
GOBERNAR IMPLICA GERENCIAR UNA APUESTA TÉCNICA Y POLÍTICA

ADALBERTO ZAMBRANO BARRIOS*

Gobernar implica hacer una gran apuesta que determina al final del período la cantidad y calidad de resultados que se está en capacidad de demostrar frente al nivel de compromisos adquiridos en la situación inicial del gobierno.

El ejercicio del gobierno es un proceso difícil, complejo, cargado de incertidumbre y conflictos entre actores diversos. Representa una gestión que demanda un gran esfuerzo, que muchas veces es desilusionante, frustrante, por no lograr resultados concretos. La gestión pública no apunta al blanco de los problemas. Gobernar y hacer política implica enfrentar problemas, resolver e intercambiar problemas. Para ello el gobierno requiere de capacidad y de método, que sólo es posible de adquirir en la capacitación en ciencias y técnicas de gobierno. Esta gestión pública posee recursos extremadamente limitados frente a un creciente número de necesidades y demandas. Es importante tener presente que el objetivo central de la gestión es el ciudadano, es la gente. Lo que la gente le exige al gobierno es que

enfrente y dé respuestas a los problemas. Aunado a esta realidad, nos encontramos con el agravante de que algunos “gerentes” de la administración pública han logrado posicionar en los ciudadanos la percepción de que quien gobierna – y los procesos mismos del gobierno – son ineficaces, ineficientes, inefectivos (eficacia: lograr el objetivo; eficiencia: lograr el objetivo al menor costo; efectividad: alcanzar el beneficio social esperado) además de la corrupción y la creencia de que ahí se encuentra buena parte de la razón del porqué al país le cuesta avanzar. Esto ha producido en la población escepticismo con relación al mundo político y gubernamental. Todo ello hace más difícil la gestión, dado que la participación ciudadana, clave en la obtención de resultados, no es lo suficientemente entusiasta y efectiva.

Sin embargo, existe en la administración pública gente honesta, capaz, con ideas claras de lo que debe hacer el gobierno. Ejemplos de este tipo de funcionario público los tenemos en las alcaldías y gobernaciones del país. Gente que tiene interés de hacer las cosas bien, pero están conscientes de que necesitan herramientas, métodos efectivos que le permita elevar la capacidad del gobierno estatal o municipal.

Hemos de reconocer que actuar en un equipo de gobierno, es una de las actividades más desafiantes, retadoras y exigentes, donde las oportunidades se multiplican para hacer en función de la comunidad que se sirve. Las opiniones y experiencias que hemos oído de quienes han gobernado, aunado a la experiencia propia, nos permite afirmar que el no

* Economista. Master en Administración, Universidad del Zulia. Gerente General del IESA. Centro Zulia y Coordinador del Programa Avanzado en Ciencias y Técnicas de Gobierno del IESA. Caracas, Venezuela. e-mail:adalberto.zambrano@iesa.edu.ve

focalizarse, el no contar con métodos y herramientas de trabajo idóneos, y el no disponer de un equipo de gobierno talentoso, profesional y capaz, es lo que define el fracaso de un gobierno.

Hemos de reconocer que actuar en un equipo de gobierno, es una de las actividades más desafiantes, retadoras y exigentes, donde las oportunidades se multiplican para hacer en función de la comunidad que se sirve. Las opiniones y experiencias que hemos oído de quienes han gobernado, aunado a la experiencia propia, nos permite afirmar que el no focalizarse, el no contar con métodos y herramientas de trabajo idóneos, y el no disponer de un equipo de gobierno talentoso, profesional y capaz, es lo que define el fracaso de un gobierno.

Es por ello que consideramos que un gobernante, gobernador o alcalde, debe orientar su esfuerzo de gobierno en los siguientes cinco puntos:

1. Visión estratégica de largo plazo del desarrollo del estado o municipio y el plan de gestión del gobierno. Es importante establecerle direccionalidad al gobierno en el inicio de la gestión. Cuando el gobierno no sabe focalizar su atención en lo fundamental, se dispersa, se hace ineficaz e ineficiente, y su balance de gestión de gobierno tiende a hacerse negativo.

El ejercicio del gobierno conlleva a sumir una gran responsabilidad social, el cual está condicionado por las circunstancias, por un lado, y la capacidad real que el dirigente tenga para gobernar esas circunstancias, determinando la eficacia y eficiencia del gobierno y su éxito como gobernante. Enfrentar las circunstancias hace imperativo el uso de la planificación. Planear es el cálculo que el dirigente hace para gobernar el futuro; intentar que la razón humana se imponga sobre las circunstancias. Para ello el gobernante tiene que prepararse, formarse él y su equipo para diseñar y hacer gobierno, para construirle viabilidad a lo que no es viable en la situación inicial.

La realidad y el futuro es demasiado incierto, complejo y cargado de sorpresas para dejarlo sólo a la suerte del nivel de intuición política del dirigente y a la improvisación.

El gobierno necesita tener claro hacia dónde va, es decir, cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, precisando cuál es su Misión y Visión, y las estrategias más importantes para lograrlo. Para determinar ¿a dónde vamos? Es imprescindible responder primero la pregunta ¿dónde estamos?; es decir, mediante un análisis de la situación, precisar en qué condiciones internas se encuentra la institución gubernamental y cómo el entorno condiciona a favor o en contra esa institución.

¿Por qué es importante tener claro a dónde vamos? Para alcanzar la razón de ser del gobierno, para establecer objetivos y metas, para lograr poner todos o los más importantes recursos en función de esos objetivos y metas; es decir, ser eficaz y eficiente, lograr focalizarse en lo más importante y trascendente evitando la dispersión. De esta manera todos los miembros del gobierno actúan, se esfuerzan y trabajan en un mismo sentido para lograr cristalizar la misión de la institución; es decir, su razón de ser.

Es por estas razones que es muy importante que todo gobierno se dote de un plan, de una dirección, el cual puede lograrse respondiendo a estas interrogantes:

1.- ¿Dónde estamos?	Análisis de la situación.
2.- ¿A dónde vamos?	Misión/Visión/Objetivos.
3.- ¿Cuáles son los problemas que determinan la brecha entre el dónde estamos y el a dónde vamos?	Identificar y procesar los problemas claves.
4.- ¿Qué hacer?	Operaciones, acciones, presupuesto, escenarios, planes de contingencia.
5.- ¿Cómo se le construye viabilidad al plan?	Diseño estratégico.
6.- ¿Con cuál organización se gerencia el plan?	Adecuar la organización al plan, (reforma organizacional).

Ese proceso de intentar enfrentar con éxito lo incierto del futuro, lo complejo de la realidad que está obligado a gobernar, implica para el dirigente una apuesta con la comunidad que gobierna. La misma se refiere al compromiso contraído de cambiar

una situación insatisfecha, representada por los problemas (Vector Descriptor del Problema – VDP) a una situación mejorada con un nivel mayor de satisfacción en la población (Vector Descriptor de Resultados – VDR).

Convertir ese VDP en VDR es lo que en la planificación estratégica pública se denomina “Gran Apuesta”, y en esa apuesta debe focalizarse la atención del gobernante. Un ejemplo lo tenemos en el cuadro siguiente:

GRAN APUESTA (PERÍODO 3 AÑOS)

PROBLEMA: DEFICIENTE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN EL MUNICIPIO LEÓN XIII

V.D.P	V.D.R
d1- 70% de la demanda del servicio es insatisfecha en horas pico.	R1- 30% de la demanda del servicio es insatisfecha en horas pico.
d2- 40% de los barrios marginales no tienen rutas de transporte público.	R2- 10% de los barrios marginales no tienen rutas de transporte público.

Enfrentar otro problema determina otra apuesta del gobernante con la población:

GRAN APUESTA
PROBLEMA: VIALIDAD URBANA

V.D.P.	V.D.R.
d1- 35% de la vialidad urbana asfaltada está en buen estado.	R1- 70% de la vialidad urbana asfaltada está en buen estado.
d2- 20% de la vialidad requerida urbana no está asfaltada.	R2- 5% de la vialidad urbana no está asfaltada.
d3- 15% de la vialidad requerida no ha sido construida.	R3- 6% de la vialidad requerida no ha sido construida.

Esa gran apuesta puede hacerse para cada uno de los problemas del plan del gobierno. Sean estos cinco o seis problemas, que sin dudas deben tener alto valor social y político. Esta gran apuesta es la base para una rendición de

cuentas efectiva, seria y exitosa. No olvidemos que la rendición de cuentas es lo que determina el sentido de responsabilidad de un gobierno. La cuenta no es sólo informar lo que el gobierno pudo hacer en un año. La cuenta implica

determinar si los resultados que muestra el gobernante se corresponden con los compromisos asumidos anteriormente, con la oferta realizada a la gente. No es un cuento lo que el gobernante dice en el acto de rendición, es la cuenta de un

gobernante serio y responsable, sea este el Presidente de la República, el gobernador o un alcalde, y pedagógico sería que diputados y concejales también lo hiciesen.

La gran apuesta de un gobernante se refiere a los problemas que necesita enfrentar en beneficio del municipio o de la región, puede referirse también a temas de carácter administrativo – económico (mayor recaudación de ingresos propios; estructura organizacional más eficiente; etc.), asimismo puede tratarse de temas políticos (descentralización; gestión honesta, participativa, respeto por los derechos de los demás, democrático, pluralista). En este sentido la puesta del gobernante se centra en cuatro grandes balances de gestión del capital humano del gobierno y el Balance de gestión de intercambio de los problemas específicos de la gente. la cuenta de un gobernante, sea este Presidente de la República, gobernador, alcalde, rector de una universidad, ministro, parlamentario u otro, son dos elementos que deben estar en el foco de atención del dirigente. hay ciencias y técnicos de gobierno que pueden ayudar a preparar equipos de gobierno en estas materias, esto permitirá que el proceso de diseñar y hacer gobierno en Venezuela sea moderno, eficaz y eficiente con resultados técnicos y políticos a la vista. Las instituciones públicas y la democracia se fortalecerían.

2. El gobernante necesita de una organización en el gobierno que sea ágil y eficaz, con un equipo joven y experimentado de alto vuelo. Esa organización debe estar en función de la visión estratégica de la región y del plan de gestión del gobierno; es decir, la organización en función de la estrategia. Esto implica reformas efectivas que apalancen la gestión si se quiere tener éxito. El propósito de la reforma organizacional es determinar tamaño, funciones, procesos y personas de la organización en función de los productos que deben

generarse, y éstos en relación con la misión y visión de la organización.

El gobierno necesita tener claro hacia dónde va; es decir, cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, precisando cuál es su Misión y Visión, y las estrategias más importantes para lograrlo. Para determinar ¿a dónde vamos? es imprescindible responder primero la pregunta ¿dónde estamos? Es decir, mediante un análisis de la situación precisar en qué condiciones internas se encuentra la institución gubernamental y cómo el entorno condiciona a favor o en contra esa institución.

A la estrategia no le es suficiente una buena dirección, requiere de gente preparada, competente, motivada y con organización para generar los resultados que se esperan lograr.

Hay dos temas fundamentales en la reforma de una organización gubernamental: A, Las cuatro dimensiones que refiere Carlos Matus: tamaño, peso, volumen y capacidad; B, la base política y macroinstitucional, y el macro y micro diseño de la organización.

3. Hacer gestión financiera, logrando la descentralización fiscal del poder central a los gobiernos estatales y municipales. Es insostenible en el futuro que las gobernaciones atiendan las crecientes demandas de la población sin que se produzca una real transferencia de capacidades para generar ingresos propios. Es necesario que las gober-

naciones adopten esquemas gerenciales de disciplina fiscal, eficacia y eficiencia en el gasto. Las gobernaciones y alcaldías deben hacer gestión financiera y dejar de ser una caja chica grande. Asimismo, la formulación, ejecución y control del presupuesto debe ser manejado con criterios gerenciales modernos. El presupuesto siempre debe estar en función del plan de gestión del gobierno. El presupuesto público, más que el gasto en sí mismo, es elegir entre opciones de gasto público. Debe ser el presupuesto público un sistema que atienda más a las cosas que el gobierno realiza que a las cosas que compra o adquiere. De allí la necesidad de que el presupuesto público se utilice como un instrumento estratégico de Gerencia Pública.

La apuesta del gobernante se centra en cuatro grandes balances de gestión: Balance de gestión política, Balance de gestión administrativa-económica, el Balance en la gestión del capital humano del gobierno y el Balance de gestión de intercambio de los problemas específicos de la gente. La cuenta de un gobernante, sea este: Presidente de la República, gobernador, alcalde, rector de una universidad, ministro, parlamentario u otro, son dos elementos que deben estar en el foco de atención del dirigente.

4. Los gobernadores y alcaldes requieren hacer alianzas hacia arriba con el poder central, hacia abajo con las comunidades organizadas, hacia los lados

con la sociedad civil, en especial con el empresariado, universidades, iglesias, entre otros. Para establecer con éxito estas alianzas la capacidad de negociación del gobierno se convierte en un factor determinante. En política, y más en democracia, la negociación se hace imprescindible. El Gobierno necesita de

5. Diseñar y organizar la oficina del gobernador o del alcalde. Dotarla de sistemas gerenciales sencillos pero potentes, que ayuden a dirigir al gobierno a pedir y rendir cuentas. Estos sistemas pueden ser: La agenda del gobernador; análisis tecnopolítico; sistema de planificación-presupuesto-finanzas; sistema

gobernante la determinan los sistemas de dirección y la demanda por planificación.

El gobernante debe hacerse acompañar por un equipo innovador. El ingenio, la constancia y el ser visionario, son los elementos que determinarán la diferencia entre una gobernación con un balance de gestión sin cambios importantes y la otra gobernación con un balance de gestión, que, además de positivo, implante una nueva forma de diseñar y hacer gobierno en Venezuela.

Gobernar es un asunto serio y complejo que no puede dejarse en manos de improvisados, miopes e iletrados. El país para desarrollarse, entre otros factores, requiere de gobiernos con elevada capacidad para realizar una gestión eficaz, eficiente y efectiva. Para ello necesitamos preparar a gobernantes y políticos. Este es el reto de las universidades y las escuelas de gobierno en Venezuela y América Latina.

Gobernar es un asunto serio y complejo que no puede dejarse en manos de improvisados, miopes e iletrados. El país para desarrollarse, entre otros factores, requiere de gobiernos con elevada capacidad para realizar una gestión eficaz, eficiente y efectiva. Para ello necesitamos preparar a gobernantes y políticos. Este es el reto de las universidades y las escuelas de gobierno en Venezuela y América Latina.

buenos negociadores. La capacidad de negociación y focalización del gobierno constituirán la base del éxito.

de monitoreo y control de gestión; sistema de comunicación y del gabinete ejecutivo. La calidad de la oficina del