



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

LAS CUATRO PATAS DE UN GOBIERNO EFICIENTE

Las escuelas de negocio también se preocupan de enseñar e investigar “management público”. La razón es clara: la competitividad de las empresas depende, entre otras cosas, de su entorno

POR JOSÉ RAMÓN PIN
Profesor invitado del IEEM

Parte muy importante del entorno de la empresa es el sector público en el que realiza sus operaciones. Dos compañías igual de eficientes internamente pueden no serlo en el mercado debido a las condiciones de su gobierno.

Desde las obras públicas que abaratan el transporte de mercancías, hasta las instalaciones educativas que preparan a sus posibles empleados, pasando por el nivel de seguridad ciudadana... hay múltiples factores que dependen del gobierno e influyen en la competitividad de la economía. Por eso, estudiar las condiciones de un gobierno eficiente es importante para el mundo de los negocios.

Los gobiernos eficientes modernos son como una mesa de cuatro patas. Si todas están bien armadas hay estabilidad. Si alguna falla la mesa cojea, e incluso se cae.

Esas cuatro patas son: el enfoque estratégico, el enfoque colaborativo, el enfoque organizativo y el enfoque operativo o instrumental.

Enfoque estratégico

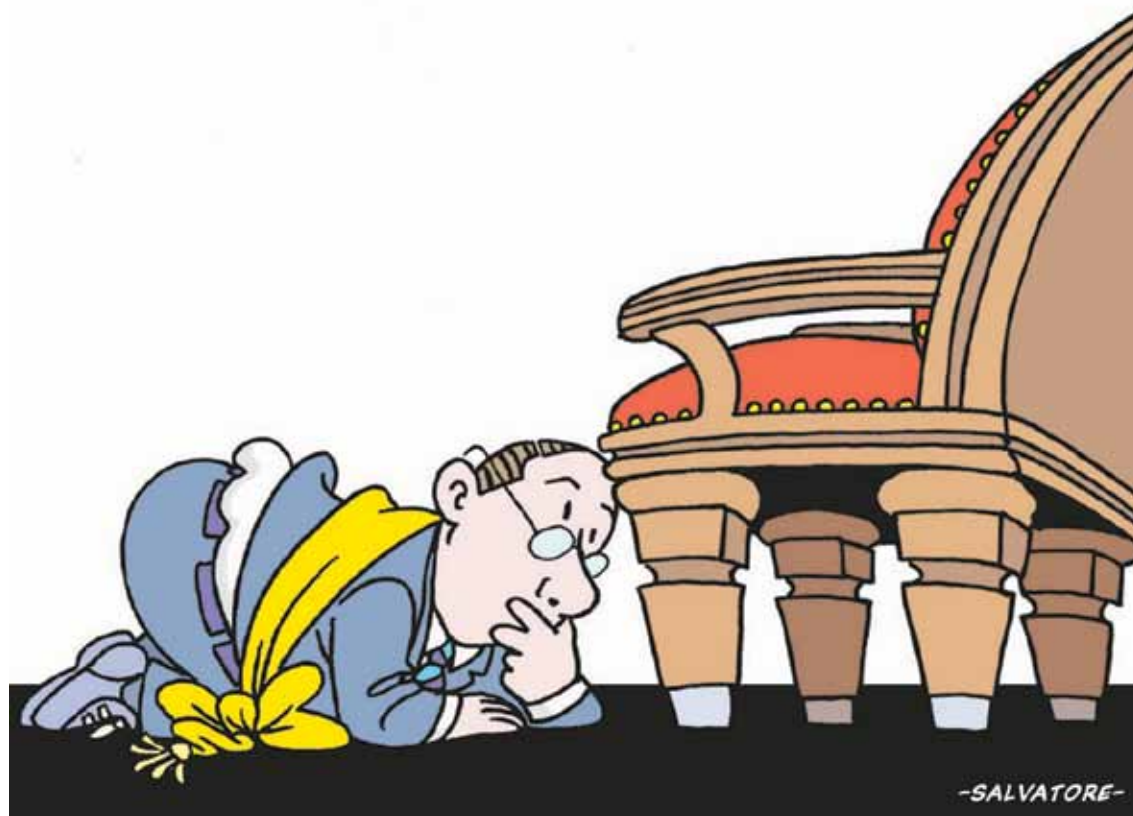
El enfoque estratégico consiste en clasificar todos los proyectos de un gobierno en función de tres criterios básicos: a) competencias disponibles para abordarlos; b) apoyos sociales que tienen o tendrán; no se puede olvidar que estamos en política; y c) valor aportado.

Las competencias son de varias materias como las presupuestarias o las técnicas.

Los apoyos miden el grado de aceptación de los proyectos en diferentes colectivos; como siempre hay unos a favor y otros en contra; se trata de averiguar el balance entre las dos fuerzas.

El valor aportado por un proyecto es muy difícil de calcular, porque hay componentes económicos, sociales, políticos y éticos que entran en consideración.

Clasificados los proyectos en



Los gobiernos eficientes modernos son como una mesa de cuatro patas. Si todas están bien armadas hay estabilidad. Si alguna falla la mesa cojea, e incluso se cae.

estos tres criterios, el gobierno obtiene un mapa de actuación, porque no solo se obtienen aquellos que son más interesantes, también se descubre qué competencias y qué apoyos es necesario mejorar, creando una visión estratégica de la acción de gobierno para incluir los proyectos que aportan mayor valor a la sociedad.

Enfoque colaborativo

El enfoque colaborativo consiste en conseguir la alianza de los clústeres empresariales de la zona, junto con el sector de “non profits”, para construir una comunidad económica que permita competir globalmente.

Una zona geográfica no puede ser buena en todo, y debe elegir aquellos sectores en los que tiene ventajas por razones naturales, históricas, tecnológicas, culturales... En base a esta alianza, Singapur se ha convertido en una potencia regional y un centro de negocios internacional.

Para ello los tres sectores deben dejar de verse como enemigos y descubrir las sinergias que su cooperación puede producir.

Enfoque organizativo

El enfoque organizativo se basa en decidir con nitidez cuál es el papel del Estado y sus administraciones públicas.

Es la base de las llamadas reformas estructurales de la administración. Los procesos de privatizaciones y nacionalizaciones están dirigidas a definir este enfoque de manera nítida.

Evitar el monopolio y generar competencia es uno de sus objetivos; lo mismo también puede ser mantener bajo control determinados aspectos.

También la distribución del poder político entre entes territoriales o funcionales del Estado. Este es el sentido de los procesos de reforma durante los mandatos de Reagan o Thatcher y la creación de las autonomías en la Es-

paña democrática o los landers en la Alemania Federal.

Enfoque operativo

El enfoque operativo consiste en hacer eficientes los procesos administrativos. Para eso la solución actual es la utilización de las nuevas tecnologías. Si en algo es útil la TI es en las administraciones donde se procesan cantidades ingentes de datos. Las TI también permiten mayor accesibilidad de los ciudadanos a las administraciones, simplifican el contacto entre los dos y permiten la trazabilidad de los expedientes; de manera que se puede saber en tiempo real en qué fase del proceso administrativo está.

Para manejar este tipo de gobierno se necesitan políticos y cuadros administrativos preparados con competencias de liderazgo y habilidades psicosociales.

El alto cargo de la administración tiene la misión de liderar las colaboraciones de los tres sectores, no solo con presupuesto, con subvenciones –lo que incluso puede ser contraproducente pues produce dependencia– sino con aportación de influencia, consejo, apoyo, relaciones internacionales, etc.

Por ejemplo, el servicio exterior del Estado se convierte en una larga mano comercial de las empresas del país.

Una última consideración. Aunque este gobierno de cuatro patas es más eficiente en una sociedad democrática, se puede aplicar en otro tipo de estructuras políticas.

De hecho, China está en esta línea. Pero hay una condición indispensable para que funcione, independientemente del tipo político del país: el comportamiento ético de todos los agentes públicos y privados.

En caso contrario, la confusión entre los sectores puede conducir a la corrupción y entonces el gobierno fuerte se convierte en gobierno asfixiante, acaba con la libertad y, a medio plazo, con la eficiencia.

La correlación entre nivel de corrupción y subdesarrollo es constatable. ●