

## **NUEVOS ENFOQUES SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**JOSÉ OCTAVIO LÓPEZ PRESA**

Considero importante que nos pongamos de acuerdo en cuál es el objetivo fundamental de las organizaciones públicas. Todas las organizaciones, sean públicas o privadas, tienen un elemento en común: sirven para algo y le sirven a alguien. Las organizaciones públicas le sirven a la ciudadanía.

El desarrollo administrativo pretende mejorar a las organizaciones públicas en cuanto a sus procesos internos de toma de decisiones, al ambiente interno de trabajo, la motivación que tienen los servidores, los sistemas de evaluación de sus objetivos y, fundamentalmente, lograr que la organización ofrezca, en efecto, los servicios públicos con la eficiencia y calidad explícitas e implícitas que demandan las poblaciones objetivo a las que van dirigidos.

La presente exposición se refiere a varios aspectos importantes de las organizaciones públicas en nuestro país: la situación que priva actualmente en ella, su problemática y las propuestas de solución.

El gobierno tiene tres instrumentos de política para llevar a cabo sus objetivos: el presupuesto, la normatividad y el estudio de las organizaciones. Tradicionalmente en el gobierno hemos sido muy insistentes en utilizar únicamente los dos primeros, y hemos puesto muy poca atención a lo que sucede en las organizaciones.

Actualmente las funciones de las organizaciones públicas están diluidas en múltiples instancias y dependencias y no hay responsables únicos de servicios o procesos íntegros, es decir, la organización pública está estructurada en forma departamental, fraccionando las responsabilidades, confiriendo la responsabilidad

---

\* Titular de la Unidad de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

de todo y del todo al Jefe del Ejecutivo. Nuestro sistema pretende que el Jefe del Ejecutivo sea el único responsable de los servicios que se prestan en la escuela federal más alejada, lo mismo que en el hospital más apartado. Esto, desde luego, debe modificarse porque no es funcional en favor de la eficiencia, la efectividad y la calidad.

No nos hemos dado cuenta de que a la ciudadanía le interesa el servicio completo, desde la asignación del gasto hasta su ejercicio, llegando a los resultados, y nuestro sistema actual de evaluación privilegia aspectos de control del gasto sobre los resultados de la gestión pública tal y como los recibe la ciudadanía.

Otro aspecto notable en las organizaciones públicas es la poca claridad que tienen sobre sus objetivos los miembros que la integran. Debemos tomar en cuenta que con el cambio del entorno y las circunstancias, debe revisarse periódicamente el objetivo de las instituciones, superando con esto la inercia actual que envuelve a muchas dependencias y entidades que han llegado a confundir medios con objetivos. La frase de que *"Hacemos esto porque siempre lo hemos hecho así"* debe descartarse del vocabulario de los servidores públicos y sustituirse por otra en un sentido radicalmente opuesto, como es: *"Vamos a entender lo que realmente necesitan los usuarios de nuestros servicios para cambiar la forma de hacer las cosas y lograr su plena satisfacción"*. Es muy dañino que en una institución no exista un objetivo preciso hacia el cual deban dirigirse los esfuerzos de todos sus miembros, y que éste no guarde relación con las necesidades de los usuarios de los servicios prestados por dicha institución. Cuando no existe claridad sobre el objetivo institucional, sobre la misión a la que deben dirigirse los esfuerzos, sobre los usuarios y la naturaleza de los servicios ofrecidos, no solamente se propicia la ineficiencia, sino el desorden y la rivalidad entre sus funcionarios y empleados. Quienes dirigen a la organización deben tener perfectamente claro el propósito de su tarea en esa organización y éste debe ser reconocido por todos y cada uno

de los miembros que la integran, como basamento para mejorar los servicios a la comunidad.

Otro gran problema se refiere a la toma de decisiones al interior de las organizaciones. Las estructuras altamente jerárquicas de alguna manera ponen barreras a la comunicación interna y quedan en desventaja para el cumplimiento de sus objetivos frente a las que han aprovechado no sólo los desarrollos tecnológicos, sino prácticas más ágiles y menos formales, congruentes con un nuevo entorno en el que la velocidad e intensidad de la información se ha convertido en un factor clave para la modernización organizativa, como es el caso de organizaciones públicas y privadas en otros países que nos aventajan en desarrollo económico y social. El flujo de información proviene de todas partes, entonces, mientras más flexibles y abiertos, mientras menos burocráticos y formales sean los esquemas de decisiones, se lograrán incrementos sustanciales en la eficiencia, productividad y satisfacción de los segmentos de la población a quien se sirve.

Por último, la carencia más notable en la administración pública de nuestro país es la ausencia de un sistema de medición y evaluación de la gestión pública. Este es uno de los puntos medulares. En una institución donde no hay memoria de su nivel de eficiencia, productividad y del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios que esa institución ofrece, es difícil establecer esquemas claros de mejora y progreso continuo.

Aquí conviene señalar que las organizaciones del sector público mexicano, con frecuencia sufren un periodo de ajuste con cada cambio de administración en la forma de rupturas en la operación, con la incorporación de nuevos funcionarios, provocando que se pierda tiempo muy valioso para entender lo que esa organización hace y cuál debe ser su rumbo a futuro. Esto se debe en gran medida a la falta de indicadores sistemáticamente obtenidos, a la falta de documentación sobre los procesos que realiza y los resultados de su

gestión en diferentes órdenes: en el costo de los servicios, en los tiempos en que éstos se proveen, en la satisfacción y en la calidad con que se ofrecen, de acuerdo con la forma como los perciben los usuarios.

El desarrollo administrativo debe tener como objetivo central lograr que las organizaciones públicas ofrezcan servicios de calidad a la población y provean de información relevante y objetiva sobre esos servicios, pues la ciudadanía quiere saber qué tan bien está operando su gobierno. Entonces, el gran cambio para darle a conocer a la población la información que demanda, es empezar por generarla, es decir, empezar a medir y difundir la información de los resultados de la gestión de cada unidad administrativa responsable. Aquí podemos hablar de casos tan divergentes como la salud, la educación o la seguridad pública. A la población le interesa saber en qué zonas de las ciudades hay mayores índices delictivos, a qué horas del día, en qué épocas del año. Le interesa saber también en qué escuelas del país se obtiene tal o cual calidad de educación, o en qué hospitales o clínicas del país se obtiene tal o cual calidad de salud.

Esta información debería proveerse en forma recurrente y sistemática a la ciudadanía, sin embargo, en nuestro país hay un rezago en este sentido. Entonces, el gran esfuerzo que debemos de impulsar en toda la administración pública es generar los indicadores apropiados en función de la misión de cada institución, que permitan determinar con objetividad y veracidad los niveles de eficiencia, eficacia y economía, evitando con ello el dispendio y asegurando que los recursos públicos se gasten honesta y transparentemente.

Actualmente no sabemos -con toda franqueza hay que decirlo- si una organización como CONASUPO, Liconsa o Pemex, va hacia atrás, hacia adelante o de lado. No sabemos si está mejorando en costos, en eficiencia, o si la ciudadanía está más satisfecha. Nadie se entera

porque no la evaluamos. Evaluar los servicios es la única forma de saber si efectivamente vamos en una carrera ascendente.

En la medida en que se genere y difunda la información de indicadores de gestión, automáticamente las organizaciones tendrán una mayor preocupación sobre cómo prestan sus servicios, cuánto cuestan y entre otros rubros, qué nivel o grado de satisfacción se proporciona a los usuarios. En esta medida, la misma organización pública empezará a depositar en personas específicas atribuciones integrales sobre procesos y servicios completos y, con ello, a aplicar en México lo que ya es una verdad insoslayable en otros países y que corresponde al reconocimiento de que la organización por procesos y servicios es muy superior y mucho más eficiente que esquemas de organización temáticos funcionales, independientemente de que se trate de instituciones privadas o públicas, ya que las últimas *escondan* el desempeño real de sus funcionarios y empleados.