

Gestión integral para una función pública de alta relevancia

Eber Omar Betanzos Torres

I. Introducción

Las decisiones de política en materia de gestión pública tienen que tomar en consideración diferentes aristas o impactos. Una decisión, además de ser eficiente, tiene que ser cubierta de reglas de integridad y de transparencia que aseguren que la decisión es totalmente imparcial, con argumentos sólidos y dentro de un marco de legalidad. El Gobierno Federal Mexicano, para atender esta materia, está elaborando un modelo integral basado en cuatro dimensiones, organizadas en relación al flujo de la atención de los requerimientos ciudadanos.

El modelo parte de una necesidad ciudadana, que demanda una atención del servicio público y esto constituye la primera dimensión. Por su parte, las personas del servicio público tienen una manera específica de interpretar el mundo, es decir, una situación cognitiva que invade el proceso y que interviene directamente con el destino que se tiene en la atención. Por eso es importante conocer y detallar la manera de analizar la información y estar consciente de la intención que se tiene en cada una de las decisiones públicas que en determinado momento tienen que ver con la motivación intrínseca tanto del ciudadano como del servidor público

Una segunda dimensión tiene que ver con la integridad del servidor público; valores como el compromiso público, la rendición de cuentas, la colaboración, la imparcialidad y la transparencia tienen que ver con el valor preventivo, mientras que existen otros ejercicios conocidos - los revisores-, donde la integridad queda demostrada en la argumentación en la toma de decisiones, la legalidad, las auditorías y la exposición de la valoración del riesgo. Ambos conjuntos de aspectos, los preventivos y los revisores, son ejecutados por personas donde las acciones están determinadas, en principio por este esquema de integridad.

La tercera dimensión se relaciona con la Profesionalización del Servicio Público, donde las personas que allí laboran viven el ciclo de recursos humanos que parte desde el reclutamiento y selección hasta la separación del puesto, pasando por fenómenos como la evaluación y los ejercicios de transformación de mentalidad y hábitos que se deben seguir para una cultura de eficiencia y eficacia. En esta dimensión deberán desarrollarse elementos externos que tienen que ver con la motivación laboral de los servidores públicos.

Finalmente, la cuarta dimensión tiene que ver con elementos de la propia gestión pública como el gobierno abierto y digital, el control, la innovación la calidad y el impacto. Considerando estos elementos, confiamos en avanzar considerablemente en una administración pública que se auto-legitima, con una reducción de decisiones discrecionales que lleve al desarrollo humano y que permita fortalecer la democracia. Esta dimensión es la que da sentido a la labor del servicio público ya que determina el efecto final que tienen las decisiones.

En este documento se presenta el diseño de los cuatro elementos; se inicia describiendo los antecedentes que se establecen en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, el cual da las pautas para determinar el impacto que tienen las estrategias gubernamentales. Seguidamente se describe cómo se llega a las cuatro dimensiones mencionadas. Posteriormente se describen los elementos de cada una de las dimensiones. Finalmente, se presentan las conclusiones y avances que se tienen en la materia.

II.- Antecedentes

El Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM) fue publicado el 30 de agosto de 2013 en el Diario Oficial de la Federación. El programa tiene como objetivo central recuperar la confianza ciudadana en las instituciones de gobierno y para esto se promueve una política integrada y coordinada. Una visión que permita presentar, de manera permanente, el impacto y resultado de las acciones que se están llevando a cabo. El programa tiene además alcance en la Administración Pública Federal, la cual está compuesta por alrededor de 1,600,000 servidores públicos en un marco de 300 Instituciones, tanto centralizadas como descentralizadas y paraestatales; es decir, incluye a todas aquellas empresas federales que son parte del Estado Mexicano.

En ese sentido, la recuperación de la confianza se ve como algo integral, conformado desde diferentes ámbitos y sumando diferentes estrategias. Esto nos lleva a considerar que el PGCM como instrumento debe manejar la idea de integralidad y así, considera cómo un aspecto influye al resto. Si la confianza es un problema de magnitudes complejas, es necesario atenderlo con un sistema abierto, que incluya sin duda alguna, la complejidad, flexibilidad, la adaptabilidad y la retroalimentación necesaria a los retos que se van presentando.

Para tener este alcance, el programa se integra por cinco objetivos, veintiocho estrategias y doscientas nueve líneas de acción, y su impacto es analizado a través de 10 indicadores de resultados. Los objetivos están conformados por el impulso de un gobierno abierto que fomente la rendición de cuentas, el fortalecimiento del presupuesto basado en resultados, la optimización del uso de recursos, la mejora de la gestión pública gubernamental y la inserción de México en la sociedad de la información y el conocimiento.

Estos objetivos están compuestos por diferentes estrategias entre las que podemos mencionar: el fomento a la participación ciudadana, la promoción de la cultura de la legalidad, la garantía de acceso a la información, protección de datos, transparencia en información socialmente útil, información presupuestaria, datos abiertos, sistemas de archivos, planeación por resultados, cultura de evaluación, mejora del gasto, rentabilidad social, estructuras orgánicas, eficiencia en gasto de servicios personales, estrategias de contratación, administración del patrimonio, procesos institucionales, profesionalización, contratación de bienes, planeación de recursos humanos, simplificación, gobierno digital, mercado de TIC, conectividad, asequibilidad e inclusión digital.

Estos diferentes elementos están conjugados en el programa y responden a diferentes necesidades que deben ser atendidas en las Administraciones. Así, en el diseño del programa se buscó una integridad, al menos estratégica en un solo programa que impacta diferentes aspectos de la gestión pública.

La toma de decisiones en la gestión pública

A pesar de la cantidad de estrategias vinculadas al PGCM, existen elementos transversales sobre las diferentes estrategias que impactan en el cumplimiento de los objetivos. Nos referimos a la capacidad de la toma de decisiones. Dentro de cada uno de los aspectos estratégicos mencionados, hay servidores públicos trabajando, que son los que, finalmente, hacen que los programas lleguen a buen puerto. La toma de decisiones gubernamentales es un tema que tiene que ver con la formación de las personas, pero también con los valores, actitudes y conocimiento que se tenga sobre los diferentes temas.

Más aún en el caso de toma de decisiones en gestión pública, no sólo se debe orientar a obtener resultados financieramente viables sino que tiene que llegar a un impacto ampliamente social y de estabilidad que permitan catapultar el desarrollo del país, sin descuidar aspectos de inclusión y garantía de derechos humanos que no siempre van directamente relacionados con el aspecto de la generación de recursos financieros, pero sí, en un aspecto del cumplimiento de la nuestra carta magna y los ideas de la nación mexicana.

Por otro lado, en un primer análisis realizado a la legislación mexicana, entre las que destacan: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; Ley General de Responsabilidades Administrativas; Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos; Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; Ley Federal de Archivos; Ley Federal de Procedimiento Administrativo y, Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal, podemos notar los principios a los que los servidores públicos mexicanos deben tomar en consideración en el ejercicio de su actividades.

Algunos principios, repetidos en diferente normativa son: Legalidad, Eficiencia, Imparcialidad, Eficacia, Transparencia, Honradez, Objetividad, Economía, Lealtad, Profesionalismo, Integridad, Equidad de género, Máxima publicidad, Rendición de cuentas, Certeza, Independencia, Equidad, Competencia por mérito, Interdependencia, Indivisibilidad, Progresividad, Universalidad, Honestidad, Racionalidad, Austeridad, Control, Calidad, Conservación, Procedencia, Disponibilidad, Celeridad, Buena Fe, Igualdad de oportunidades, Disciplina, etc.

Lo anterior hace evidente el grado de complejidad que se tiene por parte del servidor público en el momento de tomar una decisión. Se observa que los resultados obtenidos con la toma de decisiones deben estar revestidos de características de gestión gubernamental, que en muchas ocasiones dificultan la toma rápida de soluciones y que en muchos casos causan la estatización de la administración pública, además de que cada vez se observa una tendencia a no firmar documentos por parte de los servidores públicos, sobre todo en la toma de decisiones estratégicas que impactan en el ejercicio de recursos.

Además de lo anterior, la toma de decisiones se ve influida por la manera de percibir el mundo. El Banco Mundial ha emprendido una ardua tarea para estudiar este tema. Mucha de la información está publicada en el Informe sobre Desarrollo Mundial 2015, que trata el tema de "Mente, Sociedad y Conducta", donde informa que "*Las investigaciones de los últimos tiempos nos han permitido conocer mejor las influencias psicológicas, sociales y culturales a que están sujetas la toma de decisiones y la conducta de los seres humanos, y han demostrado que dichas influencias tienen un impacto significativo en los resultados en términos de desarrollo.*" Esta conclusión no libera al servidor público en ese proceso, que al parecer, va realizando sus decisiones para cumplir principios específicos, pero al ser tantos y algunas veces contradictorios llevan a que se priorice aquel principio que más convenga a la situación, lo que puede reflejarse en decisiones subjetivas, orientadas a intenciones personales o bien a intenciones de grupo que generan una desconfianza sobre aquellas personas a las que afecta dicha decisión.

La inclusión de este elemento, que ha estado aislado por mucho tiempo, es de suma importancia para una gestión pública relevante, ya que se deben asegurar los mecanismos de acercamiento a la objetividad eliminando todos aquellos elementos discrecionales que pueden ser vistos, en determinado momento, como decisiones arbitrarias, fuera de sentido y que pueden ser juzgados como actos parciales. No es un tema de eliminación de discrecionalidad, lo cual sería lo más efectivo, sino que está inmerso en la dinámica que está viviendo el mundo global y en muchos casos el mundo local que afecta directamente los procedimientos establecidos, pero que solo pueden ser llevados a cabo por Gobiernos con alta credibilidad centrada en la imparcialidad y en el bien común y general.

El modelo de gestión relevante e integral

Dada la problemática previamente descrita, en la Secretaría de la Función Pública hemos trabajado en un modelo de gestión pública que ayuda a entender, o al menos organiza diferentes dimensiones que se deben tomar en cuenta en la gestión eficiente. El objetivo es lograr modelar los aspectos que marquen la pauta para que los servidores públicos tomen sus decisiones. Es un marco general y referencial, que puede ser modificado, pero que en su esencia determina desde la necesidad manifestada por un ciudadano o un usuario del gobierno, hasta la toma de los elementos de gestión pública eficiente. Entendemos la relevancia de una gestión integral aquella que toma en cuenta diferentes aspectos públicos y no sólo la que lleva una tendencia general o una nueva técnica de gestión pública. Consideramos que la integración del servidor público, con todas sus características, en los modelos públicos fortalece los resultados obtenidos, en un marco de libertad de la gestión pero dentro de un contexto de responsabilidad en las decisiones tomadas.

Dimensión 1. El servidor Público

La primera de ellas, es una conjunción de las necesidades expuestas al servicio; el punto de partida son todos aquellos elementos que se observan muy cercanos al acto público, considerando este como la interacción entre el Ciudadano y Servidor Público. En la interacción hay muchas preguntas que pueden surgir. ¿Sabe el ciudadano lo que está solicitando? ¿Es una orientación? ¿Cuál es el nivel de la solicitud? ¿Autorizaciones? ¿Permisos? ¿Trámite necesario? En esta misma dimensión, actúa también lo que la inclusión del servidor público en la materia. Surgen preguntas como ¿Cuál era su percepción del asunto? ¿Cómo reflexionó el problema? ¿Usó una metodología en su reflexión? ¿Tiene el servidor público elementos que permitan un análisis y una reflexión adecuada? Esta dimensión incluye también los temas de intencionalidad. Es decir, ¿Cuál fue el motivante que lleva actuar al Servidor Público? ¿Es la intencionalidad el resultado de una reflexión o existen algunos otros motivantes? ¿Cómo traslado el Servidor Público de su percepción a la acción del acto? El tema es de relevancia porque en este punto es el toque intrínseco a la persona, donde no sabemos si se tiene alguna capacidad desarrollada para la reflexión o si bien la persona está consciente de que en cada uno de los actos está verdaderamente trabajando a partir de una percepción que tiene de ese contexto. En definitiva esta parte del modelo incluye temas relacionados con la capacidad perceptiva, cognitiva y volitiva del servidor público como ser humano.

Como se mencionó previamente, el Banco mundial sostiene que *“En la mayor parte de nuestras decisiones y opiniones, pensamos de manera automática. Utilizamos marcos estrechos y recurrimos a asociaciones y supuestos predeterminados, que pueden llevarnos a formar una imagen errónea de la situación. Incluso los detalles sin importancia de la forma en que se presenta una situación pueden afectar el modo en que la percibimos, puesto que*

tendemos a sacar conclusiones apresuradas a partir de información limitada” Entonces, lo que el ciudadano percibe es una actuación automática del servidor público queriendo “encajar” la solicitud dentro de su marco conceptual y sin salirse de los procedimientos establecidos. El aseguramiento del proceso normado es lo que le ofrece al servidor público la seguridad de un ejercicio de la función pública adecuado, aunque la aplicación del mismo procedimiento no vaya en sentido de la eficiencia. Además el mismo estudio habla del pensamiento social y el de los modelos mentales con los que se tiene. En ese sentido, la primera dimensión trata estos aspectos, considerando para ello un modelo de pensamiento basado en tres elementos: percepción, reflexión, intención y acción. La percepción está relacionada con la forma de ser del servidor público; la reflexión, con los procesos que permiten llegar a una decisión. La intención tiene que ver con la voluntad del ejercicio de un acto, y se ve como el fin que se busca en la decisión. La acción es la ejecución del acto como el resultado de la gestión elaborada.

Cabe mencionar que el modelo busca conocer estos fenómenos para su transformación. Y nos puede ayudar a elementos de fortalecimiento como por ejemplo ¿Cómo se amplía una percepción? ¿Cómo mejorar en tiempo y en eficiencia una reflexión? ¿Cómo puede el servidor público reflexionar considerando diferentes elementos? ¿Existe un modelo de reflexión para el servicio público? Otra parte del modelo es la intención, en donde hay que analizar la importancia de los principios y el para qué se toma una decisión pública. ¿Se impacta? ¿A quién? ¿Hay ejercicios de recursos públicos? ¿La decisión es integradora y para beneficio social? ¿Es una decisión imparcial? La intención es la que define el paso definitivo en la acción y es la que cambia una decisión técnica. La intención del acto puede llegar a definir incluso hasta un acto indebido a una decisión mal tomada o una decisión sensible, adaptable y socialmente responsable. Es, pues, esta dimensión la que más impacta. Sin embargo es también la dimensión menos estudiada o integrada en el servicio público, lo cual es materia de análisis profundos.

Dimensión 2: Integridad del Servicio Público

Una segunda dimensión tiene que ver con la integridad del servidor público. Para este componente hemos analizado dos elementos que la conforman. Aquellos elementos que van de manera preventiva al ejercicio de la decisión pública y los que van relacionados con la revisión de la actuación de integridad.

El primero de ellos tiene que ver directamente con los valores del servicio público, como la colaboración, la imparcialidad, la igualdad de oportunidades, la legalidad y la transparencia. Estos elementos son parte importante y característica de una toma de decisiones pública. La integridad en esta toma de decisiones es lo que hace verdaderamente que una decisión sea pública, sobre todo el tema de la imparcialidad.

El servidor público cuando toma una decisión ni siquiera debería ver para quien es, sino que esta debe ser bajo un escrutinio igualitario, sin dar preferencias de ningún tipo. En las licitaciones públicas, concursos, ingresos y demás autorizaciones, licencias y permisos, el asegurar la imparcialidad de la decisión ayuda en la generación de confianza en los gobiernos. Y aunque la imparcialidad es opositora de la discreción también es verdad que ante la necesidad discrecionalidad el aseguramiento de la imparcialidad regresa el factor confianza en la toma de decisiones gubernamentales.

En el caso mexicano, existen Reglas de Integridad que están elaboradas de acuerdo a la actuación y comportamiento de los servidores públicos, detallando de manera precisa aquellas acciones no permitidas para el servidor público. Aunque estas reglas proponen una buena guía para regular las conductas, el tema central es llevarlo a su momento de reflexión antes de la toma de decisión y definiendo claramente el objetivo de su intención definitiva, es decir, es necesario que los valores se infundan como parte de los procesos cognitivos del servidor público. La cual es una tarea de educación bastante fuerte que debe centrarse en el continuo ejercicio mental, en un claro esquema con un impacto de transformaciones cognitivas.

Un segundo componente de este rubro, es la revisión de una acción desde el punto de la integridad. En ese sentido, la argumentación en la toma de decisiones, la legalidad, las auditorías y la exposición de la valoración del riesgo. Son elementos que esta dimensión propone llevar a cabo de manera permanente para incidir externamente al pensamiento del servidor público. Las decisiones que no hayan considerado el esquema de integridad deberán ser detectadas ya dentro de los ejercicios de revisión posterior. No obstante, este segundo elemento es de tema de ascendencia correctiva y sancionadora y aunque tiene resultados no deja de ser un mecanismo premio castigo que puede tener influencias cognitivas, pero es quizás más efectivo el primer componente que incide con elementos de transformación cognitiva, mediante el uso del ejercicio reflexivo e intencional.

Dimensión 3: La profesionalización

Esta dimensión, aunque puede parecer que no interviene de manera directa, sí incide en el entorno del servidor público. La profesionalización ha sido frecuentemente definida de manera distinta. En el caso mexicano la entendemos como el *“Proceso de gestión administrativa orientada al desarrollo del recurso o capital humano que, desde una dimensión organizativa, metodológica, conceptual y operativa busca que los Servidores Públicos cuenten con un perfil calificado y competente, éticamente responsable y, que a través de la permanente formación se potencialicen las capacidades requeridas para el desempeño de sus funciones y, cuando corresponde, de otras de mayor responsabilidad, con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio social,”* la cual tiene impacto directo sobre el beneficio de la gestión pública. No obstante es necesario también hacer una relación directa y encontrar aquellos puntos de encuentro que motiven al servidor público. Es decir, el modelo plantea que la profesionalización sea también un objetivo del servidor público y que al mismo tiempo le permita definir aspectos de su propia vida.

Aunque la profesionalización no es una regla de integridad, en el modelo se considera que es un factor que impulsa a la confianza del servidor público, ya que cada día debe ser más capaz y eficiente en el ejercicio de sus funciones. Quizás una de las fallas de los sistemas de profesionalización de los servicios públicos es la falta de congruencia que existe entre los intereses personales y los intereses del servicio público. Hemos estudiado mucho el impacto de estas estrategias en la gestión pública, pero, en pocas palabras, no tenemos evidencia absoluta si estos elementos llevan a la plenitud a las personas que ocupan los puestos.

Esta dimensión incluye todo el ciclo de vida que un servidor público tiene que ver con el desarrollo de las personas en el servicio público. Los elementos que incluye el modelo son: reclutamiento y selección, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, desarrollo de la meritocracia, transformación cultural y hasta la separación del cargo público.

En el tema de reclutamiento y selección se trata de motivar a que el ingreso al servicio público sea la demostración de un proceso competitivo, justo e imparcial, donde verdaderamente ingresan aquellos que tienen la capacidad para poder desarrollarse en los puestos. Este proceso es el factor motivante inicial que vive el servidor público. Un sentimiento y un sentido de pertenencia y compromiso por una meta lograda. Este elemento es quizás el valor más oportuno frente a los ingresos de libre designación, los cuales derivan de valores distintos a la imparcialidad y que tienen que ver más con la confianza del superior jerárquico.

Una vez que ingresa el servidor público, es necesario no olvidar que este se encuentra en un proceso de desarrollo permanente, que va definiendo su propia vida tanto profesional como personal. En ese rubro, las personas conocen que tienen confianza aspiracional, entendiéndose esto como aspiraciones de las expectativas que se podrían generar en el servidor público para llevarlo a un rol específico. Existen muchas aspiraciones que un servicio público puede generar y que ayuda a motivar el desarrollo de las personas. El primero de ellos es el reconocimiento social como una persona que trabaja en el servicio público, que dedica sus acciones por los demás, el que cuida los bienes que son de todos. Otros elementos aspiracionales son aquellos vinculados con el crecimiento en los cargos públicos, la obtención de reconocimiento académico, el prestigio ganado con los compañeros, la representación de la sociedad, la toma de decisiones colaborativas, la obtención de resultados, el desarrollo social, la mejora del medio ambiente. Podríamos desarrollar una lista extensa sobre la generación de motivantes que lleva el desarrollo profesional y que tiene mucho que ver con el reconocimiento social porque la persona demuestra ante sí y ante los demás que cada vez adquiere mayor experiencia en el servicio público. Por su parte, la evaluación del desempeño se entiende como el conjunto de procesos y procedimientos relativos a los métodos de valoración y calificación de las contribuciones de los Servidores Públicos. En ese sentido, la permanencia en el puesto es consecuencia de una favorable evaluación del desempeño. No obstante, el servidor público tiene especial atención a estos procesos, porque de ellos se determina la continuidad y al ser evaluación, no tendría que convertirse en una herramienta sancionadora, sino en una herramienta que ayude a determinar las necesidades de formación, de experiencia y de intercambio que tienen los servidores públicos. En el modelo que se describe, la evaluación del desempeño actúa como un ente motivante y da sentido y estrategia laboral porque marca las pautas para poder llegar a las metas trazadas.

En ese sentido, es necesario lograr que el servidor público haga del cumplimiento de las metas de la organización, sus metas propias. La evaluación de los objetivos departamentales son procedimientos adecuados ya que marcan la capacidad de colaboración que tuvo el servidor público con sus compañeros de trabajo y se van generando dinámicas de acercamiento entre los distintos servidores públicos. Las metas colectivas dan un sentido final de institucionalidad a la labor pública y pueden también convertirse en aspectos que dirigen la reflexión del servidor público. El desarrollo del mérito es otro de los elementos del modelo, que quizás puede llegarse a confundir con el desarrollo profesional. En nuestro modelo, el mérito es el conjunto de elementos que componen la curricula profesional de un servidor público. Comprende su experiencia, sus estudios y actividades de formación y, en su caso, difusión, sus capacidades, aptitudes, competencias, resultados de desempeño en el cumplimiento de sus programas de trabajo y las contribuciones a la dependencia para cumplir con los objetivos de la misma, y en general aquellos elementos, resultados o merecimientos que permitan acreditar o reconocer objetivamente la calidad profesional de un servidor público. Aunque ambos elementos profesionalización y mérito van muy vinculados, el mérito es contiene al desarrollo profesional.

En ese sentido, la profesionalización está limitada a las necesidades del puesto, al cumplimiento de los perfiles, a la eficiencia del trabajo. Pero en muchos casos, el trabajador es también un colaborador social, participa en los Comités de Ética, en aspectos sociales, hace servicio social público, incluso participa en actividades desarrollo de la responsabilidad social. En ese sentido, el mérito debe incluir todas las actividades que hace de un profesional un mejor ciudadano y tiene que ser, de alguna manera, considerado en las evaluaciones correspondientes. El mérito también deriva de un reconocimiento social, cultural y artístico. La relación mérito desarrollo personal es quizás más cercana que la relación profesional personal y en ese tenor, es un amplio campo de estudio, sobre todo en las nuevas que están derivándose de la integración de técnicas de la Responsabilidad Social Empresarial en la metodología para la elaboración de políticas de Recursos Humanos en las empresas del sector privado.

Finalmente, la separación del cargo, la cual se ha visto históricamente como un proceso que el servidor público no quiere enfrentar. Aunque existen diferentes sistemas de jubilación y pensión, el servidor público, en su mayoría, continúa trabajando quizás porque durante todo el ejercicio de su profesión no se aprendió a poder ver el mundo de una manera distinta al servicio público. Aunque este proceso tiene mucha relación con la capacidad de seguridad social de un país es también un proceso con el cual el servidor público tiene que enfrentar permanentemente. Los ciclos en las instituciones se cierran y estos afectan directamente al desarrollo de la persona, la cual toma el tema como el fin de las actividades de la propia vida.

Nuestra hipótesis en el modelo es que haber tenido un desarrollo profesional y un desarrollo de mérito adecuado durante la vida laboral, es sin duda un elemento que de manera natural puede motivar a las separaciones en tiempo porque las personas del servicio público tienen los elementos suficientes para crear, construir y transformar. Esta dimensión sostiene que esa competencia queda asegurada para el resto del tiempo y auxilia en gran medida como gran motivante para que las tareas que se desarrollan sean de manera adecuada, lo que permite la generación de confianza ciudadana.

La cuarta dimensión: Gestión Pública

Esta dimensión tiene que ver con todas aquellas estrategias que se llevan a cabo en el servicio público y que van marcando la pauta de los diferentes elementos del actuar de las instituciones gubernamentales. Algunas tienen que ver por ejemplo con aquellas estrategias descritas en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno que da origen a todo este modelo.

En la Carta para el Gobierno Abierto, el CLAD lo define como *“el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo”* En ese sentido la gestión marca la nueva forma de trabajar en el servicio público, las nuevas obligaciones de informar y de incluir, así como el gran objetivo de legitimar la acción pública, que llevan a un bienestar colectivo con el fortalecimiento de la democracia. Como meta de gestión, el Gobierno Abierto es un gran reto público, pero este no puede llevarse a cabo si no contamos con elementos en la parte inferior del modelo, es decir las otras tres dimensiones descritas previamente.

El modelo abierto no describe el actuar, el compromiso, la incidencia en metas de los servidores públicos. Tampoco define la manera en que esto va impactar en su desarrollo profesional o incluso tampoco se define como va incidir en la manera en que servidor público reflexiona, ni en el cómo se lleva a cabo el acto público. Es tan difusa la información, que quizás se ha hecho demasiado hincapié en la situación digital olvidando los grandes elementos y beneficios derivados de la participación ciudadana y el trabajo público y transparente. Otro elemento de gestión pública es el que deriva del control, que en su sentido más amplio es el proceso efectuado por los servidores públicos de una institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de las metas y objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir actos contrarios a la integridad. Los elementos de control pueden verse en un sentido positivo como aquellos elementos que permitan llegar a los fines institucionales. Desafortunadamente se han visto como elementos de revisión que inciden directamente en el ejercicio público. Se ven como revisiones legales que no permiten la transformación en la ejecución de una norma, cuando el sentido es positivo. El componente se incluye en el modelo porque estos elementos de control son los que se perciben como los más burocráticos pero que son atributos que en su justa proporción auxilian en el trabajo público. La innovación es un elemento de gestión incluido en el modelo, como un proceso mediante el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio que presenta cierta utilidad, mejora o transformación. La innovación incide también en el ejercicio del servidor público, el cual se convierte en un rol de observador de sus propios procesos proponiendo elementos de mejora, transformaciones que permiten hacer más eficiente un proceso o bien establecer mecanismos para transparentarlo. El servidor público ha tomado un alto número de decisiones que sin lugar a dudas facilita la mejora de los mismos, pero es necesario generar competencias vinculadas a estos procesos, dando la libertad de poder actuar y de atreverse a probar los cambios producidos. Finalmente, el modelo incluye al Impacto como un componente fundamental. La especialización burocrática y la división ha tenido históricamente elementos que le han facilitado la atención al ciudadano, sin embargo ha repercutido en que los servidores públicos solo vean ciertos elementos de un proceso administrativo. Más aún, si no se alcanza a ver el proceso administrativo más complicado sería alcanzar a ver las metas para las que se trabajan en un programa de gobierno. Esta fragmentación excesiva, pero a veces necesaria impide ver como el pequeño acto público es relevante en todo el ejercicio de gobierno. No está de más decir, que conociendo el bosque, es más rápido poder salir de él.

V.- Conclusiones

Una administración pública relevante es entonces aquella donde sus servidores públicos están en conexión directa entre sus propios esquemas cognitivos con los mecanismos de integridad, con los elementos de desarrollo profesional y personal, y con los modelos de gestión correspondientes. El modelo presentado busca una administración pública integral y organizada desde diferentes aristas, donde se considera al servidor público como el elemento central del cumplimiento de metas y objetivos así como el garante de la recuperación de la confianza ciudadana en las instituciones públicas, no obstante, teniendo las protecciones que determinan los propios modelos y dejando que este actúe en un sentido de libertad bajo el contexto de legalidad y de mecanismos de gestión adecuados. La interacción entre todos los elementos es sin duda alguna el mayor de los retos existentes para poder lograr la relevancia de una administración honesta y transparente con una alta confianza ciudadana y enfocada al progreso y desarrollo democrático.

Agradecimientos

El autor del presente documento extiende su agradecimiento y reconocimiento a las y los servidores públicos de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, ya que su compromiso, esfuerzo y aportaciones han sido el pilar para el desarrollo de las propuestas que aquí se exponen.

Bibliografía

- CLAD. Carta del Gobierno Abierto. Disponible en <http://siare.clad.org/siare/innotend/-transparencia/CartalberoamericanadeGobiernoAbierto.pdf>
- Dente, B. y Suvirats J. (). Decisiones públicas: Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas
- Estevez A. (2016). Apuntes para la construcción de un índice de modernización para los municipios de la provincia de Buenos Aires. Estado abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas, 1,1, pp. 15 / 34
- Banco Mundial (2015). Informe sobre el Desarrollo Mundial 2015. Mente, Sociedad y Conducta. Grupo Banco Mundial
- Merino M. (2010). Ética Pública. Siglo XXI Editores. México
- Normativa del Estado Mexicano. Disponible en www.diputados.gob.mx
- Pardo, M (2010). Administración Pública Mexicana del Siglo XXI. Siglo XXI Editores. México
- Ramírez-Alujas, A. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. Estado, Gobierno, Gestión Pública Revista Chilena de Administración Pública Número 19, pp. 5 / 50.
- Scott R. (2010) Teoría Institucional y Organizaciones. Organización e Instituciones. Siglo XXI. México.
- Vergara, R. (2010). Organización e Instituciones. Siglo XXI. México.

Reseña biográfica

Eber Omar Betanzos Torres

Subsecretario de la Función Pública en la Secretaría de la Función Pública del gobierno federal mexicano. Estudió 4 carreras: Abogado en la Escuela Libre de Derecho; Filosofía en la Universidad Panamericana; Economía en la Universidad Nacional Autónoma de México y Ciencias Religiosas en la Universidad La Salle. Cuenta con 2 especialidades: una en Justicia Constitucional y Tutela Jurisdiccional de Derechos por la Universidad de Pisa, Italia y otra en Derechos Humanos por la Universidad de Castilla-La Mancha. Cursó 4 maestrías: en Estudios Humanísticos por el ITESM; en Políticas Públicas por la FLACSO; en Teoría Crítica por el Instituto de Estudios Críticos 17 y en Derechos Humanos por la UNED-CNDH. Tiene 1 Doctorado en Derechos Humanos por la UNED-CNDH y actualmente cursa 2 más: en Historia por la Universidad Iberoamericana y en Administración y Gobierno del Poder Judicial por el TSJDF-Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Ha trabajado en el Consejo de la Judicatura Federal, en la SCJN y en la PGR, donde ocupó el cargo de Subprocurador de Derechos Humanos, Prevención del Delito y Servicios a la Comunidad.