- Empresa pública
- Adquisición
- Seguros
- Recompensas
- Cambio de la política de inversiones públicas
- Asistencia técnica
- Información
- Referencias
- Voluntarios
- Vales (bonos, becas,...)
- Cuotas de choque
- Catalización de esfuerzos no gubernamentales
- Convenios con líderes no gubernamentales
- Amonestación

## DE VANGUARDIA

- Anticipos o capital sencillo
- Inversiones igualitarias
- Asociaciones de voluntarios
- Coproducción o autoayuda
- Compensaciones
- Gestión de la demanda
- Venta, Intercambio o uso de la propiedad
- Reestructuración del mercado

Algunas de estas técnicas, tanto de las de Vanguardia como las Innovadoras fueron implantadas en St. Paul como medidas necesarias para recuperar una ciudad cansada, como lo están otras muchas; de ver reducir sus servicios y aumentar sus impuestos. Aceptar un replanteamiento de gobierno tan profundo supone, ante todo, una aceptación de cambio de las típicas funciones que anteriormente realizaba. Parece que hay políticos que solo la idea ya les espanta y es que puede parecer algo así como dejar a otro que haga algo que nunca ha hecho mientras que el que lo hacía se queda mirando. Pero no es así, cada uno tiene una función, si el cambio estructural implica que el ciudadano realice actividades que antes cumplía el gobierno, éste tiene otras igual o incluso más importantes que las anteriores. Funcionar como timón significa ver el entorno social, su comportamiento, su forma de reacción, pronosticar posibles problemas futuros y ceder la solución a la comunidad justo cuando se produzca para que ella actúe en consecuencia, esto es; dar todos los medios para que los ajenos al ámbito del gobierno de tareas a las que nunca antes podían haber imaginado que les pertocase.

Es una tarea complicada el funcionar de timón pero alguien lo tiene que hacer y el gobierno es el más adecuado. Sirva para ello comentar el ejemplo estadístico del nivel formativo de los trabajadores de monstruos empresariales como General Motors, Ford o Chrysler. Aquellos operarios – se calcula un veinte por ciento por cada una– eran completamente analfabetos ya en 1960, momento en el que la potencia japonesa comenzó a vender sus vehículos en EE.UU. por medio de factorías con trabajadores que en su totalidad sabían leer y escribir. Los grandes americanos se dieron cuenta que nada podían hacer contra las marcas niponas. Estos son los problemas que en verdad el gobierno ha de estar dispuesto a prevenir y solucionar; tal es el de la educación.

De la misma manera los ciudadanos tienen sus propias funciones y también podemos decir que son los más adecuados para realizarlas. Así, quién mejor que los propios usuarios de los servicios para solucionar las

mediocridades de éstos. Quién mejor que las asociaciones de padres y los propios profesores para modificar la organización de cada escuela implantando en cada una aquello que hace que funcione como tal. Quién mejor que los propios soldados de una base para remediar lo que en ella se estropea. Está claro que si uno es propietario de algo que además está a su servicio lo respeta, lo protege y hace todo aquello que sea beneficioso para su buena evolución. Entonces, por qué remitir los intentos de mantener una organización estructural como la que se da actualmente. Pues muy simple –podría decir cualquier político que no está de acuerdo con lo expuesto–; hay aspectos muy importantes a considerar que se han dejado de lado como, por ejemplo, los funcionarios.

¡Ah, sí!, los funcionarios van incluidos en el gran paquete gubernamental de la actualidad. El deseo de tener todo bajo control por parte de los políticos provocó la creación de puestos de trabajo fijos y vitalicios para asegurar que unas determinadas influencias no corrompiesen los sectores administrativos. Tal vez estemos haciendo apología del despido pero nuestros autores ya pensaron en ello y de manera convincente. Es cierto que cambiar el estilo de gobierno supondría un despido masificado unido con una repulsa exacerbada e incansable de muchos grupos de presión. Pero hay que pensar que el trabajo que antes ellos realizaban alguien tiene que hacerlo. Si se adoptasen convenios de obligación a empresas privadas destinadas a realizar aquellas labores por los cuales tuviesen que contratar a funcionarios los despidos no serían tan masivos; si a esto unimos los empleados públicos que quedan jubilados y aquellos que pueden ser transferidos a otros sectores de trabajo no solo no serían las principales víctimas del cambio de gobierno sino que además podrían ser beneficiarios de ello por la sensación que supone hacer un trabajo remunerado y no mecánico. Y es que las tareas monótonas y constreñidas a unas reglas incorruptibles son el principal enemigo de un trabajador que ve factores como la creatividad y el entusiasmo mermados hasta desaparecer casi por completo.

Mucho hemos hablado ya de la comunidad y del gobierno como activistas del cambio pero Latimer durante su incesante trabajo como alcalde de St. Paul, vio el sector privado como el fundamental para llevar a concierto su misión reestructuradora. Es posible caer en la tentación de pensar que si el sector privado posee unos recursos adecuados para llevar a cabo funciones del gobierno, entonces; la privatización podría ser la solución a estos problemas. El hecho de desvincular al gobierno de tareas cuyos recursos son mucho mejores en el sector privado podría considerarse la clave de la tarea de Latimer pero no fue así. Es cierto que la privatización desmiembra al gobierno de algunas de sus actividades pero es en ese algunas en el que hay que incidir. Dejar en manos de empresas la construcción de viviendas para los más necesitados o el apoyo social a enfermos, drogadictos sería; prácticamente, abandonarlos a su suerte.

El gobierno ha de seguir realizando tareas tales como las indicadas, de no hacerlo posiblemente nadie las completaría y es de esta manera como volvemos a retomar la idea del timón como primordial. Sí que es posible pasar ciertas funciones al desarrollo por parte de empresas privadas pero como dijimos antes cada miembro de la ciudad tiene sus funciones y no es el gobierno una excepción; a él le corresponde catalizar; no es fácil; pero es el único que puede hacerlo.

## CAPÍTULO 2 – GOBIERNO PROPIEDAD DE LA COMUNIDAD: MEJOR FACULTAR QUE SERVIR DIRECTAMENTE

Hasta ahora habíamos tratado la forma de organizar el gobierno, habíamos visto la situación actual y como ésta demandaba un cambio. Habíamos situado al gobierno en su papel, al sector privado en las funciones que éste debía realizar y lo mismo con la comunidad. Sobre la forma de moverse la comunidad en el emplazamiento de las actividades del gobierno trataremos en este capítulo.

En 1982 la ciudad de Houston en el condado de Texas escogió como nuevo jefe de la policía a Lee Brown. Podríamos decir que resulta un honor haber sido elegido para una función tan importante pero no era así. La policía de Houston tenía una, por así decirlo; mala fama. La gente se quejaba de tener unas fuerzas de la ley partidarias del racismo y la brutalidad. Los vecindarios se quejaban de sentirse poco protegidos, de tener altos niveles de delincuencia además de otros aspectos como una disminución de la tasa de asistencia a escuelas y,

por el contrario; un aumento de la tasa de tráfico de drogas entre otras meritorias actividades.

Brown se propuso cambiar no solo los comentarios y la mentalidad que existía sobre su departamento de policía sino también el entorno social en el que se encontraban sus barrios. Con una visión plenamente reformadora se percató de la imperiosa necesidad de recaudar la ayuda de la comunidad. Para él la policía no solo la formaban los agentes del cuerpo. Bien es cierto que ellos eran los que en verdad se encargaban de toda la organización; de lo que hemos denominado en anteriores capítulos como catalización. Organizaron patrullas urbanas con el único deseo de que fuesen los propios miembros de los vecindarios los que se encargasen de proteger su territorio. Lee Brown se dio cuenta que nadie mejor que los propios asistentes de la comunidad para proteger a ella misma. Mientras el departamento de policía organizaba las patrullas y estaba en continuo contacto con los líderes de cada una de ellas. Pronto los índices de criminalidad descendieron y la gente se dio cuenta que el trabajo de la policía comenzaba por ellos mismos; nadie podía estar más cerca del vecindario que los propios vecinos y así lo entendieron.

Brown sin darse cuenta había conseguido hacer con el departamento de policía lo que ya en 1975 George Latimer había realizado en la ciudad de St. Paul. Había hecho funcionar su jefatura como si de un gobierno de la nueva generación se tratase, organizando, sopesando y valorando los recursos; buscando en la gente el apoyo necesario para que cada uno realizase su tarea; en definitivas cuentas reinventó el sistema departamental de la policía.

Lee Brown se basó en distintos principios que él creía correctos y que, viendo los resultados le correspondieron como ciertos. Son principios básicos que si recapacitamos, aunque solo sea mínimamente, consideraremos cuanto menos totalmente válidos.

– Las comunidades están más comprometidas ante sus miembros que los sistemas de prestación de servicios ante sus beneficiarios. Esta afirmación es totalmente evidente y ya la comentamos en el anterior capítulo: nadie mejor para defender los intereses de algo que su mismo propietario. Es éste quien se preocupa por proteger lo que es suyo porque sabe que le es beneficioso para cuando lo necesite. Nadie mejor que uno mismo y así lo pensó Lee Brown en hacer ver a la comunidad que la primera para resolver sus propios problemas era ella misma.

– Las comunidades comprenden sus problemas mejor que los profesionales de servicios. La comunidad sabía de la delincuencia y más de una vez habría visto a los mismos jóvenes una y otra vez traficar con droga, cometer actos delictivos o contribuir a la disminución de las tasas de escolarización. Si el vecindario los conoce sabe cuales son los problemas que hay que erradicar; si se eliminan los malos brotes el terreno queda limpio. Así como otros muchos problemas son los que los vecindarios conocen sobre su entorno para con ayuda de la policía extinguir los conflictos.

– Los profesionales y las burocracias prestan servicios; las comunidades resuelvan problemas. Muy en contacto con la anterior afirmación, las comunidades han de comprometerse y comprender que la extinción de problemas empieza por ellas mismas:

– Las instituciones y los profesionales ofrecen servicio; las comunidades ofrecen cuidado. Ya lo hablamos en el primer punto; si de algo eres propietario, lo respetas y lo cuidas. Algo así pensó Lee Brown; la policía puede ayudar a resolver los problemas; eso sí, problemas que reconozcan y sientan los vecindarios como suyos propios.

– Las comunidades son más flexibles y creativas que las grandes burocracias de servicios. El vivir sus propios problemas de una forma tan cercana implica que los vecinos acaben por conocer la mejor manera de desterrar el problema. Los servicios sociales pueden conocer distintas formas, aplicarlas y no dar hasta la última de las formas con la correcta para extinguirlo. Sin embargo la comunidad puede conocer, por así decirlo; los puntos fuertes y los débiles; saber cuál es la manera más exacta de remitir el mal y trasladarlo a los que gestionan el

mal.

– Las comunidades son más baratas que los profesionales de los servicios. Mérito de destacar para los voluntarios, son gente comprometida con causas varias y dispuestas a ayudar en todo lo posible desinteresadamente; bien, pues la misma función realizan los miembros de los vecindarios. Ellos buscan que el lugar donde ellos viven sea mejor, saben que el trabajo que realicen va a permitirles alcanzar su deseo y por ello trabajan. En cambio los profesionales como tales que son tienen un oficio y éste es remunerado. Ambos realizan la misma actividad pero la diferencia estriba en el coste y eso, los gobiernos, lo saben.

– Las comunidades imponen patrones de conducta de un modo más eficaz que las burocracias o los profesionales de los servicios. Los vecinos no solo sienten el problema como suyo sino que como he explicado antes lo conocen, conviven con él y están dispuestos a moverse por su causa basándose en la insistencia y en el apoyo a los profesionales de servicios. Saben la forma de hacer llegar su deseo a todos los miembros de la comunidad y conforman un grupo muy importante de contención porque saben como atacar; eso sí, con ayuda, los problemas de su entorno.

– Las comunidades se centran en sus capacidades; los sistemas se centran en las deficiencias. Los vecinos se centran en lo que cada uno pede aportar para hacer de su recoleto un lugar más tranquilo, se presentan como un grupo de capacidades en el que cada uno sabe de su tarea y de lo que es capaz de hacer. Mientras, los profesionales de servicios han de esperar a que suceda algo o que puedan ver un deterioro en su entorno para actuar, no analizan continuamente el vecindario –eso sería demasiado costoso–; son los propios vecinos quienes conociendo lo que aporta cada uno pueden estar en continua barrida de su entorno.

Como hemos visto los puntos básicos aplicados por Lee Brown son simplemente eso, puntos básicos, elementales para comprender la sociedad que nos rodea. Puntos simples pero difíciles de aplicar por diversos motivos; el principal de ellos: la promoción del trasvase del servicio a la comunidad. Esto que parece tan complicado es simplemente un fiel reflejo de la realidad. Resulta muy bonito pensar la labor de las comunidades como los autores han descrito en esos principios básicos, pero ellos mismos saben que es ahí donde radica un problema muy importante; no es fácil encontrar comunidades así y no es fácil porque hay que tener un cierto carácter para conseguirlo –guíame y te sigo; se suele decir– hace falta un carácter de líder y desgraciadamente no hay muchos de esos. Y si no parémonos a pensar en comunidades como las de East Harlem; suelen estar repletas de gente sin confianza en sí mismas, pasivas ante lo que se mueve en su entorno porque piensan o incluso saben –¡esto es más peligroso todavía!– que no pueden hacer nada.

Vale, de acuerdo; hemos llegado al fin del camino; tenemos unos principios que aplicar, sabemos que son buenos, que funcionan pero no los podemos utilizar porque no hay –lástima– muchas personas que se erijan como líderes. Pero entonces, por qué ha funcionado en lugares como Houston. Pues muy sencillo; porque hay alguien que funciona como catalizador –¿ya se nos había olvidado?–. Lee Brown sabía que no podía de la noche a la mañana introducir esos cambios de mentalidad en la gente, George Latimer también lo sabía. No es una tarea fácil pero ha de ser la democracia participativa la que capacite a los ciudadanos para sus nuevas tareas. Es el gobierno el que ha de encargarse de dar a sus ciudadanos otro espíritu. Si existen los grupos de voluntarios se puede empezar por ellos. Son grupos interesados por su entorno y dispuestos a una causa, tal vez ellos se introduzcan en la sociedad y la sociedad en ellos, mostrándose cada vez más preocupada en lo que le rodea; se pueden crear grupos, grupos con una finalidad determinada en la que cada persona tenga una mínima responsabilidad soportable pero que le haga concienciarse –algo parecido como lo que sucede con grupos como los boy-scouts o grupos de asistencia a ancianos–. Cada grupo ha de tener una finalidad –grupos de patrulla ciudadana, por ejemplo– pero para todo ello alguien ha de inculcar estos valores; el gobierno, ¿tal vez? ¡quién si no!

## CAPÍTULO 3 – GOBIERNO COMPETITIVO: INYECTAR COMPETITIVIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Volviendo otra vez al asunto de los recursos del sector privado del que ya hablamos en el capítulo uno nos surge ahora una duda. Ya hemos visto a personas como el alcalde de St. Paul confiar en este sector para la organización de muchas actividades que en esa ciudad antes desarrollaba el gobierno. Hay personas que tienen una especial devoción por el sector privado y es cierto que desde el punto de vista empresarial parece tener una mayor bandeja de recursos frente a las organizaciones administrativas de los estados. Sí es cierto que la fama del sector público no gana en nada al sector privado pero como analizan los autores en el siguiente ejemplo no ha de ser siempre así.

En 1978 la alcaldía de Phoenix decidió conceder la empresa de recogida de basuras y limpieza de las calles al sector privado. Como era de suponer la reacción por parte de grupos de presión no se hizo esperar pero la respuesta fue clara; los costes son lo que se han de valorar y en ese aspecto la ciudad gastaba demasiado dinero. El director de Obras Públicas, Ron Jensen había recibido la noticia y decidió en vez de discutir reaccionar. Se impuso que cada siete años se renovarían los contratos con las empresas que mejor plan de costes propusiesen y Jensen decidió pujar también por uno de los futuros contratos. Para ello diseñó nuevos planes de recogida de basura, disminuyó los costes al máximo posible y cuando vieron que otras ciudades ya contaban con camiones de recogida de basura de doble capacidad a la que poseían los de las empresas privadas de Phoenix decidió adquirirlos.

Lo hizo porque además del avance que suponía el doble de capacidad los camiones estaban dotados con brazos mecánicos que permitían disminuir el número de trabajadores y así también el número de costes. Realizó planes para la reducción de aquellos, eran planes ambiciosos, preparados para competir en esa parcela contra empresas privadas y al fin en una nueva entrega de contratos se le concedió a la empresa pública.

Pronto Jensen comenzó a proponer a sus trabajadores –conductores de los camiones en general– que fuesen ellos mismos los que desarrollasen nuevas rutas para reducir el tiempo de recogida, diseñó premios para sus mejores conductores y éstos se sentían a gusto viendo que no solo contaban como meros objetos de trabajo sino porque también entre todos habían conseguido desbancar a aquellas empresas que hacía siete años parecían no tener competencia con los recursos del sector público.

Lo único que hizo Jensen fue redifinir su sector, no lo destruyó y lo volvió a levantar; sólo hacía falta darle una meta como la que tienen las empresas privadas, una visión empresarial y el nivel de trabajo que se da en el sector privado.

En EE.UU. la forma de organización empresarial del sector público es el monopolio. Por así decirlo es como su baluarte empresarial. Se pasan años luchando con empresas privadas que realizan la misma función en ciudades, condados y a lo largo del país. Pugnan con ellas para eliminar la competencia porque piensan que es la manera de trabajar de una forma más sencilla dando un mayor servicio que el que podría dar una empresa privada. Pero no es así, cuando el gobierno ha gastado mucho, muchísimo dinero en eliminar la competencia y lo consigue no se da cuenta que ha actuado equivocadamente.

El deseo por dar un servicio público ciega tanto a políticos y ciudadanos porque piensan que ellos solos pueden reducir costes y mantener los servicios pero cuando pasan los años se dan cuenta que los costes han ido subiendo y que el servicio es cada vez de menor calidad. El no tener competencia los atrofia, reduce la capacidad de los dirigentes para ver más allá de lo que tienen. Porque son los únicos. Porque nadie va a quitarles lo que tienen.

Sin embargo con la competencia, como se demuestra en el caso anterior, los recursos pueden llegar a ser los mismos entre las empresas privadas y las públicas. Con ella se mantiene el espíritu empresarial y con él la reducción de costes y la mejora continua de los servicios para no quedarse atrás. Habiendo visto de manera general por qué la competencia es mejor que el monopolio los autores nos proponen una serie de ideas por las que una situación de pugna entre las empresas resulta más beneficiosa:

- La competencia supone una mayor eficiencia y eso se traslada en un mejor aprovechamiento del dinero. Trabajar solo, sin competencia, supone no preocuparse por verse despedido –mirado crudamente podríamos decir que supone una disminución de la intensidad del trabajo–, no preocuparse por cuanto te cuesta hacer una tarea que otra empresa puede realizar en un menor tiempo –¡muy cómodo!, pero algo caro para la sociedad–
- La competencia obliga a los monopolios públicos (o privados) a responder a las necesidades de sus consumidores. El mero hecho de que haya otras empresas que realizan la misma actividad implica directamente buscar ofrecer a la comunidad un servicio de mejor calidad y con una mayor variedad.
- La competencia premia la innovación; el monopolio la ahoga. Las empresas han de adaptarse al entorno social en el que se encuentran ubicadas. Si existe la competencia aprovecharán todos los recursos técnicos existentes para evolucionar y continuar en su disputa con las demás empresas. Si se da el monopolio sabes que la comunidad se va a adaptar al servicio que tu empresa posea. Si no existe otra no hay por qué preocuparse en mejorar técnicamente la producción de servicios.
- La competencia incrementa el orgullo y la moral de los empleados públicos. Así pasó con los empleados de Obras Públicas de Phoenix. Eran premiados si hacían las cosas bien, sabían que contaban y que eran importantes para su empresa; les era reconocido su trabajo y su esfuerzo; ya no eran simples receptores de órdenes encargados de cumplirlas.

Todas y cada una de las ideas básicas Jensen las supo aplicar. Este caso no es un ejemplo aislado sino que existen otros muchos; bien es cierto que cada uno con su peculiaridades aunque todos ellos con una visión competitiva y reformadora.

Una peculiaridad que distinguimos es la situación en la que encontraban cada uno de los ejemplos, me explico; el gobierno de Phoenix se encontró con un caso evidente de competencia entre lo público y lo privado en que ambos sectores pugnan por ser ellos quienes obtenga la licitación comercial, pero existen otras formas básicas:

Existe la competencia entre lo privado y lo público. Este caso es el más común y con el que, seguro; más veces nos hemos encontrado. Situación en la que los gobiernos son los que instan a las empresas privadas a hacerse con una determinada tarea pública, tales son casos como que el gobierno se quiera desprender de un determinado servicio porque no le resulta beneficioso y sí lo puede ser para el sector privado. Otros casos son el fenómeno de adquisición y el de la contratación.

Otro caso que encontramos es el de la competencia entre lo público y lo público. Son casos en los que a dos entidades públicas se les permite la competencia por obtener un servicio del gobierno que resulta muy provechoso y del cual éste quiere obtener el máximo beneficio.

Todos ellos son modelos de competencia, competencia que el gobierno ha de saber controlar y situar en un estado de democracia y equidad:

Y es que lo que está claro es que así como es un arma poderosísima para facilitar una mejor calidad y variedad de servicios también lo es; –digamos que es un arma de doble filo– si no se controla; para mostrar aún mucho más las diferencias entre las clases sociales, ricos y pobres o incluso llevar a una calidad de servicios cercanos a la mediocridad como es el caso de muchos hospitales. Si éstos tienen fines lucrativos pueden llegar a realizar el temido dumping y obligar a pacientes sin seguro a trasladarse a centros médicos públicos que, en muchas ocasiones, se encuentran superpoblados.

Todas estas situaciones de rivalidad de servicios ya existen y es el gobierno el que se ha de encargar de controlar impulsando los servicios públicos porque si no lo hacemos así aceptamos la actual competencia y también el siguiente paso. Y pronto la gente habrá desplazado su interés del ámbito público al privado

haciendo que el gobierno pierda importancia. Importancia no solo en el papel de ofertor de bienes y servicios sino en el que es más importante; el de controlador de la mayor equidad posible para su entorno social. Porque si el gobierno admite las posiciones de competencia anteriores habrá dado la espalda a la democracia que él defiende. Si eso ocurre, solo recurrirán a los servicios prestados por éste aquellos individuos que no puedan permitirse otra posibilidad; y entonces el gobierno no solo habrá dejado de lado a miembros de la sociedad. Lo habrá hecho a todos aquellos que confían en el sistema democrático como la única forma de gobernar desde la equidad; y, porque si todo esto ocurre, ¿de qué gobierno podemos estar orgullosos si ha desaparecido?.

## CAPÍTULO 4 – GOBIERNO INSPIRADO EN OBJETIVOS: LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES REGIDAS POR REGLAS

Andrea Duncan, miembro durante años del HUD (Department o Housing Urban Development) en Louisville –una organización gubernamental destinada a la construcción de viviendas para la gente necesitada–; decidió ya hace tiempo dedicarse también a una organización que han construido con el único deseo de realizar el mismo objetivo de la HUD pero desvinculado totalmente de los medios utilizados por esta entidad gubernamental. Buscaba una organización ágil que no se moviese a golpe de papeles ni de esperas para la obtención de permisos.

Por todo ello y por satisfacer las necesidades de la gente sin hogar se constituyó la sociedad Housing Authority of Louisville en la que las cadenas de la burocracia quedaban apartadas en favor de una reacción más rápida a las atenciones de los ciudadanos:

Uno de los grandes proyectos de la organización, realizado el primer año; consistía en la venta de un complejo de 100 unidades a los residentes de las viviendas públicas. Pero no se quedó ahí; en su segundo año realizó la creación de 36 nuevas viviendas que vendió por precios muy asequibles. Estas actividades se realizaron en dos años. Mientras, Duncan seguía trabajando en la HUD y habían necesitado el mismo tiempo para comenzar un programa de inversión que aún no se había terminado. La diferencia se plasmaba en el hecho de que la Louisville Housing Services no necesitaba empleados, solo un consultor perteneciente a una empresa privada; Tom Fulcan. Él solo se encargaba de llevar adelante la negociación de los préstamos, la elaboración de los permisos de construcción y otras muchas actividades que en medio de la burocracia suponían diversos años de relleno de formularios y de traslado de éstos de un lugar a otro hasta llegar a Washington donde, tanto si son aceptados como rechazados; cumplen el mismo camino de retorno para llegar a las manos iniciales para proseguir con el papeleo, reclamar o dejarlo estar –si no se empieza es la solución más rápida!, pueden pensar algunos–

En Louisville Housing Services no existen estas trabas burocráticas y es por ello que todo funciona de una manera más rápida sin tener que prestar atención a otros avisos u órdenes de otros organismos estatales. Es una organización que, como muy bien dijo Fulton no se basa en parafernalias de reglas sino simplemente en objetivos y es en ello donde estriba su potencial.

De la misma manera en la que Fulton dirige la organización así ha de ser el gobierno. Se entiende la parte burocrática –eso sí, un tanto minimizada mejor– pero no es necesario un tamaño tan monumental. Mientras tanto los objetivos parecen que muchas veces son olvidados por el gobierno y estos son fundamentales ya que aportan unas nociones básicas tales que:

- Las organizaciones inspiradas en objetivos son más eficientes que las organizaciones regidas por reglas. No hace falta explicarlo, es algo que se ve en una gran cantidad de ejemplos y Louisville es uno de tantos.
- Las organizaciones inspiradas en objetivos también son más efectivas que las organizaciones regidas por reglas: producen mejores resultados.

– Las organizaciones inspiradas en objetivos son más innovadoras que las organizaciones regidas por reglas. Éstas últimas se caracterizan por estar en contra de la innovación, por las continuas trabas con las que se encuentran para mejorar y sobretodo por formar parte de una burocracia lenta y anquilosada a la hora de reaccionar ante los problemas sociales.

– Las organizaciones inspiradas en objetivos son más flexibles que las organizaciones regidas por reglas. Muchas veces los proyectos que en un principio se proponen no llegan a término por falta de alguna documentación o de algún requisito ante el que la administración se muestra intransigente. Mientras tanto las que se basan en objetivos tienen una mayor facilidad para la reacción de búsqueda de alternativas.

– Las organizaciones inspiradas en objetivos tienen la moral más alta que las organizaciones regidas por reglas. Aunque parece una afirmación con un cierto tono psicológico lo que resulta totalmente válido es afirmar que los trabajadores administrativos se encuentran con la capacidad para reflexionar reducida en mayor grado por las reglas que bajo ninguna situación pueden contradecir. El ahogo producido en comparación con la mayor capacidad de ámbito de trabajo de los miembros de las organizaciones inspiradas en objetivos se refleja en un carácter con mayor disponibilidad a conseguir los objetivos marcados.

La propuesta de cambio de muchos gobiernos estatales de EE.UU. ha llevado a ver en este cambio uno de los fundamentales. Pero para ello hace falta un saneamiento mucho más completo de lo que cabría esperar en un primer momento. Nos encontramos con leyes burocráticas con objetivos que ya no tienen vigor en las puertas del siglo XXI pero que algunos gobiernos siguen financiando y así un acervo de normas y leyes que prácticamente han perdido la poca razón de ser con la que habían sido creadas. Está claro que hace falta leyes y normas y que la burocracia es necesaria en todos los gobiernos pero; ¿hasta qué punto?

Con motivo de este interrogante existen formas de desprenderse de aquello que resulta ya inútil tal como las sunset laws; leyes que poseen un determinado plazo de tiempo para ser revisadas y en última instancia derogadas. Relacionadas con éstas actúan las comisiones de revisión destinadas a revisar textos legislados y eliminar todo aquello que resulta inservible. Así también encontramos los presupuestos de base cero que obligan a todas las agencias a justificar todos los elementos de los presupuestos que conforman cada año. Esta forma pierde fuerza hasta casi no utilizarse por suponer un trabajo muy costoso y lo que es peor, fácilmente manipulable.

Junto con las leyes encontramos los presupuestos como la combinación perfectamente burocrática. Son opresivos, los encontramos en todas las organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales y su característica principal es que no sirven de nada hasta el punto de muchas veces ser incumplidos. Y esto se debe a que se previenen los gastos y no los objetivos, es por ello que los autores proponen el presupuesto inspirado en objetivos. Sus principales características son:

– Los presupuestos inspirados en objetivos dan a cada empleado un incentivo para ahorrar dinero. Son presupuestos más creativos ya que son los individuos los que pueden decidir la forma de redefinir el flujo de gastos y de ingresos para su propio bienestar.

– Los presupuestos inspirados en objetivos liberan recursos para probar nuevas ideas. Los administradores públicos con talante empresarial destacan por la capacidad de ahorrar recursos y pueden destinarlos a otros objetivos.

– Los presupuestos inspirados en objetivos dan a cualquier responsable de gestión la autonomía necesaria para responder a circunstancias cambiantes. Ante un cambio en las necesidades no es necesario negociar con los gobiernos el talante necesario para satisfacer la nueva exigencia sino que se puede directamente actuar favoreciendo el tiempo de reacción y la satisfacción de la necesidad.

– Los presupuestos inspirados en objetivos crean un medio predecible. Seis meses antes de comenzar el año

empresarial ya todos los grupos de la organización conocen su presupuesto evitando así los posibles caprichos políticos.

- Los presupuestos inspirados en objetivos simplifican enormemente la elaboración del presupuesto. El hecho que cada uno de los miembros de las organizaciones faciliten sus objetivos con casi un año de antelación facilita la tarea a la comisión destinada a sus análisis para tener un presupuesto diseñado a tiempo.
- Los presupuestos inspirados en objetivos ahorran millones de dólares en auditores y en funcionarios que se ocupan del presupuesto. Encargarse de analizar y controlar estos presupuestos supone tener un mínimo número de empleados para tal función por su simplicidad.
- Los presupuestos inspirados en objetivos dejan en libertad a los Parlamentos para que se ocupen de los problemas importantes. Estos presupuestos reducen las decisiones relacionadas con ellos a favor de otras necesidades enraizadas en nuestra sociedad.

Hemos de estar dispuestos a crear objetivos, a crear algo por lo que decidir actuar sin miedo a equivocarnos. Muchas veces nuestro temor a cometer errores nos hace dejar de lado pretender objetivos. De errores está lleno el mundo empresarial y sigue girando; como dicen los autores: Está bien cometer errores; nos reiremos juntos. Lo importante es seguir adelante y pensar; por qué no, que seguramente otro tendrá un error mayor y que el mundo gubernamental seguirá girando. Además; alguien dijo, que de los errores también se aprende.

## CAPÍTULO 5 – GOBIERNO DIRIGIDO A LOS RESULTADOS: FINANCIAR EL PRODUCTO, NO LOS DATOS.

Actualmente sabemos cómo funciona la Seguridad Social de nuestro país y cómo éste se preocupa por aquellos que se encuentran en un estado de salud más delicado. Lo mismo ocurre en Estados Unidos.

Su gobierno destina cantidades ingentes de dólares para la ayuda a los enfermos y ancianos de su país. Y la forma de utilizar los recursos económicos parece bastante comprensible: quien se encuentre en una situación peor se le aporta una mayor cantidad de dinero y así van clasificados los enfermos y ancianos. Después de realizar una exhaustiva clasificación de todos los ancianos de la tercera edad residentes en los lugares destinados a tal efecto parece que ahora solo hay que conceder las ayudas, ayudas económicas ingentes que si bien destinadas al desarrollo independiente de los ancianos no se obtiene un buen resultado.

¿Por qué? Muy simple; a nadie se le había pasado por la cabeza analizar las distintas situaciones de los ancianos para llegar a entender que ese reparto que parece tan igualitario no lo es tanto. Y no lo es tanto porque en un estudio realizado se muestra como no solo no se ayuda a los ancianos para que mejoren hacia una mayor independencia, sino que los que se encontraban postrados desde hace tiempo continuaban igual. Les convenía a los centros ya que recibían una mayor ayuda económica que si rehabilitaban a los que lo necesitaban –bien atendidos pero postrados–. En vista de esta situación Illinois creó un estudio destinado a la investigación de los centros dependientes de ella de manera que eran clasificados con puntuaciones distintas para así las familias poder elegir los mejores centros.

Desgraciadamente esta experiencia es pionera y no parece que la vayan a seguir otros gobiernos. Y no la seguirán porque hoy en día éstos no analizan los resultados de sus actuaciones, se conforman a observar, tomar y analizar datos para en correlación con ellos establecer el abasto de sus acciones. Y sin pararse a observar los resultados la gente recibe servicios cada vez de peor calidad y rendimiento. Parece que los individuos buscan rendimientos y eso es algo que los gobiernos no parecen estar acostumbrados a observar. La valoración por datos es bastante cómoda pero resulta poco funcional o casi mejor inútil; con ella no se pueden medir los resultados y sin ellos no se puede saber si es necesario continuar invirtiendo en un apartado o destinarlo a otro. Y eso es lo que les pasa a muchos políticos. Cuando han de recortar presupuesto no saben si lo están recortando de donde no han de hacerlo y cuando han recaudado dinero a partir de los recortes

realizados no saben donde aplicarlos porque no saben si ese apartado dará frutos. Perdiendo así los objetivos marcados inicialmente parece que los políticos agotan esfuerzos en balde para ir, poco a poco, alejándose de los resultados que tanto ellos como los ciudadanos desean.

Los autores han visto una serie de casos en los que individuos comenzaban a observar hacia el horizonte conformado por los resultados y no por los datos. De ellos han surgido una serie de ideas básicas que constituyen los apuntes principales de ese nuevo horizonte. Así tales son:

Lo que se mide se hace. Valorar las situaciones a partir de lo que se da en cada circunstancia permite incidir sobre ello de una manera más directa y clara no dejando de lado la acción por saber cómo responder ante ella.

Si no se miden los resultados, no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso. ¿Cómo se puede juzgar algo cuya interacción no se ha medido? Como decía anteriormente de nada sirve recortar presupuesto de un apartado importante por no saber que lo es tal y aplicarlo en otro sitio en el que no sabemos si funcionará porque no conocemos la mejor manera de actuar.

Si no se puede reconocer el éxito no se le puede recompensar. Incluir en la gente la recompensa por una buena gestión, actuación o labor es facilitar una mejor aptitud para la realización de futuras actividades en el marco de una mejora social.

Si no se puede recompensar el éxito, probablemente se recompensa el fracaso. Es una de las ideas más curiosas, no porque no sea cierto sino porque más bien resulta chocante el no haberlo pensado nunca. Cuando cualquier administración reduce su actividad o se ve obligada a reducir los propuestos que nacían como previos es ayudada por el Estado y recibe de éste una mayor cantidad de dinero mientras que si el servicio funciona correctamente no se les recompensará con más dinero –¡no hace falta ampliar los servicios si éstos funcionan bien; debe pensar el Estado!–.

Si no se puede reconocer el éxito, no se puede aprender de él. ¿de qué sirve obtener buenos resultados si nadie los recoge y los analiza? Si el gobierno no reconoce estos resultados, no distingue qué ha tenido éxito en favor de las actividades que no lo han conseguido no puede aprender como avanzar en aquello que sí ha funcionado porque nadie sabe que ha tenido éxito.

Si no se puede reconocer el fracaso, no se puede corregir. Continuación derivada de la anterior nos encontramos, aunque no lo parezca, en la misma situación. Si pudiese valorar cuál de las dos situaciones resulta más desastrosa en vista a la sociedad sin duda me quedo con ésta. Se continúa gastando dinero en algo que no funciona y que elimina recursos a favor de lo que sí lo hace. Pero no solo eso; el hecho de no ver el fracaso puede restar la más mínima eficacia a los fondos de los contribuyentes no utilizándolos de forma coherente en numerosas ocasiones.

Si se puede exhibir resultados, se puede ganar el apoyo social. Los individuos son la finalidad del gobierno. Los políticos saben que de los votantes depende que sean reelegidos o que otros ocupen su lugar. En torno a esta sociedad todo gira de la misma manera y la combinación impuestos/servicios comienza a dar resultados cada vez más mediocres. Es en medio de este descontento participativo –me remito al comentario realizado bajo el título del tema–, en el que unos resultados positivos de los servicios otorgados por los organismos gubernamentales pueden suponer un apoyo total de los ciudadanos cara a la reelección política.

Pese a todo lo escrito existen, aún políticos que no están de acuerdo con estas opiniones –como siempre pasa– aunque cada vez son menos. Muchas organizaciones comienzan a darse cuenta de la necesidad de medir los rendimientos, esto es; los resultados. Muchas técnicas utilizadas en el exámenes de resultados parecen no funcionar muy bien por ahora pero más vale eso que nada porque se ha comprobado que de esos análisis de rendimientos se ha extraído información beneficiosa. Si es así tal vez se va por el buen camino pues muchos ya se han dado cuenta de que no es que sea provechoso sino ya necesario. Tan necesario se ha hecho que

algunos gobiernos han comenzado a crear técnicas con el objetivo de mejorar eso de lo que algunos políticos continuar sin aceptar. Así las respuestas más comunes para tal mejora son tres: pagar según el rendimiento; gestionar y crear presupuestos para el rendimiento.

La primera de ellas es la más común aunque es también la menos efectiva. Ello se debe a lo que puede recaer a la hora de fijar unos objetivos para la temporada. Éstos pueden ser inferiores a los que se deberían de implantar con la consecuencia de obtener unos beneficios extras.

La segunda de las medidas cobra cada vez una mayor importancia en los distintos estados de EE.UU. y se caracteriza por un carácter mucho más analítico que el anterior método. Consiste en recoger y examinar los datos que muestren los rendimientos del apartado del cual nos estamos encargando y buscar soluciones a partir de la ayuda de los empleados de las propias organizaciones.

El tercer grupo es sin duda el más importante ya que, sin el cual, sería mucho más complicada la creación y mantenimiento de los servicios que hoy por hoy poseemos. Y es por ello de plena autoridad el desarrollo de presupuestos basados no en datos, sí en resultados. Las formas de creación de estos presupuestos son bien basándose en la medición de unos resultados para definir la restricción monetaria, bien considerando el nivel de servicio deseado. En el primer tipo de presupuestos que acabamos de comentar encontramos a su vez, dos tipos: output y outcome. El primero mide el volumen de lo que se produce y el segundo hace lo propio con la calidad.

Formas distintas de creación de presupuestos con el único objetivo de formar partes de gobierno que miren en los resultados.

## CAPÍTULO 6 – GOBIERNO INSPIRADO EN EL CLIENTE: SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE, NO LAS DE LA BUROCRACIA.

A las puertas del siglo XXI nos encontramos con una sociedad variada en la que los ya clásicos grupos de otras épocas pasadas, poseen a su vez una gran variedad de subclases sociales con distintas subculturas, raíces, herencias y legados sociales. Muchos de los servicios que actualmente tenemos y que nos proporciona el gobierno eran inimaginables en la época de nuestros bisabuelos o incluso de sus hijos. Bien, algunos servicios impensables y otros que sí poseían y que, aún hoy no trabajan correctamente. ¿Pero, de qué forma funcionan estos servicios?

Y es aquí donde radica la principal diferencia entre aquellas épocas y las actuales. Los gustos de la gente, sus preferencias se han visto afectadas por un gran abanico de gente que viven unos con otros y que, lo deseemos o no, impregnán la cultura y la sociedad que nos rodea. El mundo empresarial ha crecido con nosotros, ya existía mucho antes de que nosotros estuviésemos aquí pero su estilo de funcionamiento apenas ha cambiado. Podemos pensar que algo similar ha pasado con la actividad gubernamental dirigida a la sociedad y tal vez sea así. La ideología empresarial siempre ha situado a las personas de las que ellos obtienen los ingresos como clientes: personas que satisfacen unas necesidades a cambio de unos servicios que pone a su disposición el mundo empresarial. Pero bajo este manto definitorio podemos situar también la prestación de servicios del gobierno. Antes he dicho que puede que éste no haya cambiado si ideología y lo digo porque ya en la época de nuestros antepasados las famosas colas de las que siempre nos quejamos o la sanidad que poseemos y preferimos tenerla como segunda opción era lo que tenían y lo aceptaban. Pero la sociedad evoluciona y la ideología del gobierno puede que no haya evolucionado con ella.

¿Acaso nos consideran clientes los departamentos de servicio del gobierno? Estos pueden pensar que su verdaderos clientes son aquellos de los que reciben el presupuesto para realizar sus actividades sociales. Parece que es una cuestión que está a la orden del día y que el gobierno a dejado a un lado mientras que puede ser de primaria importancia la definición total de su finalidad y de quién es su verdadero cliente. Nosotros, toda la sociedad somos los clientes. Y la atención que algunas entidades gubernamentales ofrecen parece no

ser la más idónea. ¿Se desvincula el gobierno de las necesidades de la sociedad?. ¿Lo hace el sector privado? No, ¿verdad?

El error principal con el que se encuentra el gobierno es que no ha sabido analizar las necesidades de la gente a la que atiende. No se ha aproximado al completo al cliente como considera fundamental el sector privado. A lo mejor por ello preferimos más una sanidad en la que escojamos nosotros el médico aunque para ello tengamos que pagar. Mientras que esto no lo interioricen los políticos no podemos llegar a un nivel de competencia que permita valorar en la misma balanza los servicios prestados por ambos sectores.

Algo parecido realizó en 1984 Joseph Sensenbrenner, –alcalde de Madison en el estado de Wisconsin– cuando los presupuestos que se obtenían de los impuestos de los clientes habían alcanzado el máximo histórico y los servicios caían en declive. Sencillamente realizó lo que siempre ha hecho el sector privado, valorar al cliente. Apoyándose en las organizaciones sociales de su ciudad preparó y elaboró una encuesta destinada a sus ciudadanos para que valorasen de mayor a menor mediante una sencilla clasificación cada uno de los empleados gubernamentales con los que habían tratado de manera que los propios funcionarios leían sus propios informes así como los de los compañeros provocando la reformación del carácter de muchos de ellos ante la lógica vergüenza en muchos casos.

Así no solo quedan reformados los propios funcionarios sino que el propio ayuntamiento de la ciudad supo valorar la forma en la que clasificaban los ciudadanos los servicios sabiendo los que poseían para ellos una mayor importancia potenciando la calidad de éstos y mejorando la calidad no solo de ese servicio sino del conjunto completo de la población. Es lo que se ha llamado el Método de la Gestión de la Calidad total y comienza a aplicarse en otros muchos lugares por su gran eficiencia. Prueba de ello son los distintos métodos que están apareciendo con el deseo de acercarse de una forma clara al individuo. Podemos considerar:

- Encuestas a los clientes.
- Seguimiento de la comunidad. Consiste en el constante mantenimiento de las encuestas con los ciudadanos durante un largo tiempo
- Encuestas comunitarias. La diferencia principal con la primera es que aquí se encuesta a los individuos no como clientes sino como opinión sobre su gobierno u otros temas de interés.
- Contacto con el cliente. Dirigido principalmente a los propios empleados del gobierno consiste en que tengan, desde sus puestos de trabajo, contacto con el cliente de forma que después entre ellos puedan apreciar la manera de actuar.
- Informes del contacto con el cliente. De forma directa relacionada con la anterior, se basa en la elaboración de textos que muestren las puestas en común de los propios empleados.
- Concejos de clientes. Se busca sobre todo la participación física de los miembros residentes de la ciudad para examinar de forma personal las preferencias.
- Grupos focales. Se busca la reunión de clientes durante campañas políticas con el objetivo de analizar alguna preferencia o problema.
- Entrevistas a los clientes. Se basa en el personamiento ante los clientes.
- Correo electrónico. ¡Qué duda cabe de su apoyo en la era informática! Resulta una forma rápida de comunicarse con cualquier departamento de servicios.
- Formación en el servicio al cliente. Recurso también dirigido a los empleados se basa en su preparación

para una mejor atención al público.

- Marketing. Consiste en la prueba del servicio por parte de los gobiernos antes de que salga a nivel público con el objetivo de saber si puede o no agradar.
- Garantías de calidad. Se busca siempre la mejor atención a los usuarios del servicio mediante la total garantía del que están recibiendo.
- Inspectores. Al más puro estilo de incógnito, miembros de la inspección de servicios prueban éstos una vez ya están en el entorno social.
- Ombudsmen. Es una figura que ha cobrado un importante crecimiento en las últimas décadas y se basa en el mantenimiento de personas encargadas de entenderse con los departamentos de servicios cuando algún usuario reclama. De esta manera se asegura una mayor eficacia en el reclamo.
- Sistemas de detección de quejas. Se trata de sistemas alternativos al ayuntamiento cara a recoger preguntas y quejas y acelerar el proceso de reclamo.
- 800 números. Consiste en la creación de una centralita de teléfonos para recoger las llamadas de preguntas y quejas sobre malas gestiones o servicios.
- Buzones o impresos con sugerencias. Se basa en una continuación del primer tipo.

Y todo esto, ¿para qué?. Pues muy sencillo, para volver a lo que ya hablamos en el primer capítulo, la competencia. Preocuparse de esta manera por los ciudadanos que son los beneficiarios de los servicios implica que sean ellos mismos quienes puedan elegir cuál utilizar. Si solo existe un proveedor los ciudadanos se tienen que amoldar a lo que éste ofrece pero si en cambio existen los más variados proveedores de un servicio aparece la competencia y es donde el gobierno se ha de preocupar por asistir las necesidades de los individuos asegurándose que sean ellos quienes configuren el marco social. Aquellos sistemas que buscan la atención del individuo como cliente preocupándose por sus intereses obliga a responsabilizarse de sus clientes. Son sistemas que se caracterizan por:

- Despolitizar la decisión de elección de proveedor por parte del cliente ya que éste escogerá solo aquel que más se ajuste a sus necesidades.
- Estimular mayormente la innovación. El objetivo de captar al cliente solo se consigue si el servicio satisface aquellas nuevas necesidades que rodean a los ciudadanos y que implican una evolución de los servicios.
- Ofrecer opciones dentro de los distintos servicios. A mayor variedad de servicios y variantes de éstos a mayor población acercarán y éste es el fin último de estos sistemas: la satisfacción de las necesidades de la mayor parte de los clientes.
- Derrochan menos debido a su carácter mayormente empresarial buscan la oferta y la demanda de la manera más ajustada.
- Facultan a los individuos para elegir. Ante la variedad de proveedores los clientes que escogen un servicio y satisface sus necesidades mantienen una fidelidad hacia ese proveedor manteniéndolo como su preferencia.
- Mayor igualdad. No solo en la manera en que los individuos pueden elegir sino también en un mantenimiento del nivel de bienes y servicios de características similares a los que mantienen el cartel de pioneros. Esto hace que se iguale más las diferencias sociales existentes.

Lo más importante a destacar de todos estos sistemas es que tienen el cliente como finalidad, pero para conseguir la creación de estos sistemas hace falta la reunificación de todos los servicios facilitados por el Estado. Me explico; qué duda cabe que el Estado facilita servicios de las más variadas necesidades pero dentro de cada uno de ellos hay una amplia variedad para amoldarse a distintos individuos. A veces lo que se consigue es que muchas veces sean los menos posibles los que se beneficien. Es por ello que el primer punto pasa por unir todas las unidades fragmentadas en un mayor fácil acceso a los individuos para, ahora sí; continuar con la labor reformadora del estilo de gobierno en sistemas para clientes.

## CAPITULO 7 – EL GOBIERNO DE CORTE EMPRESARIAL: GANAR EN LUGAR DE GASTAR

Que el Estado nos proporciona servicios es algo que ya hemos comentado y que no deja lugar a la duda. En anteriores capítulos habíamos hablado sobre cuáles eran las características de estos bienes públicos para después dejar claro que es necesario un cambio. No un cambio en lo que son los servicios en sí –de nada sirve eliminar los malos brotes sino eliminan la raíz– sino más bien de la mentalidad, la ideología en la que se ha de basar el gobierno para atajar estos males.

Algunos estados de EE.UU. ya se han puesto manos a la obra, son gobiernos con políticos emprendedores que ven la necesidad de un cambio con una mirada directa al estilo empresarial del sector privado. En este capítulo hablaremos de lo que supone la confirmación de lo expuesto mediante las características fundamentales que ha de poseer cualquier gobierno para eliminar el desfase que hoy más que nunca existe entre nuestra sociedad y las instituciones que nos gobiernan.

La primera característica que ha de poseer el gobierno es el estímulo elemental del sector privado, esto es; el beneficio.

Cuando Ted Gaebler trabajaba junto con James Rouse –un promotor del sector privado dispuesto a resolver los problemas públicos desde el punto de vista empresarial– en Columbia en el estado de Maryland, más de una vez se encontraron con problemas para su crecimiento pero Rouse tenía una facultad especial. No veía en los problemas públicos un problema sino la forma de resolverlo desde el punto de vista del empresario. Buscaba en cada uno de los altercados que surgían no solo la forma de salir sino de salir con beneficios. Buscaba el enfoque que diferencia al sector público del privado: el del beneficio.

Parece que los miembros que forman parte del gobierno están puestos ahí para gastar. Tienen un presupuesto concedido y no es necesario valorar, ni siquiera mirar ingresos y costes –¡alguien les podía decir que ingresos menos costes son beneficios!– Y esto no solo en las dependencias del Estado sino también en el gobierno en conjunto.

Parece que la palabra beneficio no está en el vocabulario de muchos Estados y lo más grave. Es como si una crisis económica como la de mediados de los setenta y principios de los ochenta no hubiese hecho mella en el gobierno de muchas ciudades sumidas en la más profunda crisis. Ante tales situaciones nos tenemos que percibir que la tarea del gobierno no se reduce solo a recoger dinero fresco de los impuestos de los contribuyentes y gastarlos de forma indiscriminada. Ha de buscar nuevas fórmulas para que no se produzcan casos como los que se han dado a lo largo de todo el país americano: descontento social ante la disminución de servicios, de su calidad y el incremento de los impuestos con el consiguiente aumento de pobreza. La forma para poder resolver estos problemas es la presencia de gente que, como Rouse, busque beneficios en lo que son problemas sociales.

La forma de obtener los beneficios se podría dejar a la creatividad de los políticos pero existen ya fórmulas muy afianzadas y que, según para qué situaciones, poseen unas ventajas o inconvenientes sociales. Solo es necesario saber utilizarlas de forma adecuada.

El cobro de cuotas es una de las maneras que parece más acogida ha tenido en los EE.UU. por su forma

segura de obtener beneficios. Consiste simplemente en obtener los servicios a cambio de una cuota mínima que pasa a las arcas del Estado para obtener beneficios.

Además parece que la gente asiente ante la propuesta de la obtención de recursos económicos para el Estado de esta forma. Pero como he dicho antes cada forma tiene sus situaciones de aplicación; así, por ejemplo, solo se pueden utilizar las cuotas cuando el servicio provenga de un bien privado que beneficia a los individuos que lo utilizan, cuando quienes no pagan pueden ser excluidos de su disfrute y cuando las cuotas pueden cobrarse de una forma eficaz. Hay que pensar que hay bienes como por ejemplo los colectivos que no pueden ser cobrados para cubrir sus costes totales tal es el caso del transporte público ya que seguramente nadie lo utilizaría. En cambio la aplicación de cuotas a bienes públicos cuyo servicio no sea de una importancia mayor y que el gobierno desee controlar permite la disminución de su uso.

Pero el beneficio es solo uno de los baluartes fundamentales del edificio gubernamental ya que no nos podemos olvidar de la inversión.

No se trata de invertir por invertir sino de apuestas ambiciosas dispuestas a gastar cantidades de dinero aunque sean ingentes cuando se tenga un abanico de posibilidades de obtener ingresos suficientemente apetecibles que no solo amorticen sino que aseguren beneficios. Es algo complicado porque nunca se sabe a ciencia cierta qué es lo que puede suceder pero nos desvinculamos de la típica operación mínima inversión en sucesivos pasos que supone posteriormente gastos importantes.

Los autores ponen aquí un ejemplo que me gustaría resaltar por la gran afinidad con lo que ocurre aquí. ¿Cuántas veces hemos visto una carretera vieja restaurarla en lugar de construir una nueva? No es que los escritores sean derrochadores sino que únicamente valoran las circunstancias. Continuar poniendo parches puede suponer un crecimiento del gasto muchas veces superior al que supone crear una carretera nueva. Y como éste numerosos ejemplos, casi innumerables. Mientras el sector privado valora ingresos y costes el Estado se dedica más bien a gastar; muchas veces sin criterio, los recursos que recibe de impuestos y explotación de servicios. Esto no es malo en sí; es necesario gastar; qué duda cabe. Pero lo que realmente es peligroso es no saber gastar. Es aquí donde aparece una vez más la visión empresarial. Cualquier directiva perteneciente al sector privado valora cualquier gasto antes de asumirlo. Analiza su repercusión y los beneficios que de él se pueden obtener. El gobierno no es exactamente una empresa y es cierto que hay gastos que tiene que asumir directamente sin valorar nada más que el beneficio social pero ha de saber valorar otros gastos que a largo plazo podrían ser costosos. De ahí la necesidad de invertir; no para gastar ahora sino para ahorrar en el futuro.

Para esto es necesaria la presencia de directivos en los distintos órganos gubernamentales con una clara mira empresarial. No hay otra forma de conseguirlo más que transformar a los gestores en auténticos empresarios. ¿Pero cómo se pueden transformar? Los empresarios poseen el incentivo de ganar, de obtener beneficios. Si les restas esa generalidad no tienen ningún incentivo empresarial, por eso es necesario que puedan obtener beneficios; no solo ellos si no también sus departamentos; de manera que puedan gastar no solo su presupuesto sino también los beneficios de sus proyectos inversores.

Es por ello que han surgido distintas maneras de conseguir empresarios en el gobierno. Así existe el plan de ahorro y ganancias compartidas consistente en que si los departamentos obtienen dinero extra de sus gestiones se queden con parte de él destinándolo –de la forma en que ellos crean conveniente– a procesos de mejora del servicio. O incluso cabe la posibilidad de que los propios miembros del departamento se queden con un porcentaje por la aportación de sus servicios o por su creatividad en el desarrollo de sus funciones.

Otra forma de creación de empresarios consiste en el llamado capital de innovación. Consiste únicamente en la elaboración de dos presupuestos de manera que uno se destina para las funciones propias del departamento –presupuesto operativo– y otro destinado al gasto en métodos de innovación o inversión de la oficina de servicios en cuestión.

Un ejemplo clarísimo lo encontramos en Lawton Chiles, el gobernador de Florida, que obligó a sus departamentos a reducir en un 5% su presupuesto dándoles posteriormente la mitad de la recaudación para planes de desarrollo que emprendiesen los propios departamentos.

La última de las formas que analizamos se basa en ganar dinero. Sabemos que –aunque dicho crudamente– los funcionarios públicos están acostumbrados a gastar dinero. Los empresarios, en cambio, están tan acostumbrados a gastar como a ganar y es ahí donde está una de las principales diferencias entre unos y otros. Es por ello que se han creado los llamados fondos empresariales.

Estos fondos se caracterizan porque los obtienen los propios departamentos de servicios sin ningún tipo de aportación por parte del Estado. Se trata simplemente en que puedan ganarse sus propios ingresos. Así los fondos rotativos o fondos empresariales se crean de tal manera que distintos departamentos se comportan como pequeños negocios de los que se obtienen beneficios para ser reinvertidos en otras actividades o en la mejora de las que ya realiza.

Todo este tipo de actividades que permite al Estado ganar dinero son de gran importancia y son así porque los distintos gobiernos no tienen una medición clara sobre lo que gastan; dicho de otra manera, no saben el dinero que invierten en cada servicio ya sea para mantenerlo, mejorarlo o crearlo. No tienen medida de los costes indirectos. Es difícil incluso para algunos gobiernos saber todos los servicios que facilitan. No se les puede culpar si la ideología del gobierno continua como hasta ahora. Sin embargo si posee un corte empresarial sabrá lo que tiene y si es necesario disminuir algunos servicios extraordinariamente masificados se hará. Porque por fin habrá un gobierno no solo dedicado a facilitar servicios mediante el gasto de sus ingresos sino también un gobierno, aunque nos parezca poco usual, dedicado a ganar dinero; a obtener beneficios.

## CAPÍTULO 8 – EL GOBIERNO PREVISOR: MÁS VALE PREVENIR QUE CURAR.

Cuando en su momento hablamos de remar y de llevar el timón dejamos, de alguna forma, claro que los gobiernos de la actualidad se basan más, desgraciadamente, en remar. Entonces, ¿quién lleva el timón? ¿nadie? ¿acaso vamos a la deriva? Tal vez esta pregunta sea un poco dura pero si nos los planteamos como lo que es –el debate más importante sobre la sociedad moderna actual–, puede no ser una exageración. Es así como lo he expresado; el excesivo gasto público en actividades continúa creciendo de una manera desorbitada y lo que es peor cada vez menos individuos están dispuestos a pagar más por unos servicios que decaen, muchos de ellos, en calidad.

Actividades como apagar incendios, atender a mujeres embarazadas de niños con problemas al nacer, detención de delincuentes,... Todas estos caros servicios son necesarios y como gobierno se ve en la obligación de prestarlos pero tal vez no los tuviese que ofrecer en tal magnitud. El Estado sigue en su ideología de prestación de servicios y sin embargo algunas de las lacras de nuestra sociedad continúan creciendo a un ritmo alarmante.

Tal vez exista alguna manera de solucionar este problema. Redefinir la función del gobierno parece ser la solución. Prestar servicios lo podemos considerar como el remar pero algunos de éstos podemos incluirlos en la función de llevar el timón. Así, por ejemplo, no sería totalmente necesario mantener tantos parques de bomberos y tantos trabajadores públicos en el desarrollo de una mejor labor si el gobierno se dedicase a prevenir de una manera más intensa los incendios. No sería necesario tantos pagos por niños prematuros de madres embarazadas si fuesen asistidas en la época prenatal. No sería necesario tantos departamentos de policía, o al menos tanta actividad en ellos que no pueden satisfacer, si se previniese situaciones actuales como el tráfico de drogas o la delincuencia.

Parece que la previsión es la actividad que podemos incluir en los aspectos de llevar el timón. ¿Para qué la necesidad de un gasto tan excesivo en actividades tales si pudiendo llevar a cabo su función de timón puede obtener los mismos resultados o mejores mediante un gasto menor?

Todo parece muy simple visto así pero no lo es tanto. Ninguna de estas actividades son fáciles de conseguir con un entorno social en el que tanto los grupos de la oposición política como los de presión actúan como fuerza de colisión para que los estados tomen medidas a muy corto plazo. Es por ello que los gobiernos previsores se encuentran con múltiples problemas a la hora de presentar sus planes de desarrollo. La posibilidad de que su estancia en el gobierno no sea muy prolongada y el malestar de la población cuando no ve soluciones inmediatas son sus principales amenazas sin contar con la posibilidad de que aún haciendo caso omiso a estas presiones se siga adelante y que la siguiente partida de políticos no acabe con lo comenzado.

Pese a esto existen gobiernos dispuestos a iniciar actividades previsoras mediante mecanismos tales como las comisiones de futuro. Es un método bastante utilizado y se basa sobretodo en el apoyo ciudadano. Son éstos quienes analizan su entorno, el medio en el que viven, las tendencias de evolución apreciables en sus zonas y las posibles alternativas cara al futuro. Encontramos el ejemplo de Dallas cuyo gobierno diseño junto con miembros influyentes de la comunidad ciudadana unas determinadas metas que sistemáticamente analizaban para comprobar los avances conseguidos.

Más allá de lo que son las comisiones de futuro encontramos la planificación estratégica; que podemos definir como un proceso encargado de tomar decisiones basadas en la previsión. Para éstas y después de una consenso totalmente necesario en cualquier estado democrático, se busca el análisis de la situación de la sociedad y la identificación de los aspectos fundamentales de dicho análisis.

Una vez encontrados los aspectos dignos de examinar definen una misión con unas determinadas estrategias y unas metas como finalidad de su actividad. Metas que se han de conseguir en un calendario marcado previamente para finalizar midiendo posteriormente los resultados. Todas estos pasos son los mismos que se utilizan en el sector privado, auténtico creador de la planificación estratégica, a excepción del consenso ya que en una empresa es la junta directiva quien tiene todo el poder con el fin de adelantarse y poner solución a posibles problemas.

Podemos pensar que prever las situaciones complicadas de una localidad, un estado o un país es una tarea muy complicada hasta incluso imposible. Desgraciadamente no vamos mal encaminados en nuestra valoración y es por eso que los gobiernos no buscan el futuro sino simplemente hacer un boceto de los problemas que vienen por delante. No se trata de una medición precisa al cien por cien sino simplemente no cerrar los ojos ante la evidencia porque son muchas las veces que se pueden prever los problemas. Para ello los gobiernos dirigidos a objetivos tienen algunas formas de actuación muy distintas a las de los gobiernos actuales. No utilizan presupuestos anuales sino presupuestos a largo plazo –aproximadamente a diez años como es el caso de Sunnyvale, California–. Los gobiernos actuales valoran en los presupuestos los gastos del año siguiente mientras que con aquellos a largo plazo se puede contemplar el impacto de una decisión importante o mejor aún, de cualquier decisión. Si un gobierno ve una carretera deteriorada en el presupuesto para el año siguiente dispondrá las cantidades necesarias bien para arreglarla, bien para construir una nueva; en cambio un gobierno basado en objetivos mira hacia delante y conjeta si en cuatro años o más se habrá gastado mayor cantidad arreglándola o construyendo una nueva. Ahí radica el poder de los gobiernos basados en objetivos y en presupuestos a largo plazo –en verdad no es ningún poder, se trata únicamente de reflexionar y valorar las circunstancias; algo que a los gobiernos actuales no parece que se les dé muy bien–.

Otra actividad que realizan los gobiernos basados en objetivos es la creación de los presupuestos interdepartamentales. Es algo fundamental y que permite mantener una mayor situación de igualdad entre todos los grupos que constituyen los departamentos. Los gobiernos actuales si ven la necesidad de obtener mayores ingresos suelen recortar el presupuesto a algún departamento y si uno de éstos requiere mayor cantidad de aportación económica disminuyen ésta de otro departamento. Es así cómo funcionan aunque cambiaría si los políticos y los gobernadores se vieran obligados a cargar con las consecuencias de estas acciones.

Ser previsores, como hemos dicho, significa pensar en los posibles problemas futuros y es por ello por lo que

los gobiernos basados en objetivos crean también los llamados fondos de día de lluvia para momentos en que recesiones u otros problemas como pueden ser climatológicos o de cualquier otra naturaleza puedan crear problemas sociales que no se suelen recoger en presupuestos a un año.

En su momento también comentamos que los gobiernos que tenemos en la actualidad se crearon con la misión de dejarlo todo controlado. Con esa ideología surgió también la contabilidad en su momento hasta la actualidad. Pero al haber nacido ésta con esos ideales no resulta efectiva; así, los gobiernos basados en objetivos utilizan una contabilidad de tramo largo en colaboración a presupuestos de largo plazo. Así consiguen recoger partidas tan importantes como la depreciación de una carretera o de un puente –propio de valoraciones a largo plazo–; partidas que como no son consideradas como transacciones de caja no son contabilizadas en la actualidad como tales por basarnos en una contabilidad que podemos llamar de acumulación de gastos.

Para finalizar hablar de algo fundamental tanto para unos gobiernos como para otros. Es la necesidad de gobiernos regionales. Los que están basados en objetivos han aceptado no solo su presencia sino también la necesidad de que sean gobiernos fuertes. Gobiernos que abarcan poblaciones enormes dan como resultado gobiernos grandes con una facilidad de reacción aún más lenta, si cabe. En EE.UU. encontramos ciudades inmensas pertenecientes todas a mismos condados, no es aquí donde está el problema pero sí en el hecho de que algunas regiones que abarcan algunas poblaciones hayan crecido más que los propios condados. Los gobiernos actuales han creado para estas regiones lo más parecido a departamentos de un mismo gobierno pero se les ha olvidado lo más importante –¡el gobierno!–. En cambio los gobiernos basados en objetivos se han dado cuenta del crecimiento de estas regiones y de cómo es de necesario su control totalmente independiente. Se trata de crear un gobierno regional y que él desde esa independencia cree aquellos departamentos que vea necesarios. Es la mejor manera de controlar áreas que a otros gobiernos se les puede escapar de las manos:

Está claro que cada vez son más los políticos y gobernadores los que se dan cuenta de la necesidad de analizar situaciones a largo plazo. Tal vez el desarrollo de instituciones con esta función se convierta en algo común en todos los países. Tal vez estas unidades consigan de una manera más precisa obtener previsiones a largo plazo. Tal vez entonces sea el verdadero comienzo de los gobiernos de la era de la información y el fin de los que fueron, un día, los de la industrialización. De la mentalidad de todos –no solo de políticos– depende.

## CAPÍTULO 9 – EL GOBIERNO DESCENTRALIZADO: DE LA JERARQUÍA A LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Actualmente podemos considerar dos tipos de gobiernos, aquellos que siguen el ideal tradicionalista que han tenido durante mucho tiempo y los gobiernos llamados basados en objetivos que son gobiernos emprendedores y sensibles a la realidad cambiante de nuestra sociedad. Ante los distintos problemas dependerá de una u otra ideología para tomar decisiones. Así, los gobiernos tradicionales optan por reforzar más el centro del poder dándole todo éste a los gobernantes, burócratas y demás. Mientras, los gobiernos innovadores se decantan por la necesidad de reducir el poder de decisión central transmitiendo parte de él a lo que podemos llamar la periferia por conocer de forma más completa los problemas ante los que se encuentra el gobierno.

El motivo por el que estos gobiernos escogen una descentralización del poder es porque saben que las instituciones son mucho más flexibles que los gobiernos centrales y pueden reaccionar de una manera más rápida ante las necesidades de los consumidores. Porque las instituciones descentralizadas son más eficaces debido a que sus trabajadores se encuentran en continuo contacto con los problemas de su entorno. Porque las innovaciones se dan mayormente en las instituciones descentralizadas por ser más fácil adaptar mejoras cara a los resultados y a las condiciones de trabajo cuando se está interno y se conoce esa labor. Y, sobretodo, porque las instituciones descentralizadas generan mucha más moral en los trabajadores. Digo sobretodo porque el hecho de que sean los trabajadores los que tomen mayormente las decisiones implica una mayor

preocupación, un mayor rendimiento y una mayor productividad. Los motivos son suficientes para confiar en un proceso de toma de decisiones basado en la descentralización pero ello no es fácil.

La mayoría de ideologías políticas de EE.UU. prefieren pese a lo expuesto, un gobierno centralizado que controlen los propios políticos desde arriba aunque los resultados sociales no sean tan satisfactorios. Creen que si se deja a los funcionarios que lleven a cabo su propio proceso de toma de decisiones en lo que ellos pueden considerar una mejora no solo será un auténtico descalabro sino que además provocará un importante despilfarro económico. Algo de razón hay que darles; ¿quién acaso niega que pueda haber funcionarios no adecuados para la toma de decisiones o que aproveche esta circunstancia para llenarse el bolsillo?. Entonces, ¿hay que dejar las cosas como están? No, evidentemente.

El problema no radica en que desgraciadamente haya este tipo de personajes. Siempre los ha habido y siempre los habrá. Lo que hay que hacer es amoldarlos, prepararlos para funciones que son ellos quienes tienen que realizar. Así los gobiernos preocupados por la descentralización han de realizar una serie de tareas imprescindibles para que tal descentralización tenga éxito. Se han de encargar que la dirección de las instituciones no dependan de una persona sino de varias –si fuese una única persona los esfuerzos de estos gobiernos se irían seguramente al traste-. Se han de preocupar de alentar el trabajo en equipo como medio de superación, han de aprender a contar no solo con su persona sino con las de los demás como importantes partícipes de su actuación. Se han de preocupar por crear protectores institucionales que defiendan sobretodo la innovación y la creatividad de los trabajadores como impulso fundamental de la moral y la productividad. Y se han de preocupar para que no exista una autoridad entre varias organizaciones sino que cada una goce de una total independencia escapando así de las decisiones de otros marcos de operatividad superiores y adquiriéndolas como suyas. Así, como dicen los autores, se busca que las decisiones de Washington pasen a los Estados y las de éstos a los gobiernos locales, estos es; adquiriendo cada uno el poder de decisión de la organización que antes eran inmediatamente superior. Se trata de que la responsabilidad sobre los problemas vaya a parar al nivel de gobierno más bajo que sea posible. Se ha demostrado mediante encuestas y estadísticas que cuánto más cerca está un gobierno de sus ciudadanos, más confían estos en él. Cuanto más cerca está, más responsables tienden a ser los funcionarios y más propensos a soluciones a medida frente a las creadas en programas de soluciones únicas.

En lo escrito anteriormente hay que decir que el primer punto de preparación a la descentralización –la dirección compartida–, es algo fundamental en lo que creen los gobiernos innovadores y se ha demostrado que ello aumenta de una manera importante la productividad en valores absolutos. Ya no solo es un medio de control de lo que realizan los otros medios de la dirección sino que se convierte en un compromiso de llevar adelante tareas bajo la idea de la creatividad y el autocompromiso con los demás miembros de la organización. Recordemos el ejemplo del sistema de Phoenix en el que los propios miembros del organismo público proponían nuevas actividades y en el que la dirección la llevaban principalmente ellos mediante el planteamiento de sugerencias que eran aceptadas por Ron Jensen. Ejemplo que viene al caso para explicar el siguiente punto y que trata de la cooperación entre trabajador–dirección. Los miembros de recogida de basuras de Phoenix trabajaban en una ambiente profesional idóneo que permitió aumentar considerablemente la productividad. Este ambiente se consiguió en parte importante por las relaciones de su directivo Ron Jensen que los consideró siempre fundamentales en el buen desarrollo de sus tareas de limpieza inculcando una relación de confianza trabajador–trabajador y trabajador–dirección.

Otro punto a tener en cuenta y que se da tanto en Phoenix como en Visalia o East Harlem es la llamada política de no–despido. Podemos considerarla como una política que deja bien contentos a todos. Sabemos que los sindicatos abogan por los intereses de los asalariados por ello en todos esos lugares se ha creado este sistema. Se trata de que el gobierno se comprometa a garantizar un empleo y no garantizar al individuo en ese empleo. Ello hace que los trabajadores se sientan más seguros y se ha demostrado que se sienten mucho más propensos a la innovación. Destacar el caso de Phoenix en el que algunos trabajadores propusieron la eliminación de su puesto de trabajo por suponer más gasto que ahorro sabiendo que no por ello se iba a quedar sin empleo. Pero si uno de los grupos más importantes de presión son los sindicatos no menos importante es el

de los directivos intermedios. Su posición de relación entre la dirección y el trabajador supone quedar eliminada ante el impulso de la relación trabajador–dirección. La solución a este problema no consiste en despedirlos porque las presiones podrían ser muy fuertes. Simplemente hay que esperar a que se jubilen para después eliminar estos cargos.

Por tanto existen distintos puntos que permiten llevar a las organizaciones públicas a una descentralización que resulta fundamental para muchos políticos y gente que no lo son. Son personas que comprenden los problemas de los que gozan las organizaciones centralizadas; la principal, la compleja comunicación:

Es ahí donde se encuentra una de las principales ventajas de las organizaciones descentralizadas: en ellas la comunicación se expande libremente y con ella la información permitiendo el conocimiento entre departamentos de una actividad validándola u obligando a su revisión por una situación observada por otro departamento. De ahí la mayor efectividad de los gobiernos descentralizados y más concretamente de sus instituciones. Pero para ello es totalmente necesario que los empleados puedan tomar decisiones y eso es algo complicado en la actualidad y en muchos lugares. Por lo general las órdenes tomadas por los miembros directivos para los empleados no son bien vistas y eso se complica si es además lo que mayormente se da pero como afirmaba Peter Hutchinson, presidente de la Organización de Impulso Para la Eficacia y la Productividad, es necesario dar responsabilidades a los trabajadores, decirles lo que es correcto pero no hacer que todas las órdenes vengan de arriba sino que ellos sean quienes puedan crearlas; es entonces cuando no podemos ni imaginar el resultado de tal proceso. Se ha demostrado que la productividad aumenta de una forma increíble aunado a un mayor nivel de trabajo.

Después de haber comentado la necesidad de una descentralización de las instituciones que dependen del gobierno y de que sean los trabajadores quienes tomen muchas de las decisiones nos queda algo muy importante que no hemos comentado. El riesgo que corren los directivos a la hora de que sean los trabajadores quienes tomen muchas resoluciones puede ser muy alto. Es precisamente esto lo que habíamos dejado suelto. ¿Qué directivo se va a fiar de sus empleados si están insuficientemente formados o, aún más, son analfabetos? Se ha demostrado que el sector privado gasta mucho más en la formación de sus empleados de lo que lo hace el gobierno en proporción. Es necesaria la concienciación del gobierno en tareas de formación de sus empleados; solo alguien como el gobierno puede hacerlo y es a él al que, mayormente le toca esta función ya que instituciones como los sindicatos también se encargan de aportar y destinar dinero en procesos de formación. Es una actividad fundamental sin la cuál todo lo anterior no sirve para nada. Recordemos que la formación es el mejor apoyo para el desarrollo y la innovación ya no solo tecnológica sino también social. Recordemos que la descentralización es, al fin y al cabo, desarrollo e innovación social.

## CAPÍTULO 10 – EL GOBIERNO ORIENTADO AL MERCADO: PROVOCAR EL CAMBIO A TRAVÉS DEL MERCADO

Mucha gente del gobierno piensa que cuando surge un problema y se han de enfrentar a él tienen por obligación que crear un programa administrativo mediante el cual solucionarlo. Así, hemos llegado a lo que tenemos actualmente; una aglomeración de proyectos administrativos en funcionamiento sin un resultado satisfactorio. La inmensa mayoría de los políticos no se dan cuenta de que en lugar de gastarse cuantiosas cantidades de dinero puede funcionar el hecho de reestructurar el mercado en el que nos encontramos y que éste puede hacer que las cosas funcionen. Las ciudades están compuestas por grandes masas de gente e instituciones, cada una de ellas tomando múltiples decisiones basadas principalmente en la información que reciben. Controlar todo ello desde un centro de operaciones puede ser desastroso y de hecho algunas cosas funcionan así. Ya hemos hablado de que ha de ser el gobierno quien cumpla la famosa tarea de llevar el timón y aquí lo vuelvo a reiterar. Tal vez el método necesario para llevar a cabo una reforma de la situación actual es mediante la reestructuración del mercado haciendo, mediante la creación de incentivos, que la gente sea la que dirija a donde quiere ir la comunidad siendo ella misma la que tome las decisiones.

He hablado al comienzo del párrafo que el gobierno actual se mueve a base de programas –un paso, un

programa! – y que estos desgraciadamente no funcionan como es debido ante las nuevas necesidades. Las razones por las cuales se da esta ineffectividad son:

- Los programas son impulsados por votantes en lugar de consumidores. Los bienes y servicios que ofrecen en ellos para la población responde únicamente a su suministro pero no a la posibilidad de que no puedan ser utilizados eficazmente por los consumidores. En cambio si son éstos quienes se encargan de disponer de los servicios estos nacen con la facultad de haber sido diseñados por aquellos que los van a utilizar.
- Los programas los impulsan los políticos, no la política. La necesidad del consenso de una mayoría de votantes para que los programas salgan a la luz hace que éstos tengan que haber sido diseñados bajo la presión de un programa para todos. Esto, no hay que hablarlo más, sabemos que no resulta efectivo.
- Los programas crean reductores, que luego las agencias defienden con uñas y dientes. El acecho de la pérdida de mucho dinero por parte de agencias si un programa del gobierno falla hace que éste sea apoyado a ciegas por estas agencias pese a la posibilidad que no resulte eficiente para el entorno social. Las agencias en estos casos prefieren defender lo suyo antes que realizar una gestión adecuada.
- Los programas tienden a crear sistemas fragmentados. Solo hay que dar la vuelta a nuestro alrededor y observar como para obtener un determinado servicio hace falta acudir a numerosos centros administrativos en el que cada uno tiene sus reglas y sus formas de actuar.
- Los programas no se autorregulan. La medición de resultados de la que ya hablé en su momento cobra aquí personalidad propia. Su falta de revisión supone que los políticos sean los últimos en enterarse que algo no funciona correctamente siendo ellos quienes tienen que reformarlo. En cambio los mercados se autorregulan, ante cualquier fallo, sus miembros lo perciben y actúan para corregirlo con extremada rapidez.
- Los programas pocas veces mueren. Desde el momento de su creación suelen perdurar en su función aunque sea a trompicones año tras año mientras que unos pocos se benefician de su todavía existencia.
- Los programas prácticamente nunca tiene la escala necesaria para producir un impacto significativo. Los fondos para cada programa suelen ser limitados y si alguno tiene verdadero éxito, aquellos resultan escasos. Además suelen ser pocos los beneficiarios de los programas que se ponen en funcionamiento.
- Los programas utilizan órdenes en lugar de incentivos. Sabemos que los individuos reaccionan mucho mejor ante los incentivos de mejorar su situación que ante una orden cuyo resultado no ven en el horizonte. Se sabe que las órdenes son necesarias pero también que no es la única manera de llevar a cabo las actuaciones previstas.

Pese a todo lo expuesto muchos gobiernos siguen en sus trece y abogan por los esfuerzos fiscales y el gasto público como armas para adoptar medidas de protección a los recién nacidos o a la formación de los trabajadores pero sabemos que eso no puede funcionar y, de hecho, no funciona. Se ha de comprender la incapacidad del gobierno ante estas situaciones y algunos así lo entienden. No se trata de la famosa idea de los economistas clásicos de dejarlo todo en manos del mercado, más bien todo lo contrario, se trata de una intervención del mercado.

Pero tampoco consiste en un apoyo a la expansión de la burocracia, se trata más bien de una tercera vía: un gobierno activo en lugar de un gobierno burocrático. Nadie puede negar que nos encontramos en la era de la información y que, utensilios que hace veinte años no tenían ni la cuarta parte de importancia que ahora, tal es el caso de los ordenadores, gobiernan una nueva época que exige cambios. Los mercados son el resultado de estos cambios demandados. Como dicen los autores los ordenadores son a la información lo que el mercado a la actividad económica: utilizando los precios como principal mecanismo, envían y reciben señales casi de modo instantáneo, procesando millones de entradas eficazmente y permitiendo a millones de personas tomar

decisiones por sí mismas.

Reestructurar el mercado no es algo que se pueda realizar de una forma inmediata. Nos hemos de ayudar de unas reglas básicas que los gobiernos conocen y que han de saber utilizar.

- Creación de escenarios para las reglas del mercado. Es algo tan antiguo como el gobierno y su nacimiento fue simultáneo. Se sabe que el gobierno es capaz de reconfigurar el entorno en el que se mueven las decisiones del mercado si es necesario. Así ante las imperfecciones que se pueden dar en determinados mercados es el gobierno el que se encarga de renovar su regulación.
- Proporcionar información a los consumidores. El hecho de dar la información a los que toman las decisiones supone tener conocimiento para escoger fundamentalmente. Ya han ocurrido casos similares a lo largo y ancho de EE.UU. y podemos hacer mención del caso de Arizona. Su gobierno decidió publicar los precios de los seguros de automóviles y viviendas para que fuesen los consumidores quienes directamente escogiesen facilitando además un entorno de competencia de las empresas aseguradoras para bajar sus precios.
- Crear o aumentar la demanda. Mediante el cambio de los entornos de mercado y las características de cada uno de éstos el gobierno puede modificar el grado de demanda incentivando su expansión o recesión. De esta manera el gobierno no solo evita algunas imperfecciones que puedan surgir en el mercado sino que además le facilita el impulso o la reducción de unas determinadas actividades.
- Catalizar las ofertas del sector privado. Mediante contratos o pactos de comportamiento el gobierno puede impulsar los tipos de actuación del sector privado mejorando situaciones sociales a cambio de apoyos de los más diversos tipos. Así por ejemplo, Scottsdale preparó una serie de incentivos para aquellas empresas privadas que pudiesen proporcionar infraestructuras a la ciudad a cambio de permisos para alzar más plantas de las reglamentarias por ley así como otro tipo de facilidades.
- Crear instituciones mercantiles para llenar los huecos del mercado. Algo que ya existe desde la antigüedad son aquellas zonas en las que las instituciones privadas no suelen penetrar por obtener unos beneficios tan bajos. De la misma manera el gobierno se ha encargado de que esos huecos no quedasen vacíos mediante la inclusión de empresas privadas o semiprivadas destinadas a la concesión de pequeños préstamos a pequeñas empresas o actividades similares cuyos beneficios son muy escasos.
- Catalizar la formación de nuevos sectores de mercado. Ampliación natural del anterior guión, se caracteriza porque el gobierno no alienta la creación de empresas sino que lo que lleva a cabo es la formación de la totalidad de un sector como puede ser las Health Maintenance Organizations encargadas del pago de algunos servicios sanitarios.
- Compartir con el sector privado el riesgo de aumentar la oferta. Se trata de pactos destinados a compartir los riesgos que tendrían que asumir únicamente las empresas privadas por la realización de determinadas actividades y que por ser demasiado altos no se llevarían a cabo. De esta forma el gobierno asegura que estas actividades ya sean préstamos u otras prestaciones se lleven a cabo.
- Cambiar la política de inversión pública. Consiste en conservar parte del capital en un principio destinado a inversión pública para redirigirlo a otras funciones tales como capitales de riesgo o programas de depósitos vinculados –préstamos con unos fines específicos como pueden ser destinados a minorías o a la conservación de energía–.
- Actuar como agente para compradores y vendedores. Son modos que tiene el gobierno para acercarse a los compradores y así a los vendedores funcionando como enlace entre ambos grupos.

– Tarifar actividades a través del código de impuestos. Es la manera de conseguir que los impuestos actúen como incentivos. Se sabe que éstos últimos impulsan a la gente a llevar a cabo actividades y también se sabe que la posibilidad de evitar tasas impositivas supone muchas veces suficiente incentivo. Por ello el gobierno utiliza este método para la promoción de distintos comportamientos de los consumidores.

– Tarifar actividades a través de cuotas de choque. Se trata de imponer en muchos casos distintos tipos de tasas impositivas sobre una determinada actuación como puede ser el impuesto de circulación haciendo que cada individuo tenga que asumir obligatoriamente su actividad.

Gestionar la demanda a través de las cuotas a los usuarios. Es una de las formas más simples de controlar la demanda de una determinada actividad. Así por ejemplo si el gobierno decide aumentar de manera considerable el impuesto de circulación hará disminuir la actividad de la conducción.

– Construir comunidad. No hay simplemente que reestructurar los mercados, es igualmente necesario transformar la comunidad mediante una serie de continuas mejoras. Para ello el gobierno se puede servir de actividades como préstamos a empresas que realicen funciones de este tipo.

Como vemos existen muchas formas, métodos o sistemas; no importa como los llamemos, lo verdaderamente importante es que el gobierno los vea como los elementos básicos para reestructurar el mercado y con él la comunidad social. Digo lo de la comunidad social porque estas normas se pueden aplicar a la forma en que se establece el comportamiento de las personas, esto es; en lo concerniente a la reglamentación. Ya hemos dicho que funciona mucho mejor el incentivo a que los individuos lleven acabo alguna actividad que la orden o el mandato para que la cumplan. No es esta la única razón por la que se encuentran en un plano inferior, sino por los numerosos aspectos peyorativos que en ellas se encuentran:

– No cambian los incentivos económicos de fondo que impulsan a las empresas y a los individuos. El deseo de enriquecimiento es común y tremadamente generalizado en los individuos y sobretodo en las empresas que han sido concebidas con tal fin. Si existen normas que impidan de alguna manera obtener beneficios a los individuos muchos de éstos harán caso omiso de ellas.

– La estrategia de mando y control se basa en el temor a los castigos; pero en un entorno político, muchos de estos castigos nunca pueden aplicarse. La complejidad de distintas normativas reflejadas en distintos códigos como pueden ser el civil o el penal hace que muchas veces los controles a los que hacen referencia las normas nunca puedan aplicarse.

– Las normativas de orden y control constituyen un proceso muy lento. Ya no solo en ver la luz sino en el hecho de aplicarse por los distintos juicios que se pueden llevar a cabo sobre un mismo caso y por las más diversas herramientas que se emplean en procesos legislativos tanto penales, mercantiles, civiles,...

– El enfoque orden y control exige lo mismo a industrias de todo el país. Esto coloca a todas las entidades objetivo del control en la misma posición pese a que haya algunas en inferioridad de recursos haciendo que a algunas los gastos se les incrementen de una manera cuantiosa tal es el caso de normativas sobre control de contaminación.

– La normativa mediante orden y control tiene una tendencia a concentrarse en los síntomas más que en las causas. Se regulan actividades que ya hayan surgido pero no se suele hacer lo mismo con lo que ha provocado que éstas aparezcan.

Con todo ello la normativa de orden y control es necesaria –eso nadie lo puede dudar–, y es seguro que si no existiese no se podría conformar correctamente una sociedad. Pero tal vez este objetivo se podría también llevar a cabo si la forma de establecer cambia. Es por lo que abogan algunos legisladores y muchos economistas por no decir la mayoría. Consiste en que cada uno se pueda hacer responsable de lo que supone

su actividad. Si los individuos no solo tuviesen en la conciencia la actividad que realizan sino que además la tuviesen que cubrir con su bolsillo tomarían mayor responsabilidad de sus decisiones. Así ante un individuo que contamina éste debería pagar el peso de su contaminación en la sociedad y como éste infinitos ejemplos que podríamos poner. Los gobiernos en este aspecto empiezan a tomar conciencia.

No se trata de dar a los individuos una parafernalia de información sobre lo que es mejor o peor sino simplemente los datos de precios. Así, por ejemplo, si se decide por un vehículo que contamine más lo único que tendrían que saber es que el gobierno lo tasará de manera que el individuo pague más dinero. Este tipo de normativas, entonces se traducen en incentivos, señales que la sociedad recibe y que ésta actúa en relación a la información recibida .

De la misma manera lo expuesto hasta ahora no deja de lado al sector público. Hemos hablado mucho de mercado y de individuos pero a lo largo de los otros capítulos lo hemos hecho del sector ya mencionado. Y es que los mercados también pertenecen al apartado público pero bajo otras siglas, las de sistemas; así encontramos el sistema educativo, el sistema médico,... De la misma manera, por tanto, hemos de cambiar los mercados del sector público; es algo que ya hemos dicho a lo largo del libro y que se resume en variar los incentivos que impulsan a las instituciones públicas, en definitiva, reinventar el gobierno.

Finalizo aquí el texto material del libro escribiendo que su idea fundamental es dar a conocer la tremenda fuerza y cantidad de recursos que posee el sector privado para llevar a cabo la versión optimizada de las actividades realizadas actualmente por el sector público. Pero no solo eso sino también el hecho de que este sector crea mercados, muchos de ellos muy duros en los que se dan, aún en los más perfectos, numerosas injusticias. Es ahí donde tiene que aparecer el gobierno, en la optimización de esas injusticias junto con la ayuda de la comunidad que es, la que al fin y al cabo, vive de una manera directa cualquier problema de la sociedad y cuya ayuda es inestimable para su conocimiento y erradicación. Hemos hablado de reinventar el gobierno y lo que siempre será así es que éste lo forman unos pocos. La sociedad la formamos todos y nuestra capacidad de responsabilizarnos de nuestros actos es fundamental si queremos seguir adelante en la era de la información como otros los hicieron en otras épocas.

Siempre tomando decisiones. Siempre asumiendo responsabilidades.

## LA REINVENCIÓN DEL GOBIERNO

DAVID OSBORNE

TED GAEBLER

El año pasado a mi incorporación a la Bridge School fue el peor año de mi vida. Las escuelas eran un caos y estaban superpobladas. Había mucha violencia. Las bandas recorrían las calles. Para el maestro se trataba de nadar o morir ahogado. Cerraban las puertas y te decían: Esta es su clase, haga lo que pueda. Y era como si nadie pudiera o quisiera hacer nada al respecto. Había mucha gente que había estado allí mucho tiempo y se había limitado a fichar en ese reloj.

La razón decisiva del progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad puramente técnica sobre cualquier otra forma de organización...

Precisión, velocidad, ausencia de ambigüedad ...reducción del conflicto y de los costes materiales y personales: todo esto llegó a su punto óptimo en la organización estrictamente burocrática.

El primer paso de la sabiduría es reconocer que los adelantos más importantes de la civilización son procesos que llegan casi a destruir la sociedad en que se producen.

El gobierno municipal tendrá que realizar ciertos ajustes y, en cierto modo, redefinir su papel tradicional. Creo que el ayuntamiento definirá más a menudo su función como la de un catalizador y un facilitador. Se descubrirá a sí mismo más en la función de definir problemas y de reunir luego recursos para que otros los utilicen en la solución de estos problemas...

El gobierno municipal tendrá que dirigir más aún sus esfuerzos a entretejer los escasos recursos públicos y privados a fin de alcanzar las metas de nuestra comunidad.

La obligación del gobierno no reside en prestar servicios, sino en asegurar que éstos se presten.

Todo intento de combinar la gestión de gobierno con el hacer a gran escala, paraliza la capacidad para tomar decisiones. Todo intento de tener órganos de toma de decisiones que hagan realmente, también significa un hacer muy pobre. No están centrados en el hacer. No están preparados para ello. En esencia no les interesa.

Peter Drucker – The Age of Contiuuity

La fuerza de nuestro proceso no reside en una gestión de gobierno de mera respuesta ante las circunstancias. La fuerza estriba en que resolvemos nuestros propios problemas. Y esto es algo que un político no puede hacer.

Kathy Tarnowski

Cuando esto estuvo claro, la gente del barrio comprendió de inmediato que lo que necesitaban no era en realidad más y mejor servicio médico/hospitalario, sino reducir el volumen de accidentes automovilísticos, de violencia interpersonal, de accidentes, de alcoholismo y de mordeduras de perro... Comenzaron por las mordeduras de perro. Se les ocurrió ofrecer a los niños del barrio un premio por llevar los perros sueltos a su casa. El tratamiento por una mordedura de perro costaba algo así como 185 dólares. El premio por cada perro era 5 dólares. Además poco a poco se fueron dando cuenta de que, si bien hay un mercado para el servicio profesional, no hay un mercado para la solución de problemas. Nadie pone dinero para reducir mordeduras de perro; se pone dinero para el tratamiento de la mordedura. La mayor parte de la actividad y del dinero que nominalmente se destinan a solucionar problemas sólo sirven, en realidad, para pagar servicios.

Cuando hay competencia, se obtienen mejores resultados, mayor conciencia del costo y la prestación de un servicio de mejor calidad.

Jim Flanagan – Auditor Municipal de Phoenix

...la gente comenzó a comprender, muchas veces por primera vez, que el recurso principal para proteger sus propios intereses en tanto consumidores no residía en la propiedad, sino en la competencia.

Roger Douglas – Ex–ministro del Partido Laborista

No estoy a favor de *laissez faire*. Estoy a favor de la competencia controlada. La política pública debe controlar absolutamente qué clase de competencia es la que tiene lugar, y la política y la financiación pública deben ocuparse de quienes no tiene suficiente dinero. La desregulación de todo implica que la gente gana y el resto pierde, y esto no podemos permitirlo. En segundo lugar, no se puede permitir la competencia destructiva; por ejemplo, es necesario tener consumidores informados, y el gobierno tiene que preocuparse por ello. Dentro de esos parámetros, cuánta más energía se pueda inyectar en fuerzas del mercado como la competencia, tanto mejor.

Verne Johnson – Líder del Mov.Reformista

...el cemento que mantiene unidas a las burocracias públicas es como la epoxia: viene en dos tubos separados. Uno contiene las reglas; el otro los ítems del presupuesto. Los gobiernos empresariales prescinden de ambos tubos.

Tom Fulton – Empleado de Louisville Housing Services

¿Sabe usted?, ni siquiera tenemos un impreso de solicitud. Esto no quiere decir que no sepamos lo que queremos: lo que queremos son dos páginas de criterios y cuando alguien nos solicita un préstamo, voy y las consulto. No tenemos un millar de reglas: pasamos rápidamente al corazón mismo de la cuestión. Nuestra organización está más inspirada en objetivos que en reglas.

Toda escuela con éxito tiene una misión, unos objetivos; un ideal.

Sy Fliegel – Miembro de las escuelas de East Harlem

...lo ves por doquier. El malestar entre los contribuyentes es cada vez mayor porque no saben qué se hace con su dinero.

James R. Fountain – Director de la Junta Gubernamental de Cuentas del Estado

En la medida en que perdamos de vista nuestros objetivos, redoblaremos inútilmente nuestros esfuerzos.

En muchos de estos sistemas, uno se limita a sentarse y decir: Y ahora, ¿qué planeamos hacer este año? Y luego te sales con una cantidad de cuestiones artificiales sin ninguna relación con nada.

Tom Lewcock – Director del Grupo de Rendimiento de Sunnyvale

Las medidas numéricas... orientan la búsqueda de mejor rendimiento y se las reconoce como un medio, más bien que como un fin. Conducen a una comprensión más profunda de la organización y no se las emplea como criterio para juzgar a los individuos.

Peter R. Scholes – Autor del texto sobre gestión de la calidad

Al poco de tiempo de comenzar a llegar los informes de los clientes, un funcionario recibió uno severamente crítico. Lo leyó en voz alta a sus colegas, muy sarcásticamente, a la espera de que los demás concordaran en su ridiculez. El silencio fue mortal. Estaba claro que el grupo no estaba necesariamente de acuerdo con el funcionario. La transformación en las relaciones entre pares puede tener gran impacto sobre el público. El funcionario quedó muy sorprendido.

Mary Anne Wycoff – Evaluadora del método para el Instituto Nacional de Justicia.

...Couper seleccionaba las que denomina cuestiones importantes: ¿Cuáles son las necesidades del cliente?...¿Qué está haciendo para tratar esos problemas que se identifican con el cliente? ...Si puede responder a estas preguntas en Madison habrá un departamento de policía que ofrezca servicios personalizados, no ya estandarizados, y que luego mida los resultados.

David Osborne

Gaebler y sus colegas en ocasiones se veían acuciados por algún problema, les rechinaban los dientes y se encontraban en un callejón sin salida: Rouse entraba y preguntaba: ¿Qué beneficios podemos obtener resolviendo este problema?

David Osborne

Siempre ha sido muy sorprendente para mí, en mi carrera como gestor, el que la gente en este país desee siempre colocar perdedores en el gobierno. Los ganadores deben reservarse siempre para el sistema de empresa privada.

Don Von Raesfeld – Gestor Administrativo de San Bruno

¿Por qué no? ¿Qué hay más justo que un sistema en el que los que se benefician de un servicio, y puedan pagarla, lo hagan, mientras que los que no se benefician no lo hagan?.

John Shannon – Antiguo Director de Advisory Comisión On Intergovernmental Relations

Normalmente las compañías innovadoras tienen dos presupuestos separados: un presupuesto operativo y un presupuesto de innovación.

Peter Drucker – Autor de The Innovative Organization

La persona inteligente resuelve problemas, el genio los elude.

Ernst Schumacher

... Massachussets estableció grandes recortes en sus presupuestos fiscales en 1992 destinados a la infancia y los subsidios de renta. Todo el mundo sabía que ello aumentaría los gastos en bienestar social y en protección a los sin techo... pero como los legisladores no tenían que votar en asuntos de presupuesto que especificaran lo que costaría cada recorte a los demás departamentos, cerraron los ojos y recortaron los presupuestos.

Ted Gaebler – Presidente del Gaebler Group del MRC

En el gobierno reaccionamos a las crisis. Esperamos tener un lío en las manos y decimos: ¿Qué hay que hacer ahora? En lugar de pensar: De acuerdo. ¿Qué está pasando? Hagamos planes y anticipémonos a ello.

Andrea Duncan – Directora de Housing Authority de Louisville.

Los gobiernos individuales pueden ser magníficos empresarios...pero si nadie contempla la región como un todo, puede irse al infierno.

John Bryson – Miembro del Concejo Metropolitano de las Ciudades Gemelas (Minnesota)

El único modo en que podíamos servir a nuestra empresa en un mercado muy cambiante era mediante la descentralización de la autoridad. No puedo saber tanto de ninguno de nuestros problemas como la gente que está en la calle, enfrentándose día a día con los negocios. Si las decisiones han de partir de la cadena de mando, hemos de saber lo suficiente para tomarlas, y posteriormente éstas han de descender, nunca podremos responder con la suficiente rapidez a las necesidades de los consumidores.

Doug Ross – Ex Director del Departamento de Comercio de Michigan

Los problemas trabajador–dirección son simplemente un síntoma de mala gestión. La solución, en cualquier clase de organización pasa por la calidad de los directivos.

John Cleveland – Director del Servicio de Modernización de Michigan.

El primer conjunto de bloqueos a la innovación proviene de la segmentación, una estructura minuciosamente dividida en departamentos y niveles, cada una con una pequeña valla rodeándola y con una comunicación restringida; en realidad cuidadosamente guardada.

Rosabeth Moss Kanter.

Nos enfrentamos a una interesante dicotomía. Como capitalistas, creemos que las leyes de la oferta y la demanda funcionan bien en el sector privado, pero desconfiamos de su validez en el sector público, a pesar de que los sistemas de precios bien instrumentados fomentarían la conservación de muchos recursos gubernamentales.

Norm King – Director del concejo de Palm Springs