

# MODERNIZAR EL ESTADO, ¿PARA QUÉ?

Por Lic. Patricia Alessandroni  
Especialista en modernización del estado y gobierno inteligente  
Directora de IC Latinoamérica

La modernización es un desafío para Argentina en todos sus niveles del Estado, tanto nacional, provincial como municipal. El proceso de modernización puede y debe implementarse en tiempos cortos, pero es imprescindible que nos preguntemos, modernizar, ¿para qué?

La modernización del estado es un concepto que está asociado a la suma de nuevas tecnologías y a la digitalización, pero es un punto de partida escaso ya que se asocia una idea que involucra importantes cambios a herramientas o soportes.

Modernizar el estado implica tener gobiernos inteligentes, con capacidad para prestar servicios y resolver los problemas de los ciudadanos en los tiempos en que deben resolverse y explicar (o comunicar) todo aquello que no pueda hacerse. Es decir, modernizar no es sinónimo de tecnología, sino de resultados. El salto cualitativo de los gobiernos está centrado, básicamente, en cuatro aspectos: la orientación al ciudadano, la capacidad de gobierno, la inteligencia para la toma de decisiones y la comunicación.

La orientación al ciudadano conlleva a un reordenamiento de la lógica de los gobiernos, hoy más centrada en los procesos internos que en los resultados que se generan. Toda la organización gubernamental debe girar su enfoque a la generación de resultados desde el punto de vista de los ciudadanos, lo que implica la sistematización tanto de la demanda, como de los problemas y de los usos que hacen de los servicios públicos además de los niveles de satisfacción que se generan. La orientación al ciudadano debe incluir la definición de resultados a alcanzar en cada uno de los niveles y servicios del estado, no por áreas abstractas o como listas de funciones, sino como metas cuantificadas asociadas al nombre y apellido de personas concretas responsables de alcanzarlas, tanto funcionarios políticos como de carrera, y que incluyan también los resultados demandados y evaluados por los ciudadanos.

La capacidad o eficacia de un gobierno para generar resultados está vinculada primero a sus competencias, y éstas a todos los servicios, programas y proyectos de su agenda. Tener capacidad demanda alinear tanto los recursos económicos y los insumos, como las capacidades y aptitudes humanas, además de las capacidades de coordinación e institucionales para ejecutar la agenda de gobierno.

La inteligencia para la toma de decisiones es un proceso central íntimamente vinculado a los problemas y demandas ciudadanas, a la agenda de gobierno y sus servicios y a la capacidad para generar resultados. Para que haya gobierno inteligente es necesario construir un sistema único de indicadores, que no sean sólo referencia informativa, sino tablero de metas a alcanzar y evolución del gobierno en ese sentido. Mucha información puede haber en un sistema de indicadores de gobierno, pero hay cinco que no pueden faltar: la evolución de los problemas, demandas y usos ciudadanos; la capacidad de resolución del gobierno, es decir lo que logra hacer y resolver; los tiempos de resolución; la satisfacción generada en los ciudadanos y, por último, la lista de lo que no resuelve o está pendiente.



Lic. Patricia Alessandroni

Y la comunicación, aspecto a no descuidar en la modernización, tanto para explicar lo que se hace, cómo se hace y para mantener informado al ciudadano acerca de la evolución de sus demandas o problemas. El estado, en todos sus niveles, no sabe explicar ni está preparado para eso; muchos de los servidores públicos no quieren que los ciudadanos le demanden respuestas frente a problemas con los servicios. El gran desafío es que los gobiernos logren comunicar también de manera inteligente, con comunicación específica, que mejore los impactos y el vínculo con los ciudadanos.

La modernización del estado debe prever mejorar y cambiar todo aquello que sea necesario porque debe entenderse como un proceso que nos lleve a mejores servicios públicos, con mayor alcance y accesibilidad, con más capacidad de resolución, en los tiempos en que debe resolverse o proveerse y con ciudadanos más satisfechos. Pueden haber muchas plataformas móviles para solicitar servicios o reclamar, pero si luego el estado no resuelve o por lo menos responde en tiempos tolerables, de nada sirven las tecnologías.

El proceso para modernizar al estado debe poner en marcha de manera simultánea las cuatro perspectivas desarrolladas en párrafos anteriores, es decir una firme orientación al ciudadano como lógica de gestión de toda su agenda y de sus trabajadores públicos; una mejora sostenible de la capacidad de resolución y respuesta; la conformación de un sistema único de indicadores que guíen el norte y la toma de decisiones y una comunicación más específica y segmentada, lo que implica incorporar trazabilidad de usos, respuestas y problemas.

La tecnología es una aliada en el proceso de modernización pero el fin de la misma no es más gobierno digital. Modernizar el estado es tener gobiernos más capaces para generar resultados con ciudadanos más satisfechos.