



Metodología para el fortalecimiento de la credibilidad de las organizaciones mediante la gestión de la Transparencia 360º

**PAZ DE TORRES
FELIPE GÓMEZ-PALLETE**

Madrid, 30 de noviembre de 2018

Netherlands Institute for
Multiparty Democracy

Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria



Financiado por la



UNIÓN EUROPEA



**Instituto Holandés para la Democracia
Multipartidaria - NIMD**

Ángela Rodríguez Sarmiento
Coordinadora País para Colombia

Andrés Sáenz Peñas
Gerente Proyecto Acción Democrática
para la Paz

Daniel Botello Alhippio
Oficial de Programas para Colombia

Calle 73 No. 7-31, Torre B, Oficina 1102
Bogotá - Colombia

Teléfonos: (57 + 1) 781 6433
<http://colombia.nimd.org>

Autores

Paz de Torres

Felipe Gómez - Pallete

Asociación Calidad y Cultura Democráticas
ACCD

Consultores – NIMD

Coordinación de Investigación y Editorial

Carlos Mauricio Sánchez Sierra
Oficial de Gestión del Conocimiento
NIMD Colombia

Diseño y diagramación
Tanko

Primera edición digital

ISBN: 978-958-56635-9-6

Bogotá, noviembre de 2019

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente la posición institucional de NIMD.

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de sus autores y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

Contenido

Resumen / Abstract	4 / 5
Fuerzas de nuestro tiempo	7
Nuevas fuentes de credibilidad	
Incertidumbre y complejidad	
Elementos de una metodología	13
I. Comprender la realidad	
II. Construir conocimiento	
III. Llevar las ideas a la acción	
I. Análisis	17
Interno	
Entorno	
II. Capacitación	23
Tutoriales	
Debates	
III. Acción,	29
Preparación	
Desarrollo	
Consideraciones finales	35
Fases	
Duración	
Oportunidad	
Bibliografía,	40

Resumen

Para fortalecer la credibilidad de las organizaciones humanas ya no basta con acudir a los patrones que tradicionalmente han otorgado prestigio y reputación. Por ello resulta obligado identificar nuevas fuentes de credibilidad. Esto ha llevado a los autores de esta metodología a acuñar el concepto -y operar en la práctica- de Transparencia 360°. Esta vía es una de las muchas posibles, no la única ni, acaso, la más importante, pero es sin duda una ruta imprescindible en el fortalecimiento de la credibilidad de las instituciones y, por tanto, de la confianza ciudadana.

El conjunto de métodos ha sido dispuesto de forma tal que ayude a las organizaciones a pasar de las ideas a la acción en un contexto de creciente incertidumbre en todos los órdenes de la vida, individual como colectiva, tanto en el plano de la política como de la economía. Por esta razón, la metodología propuesta responde a la ineludible necesidad de gestionar la complejidad que caracteriza el mundo actual.

En el primer apartado, **Fuerzas de nuestro tiempo**, se expone el fundamento conceptual de esta metodología, levantada sobre estos dos pilares: nueva credibilidad y gestión de la complejidad. El desarrollo práctico se ofrece, primero de forma conjunta, en **Elementos de una metodología** y, después, por separado, en **Análisis, Capacitación y Acción**.

Abstract

Traditional patterns that once bestowed renown and reputation on human organizations are no longer sufficient to build up their credibility. On this account, **new sources of credibility** must be pinpointed and pursued. To this end, the authors of this methodology have coined the concept of 360° Transparency and developed its operational functioning. It is only one of many existing avenues, perhaps not even the most important one, but surely an essential channel for organizations so as to shore their credibility up and regain public trust by doing so.

The complete set of methods has been displayed so that organizations are assisted in moving from ideas to action against a backdrop of soaring uncertainty in all walks of individual and collective life, at both political and economic level. For all that, the suggested methodology stems from the vital necessity to manage the complexity of the modern world.

The first section, **Constraints of our Times**, sets forth the conceptual foundation of this methodology, built upon two pillars: new credibility and management of complexity. Its operational practice is firstly introduced as a set, in **Methodology Elements**, further developed in separate sections: **Assessment, Skills and Action**.

Fuerzas de nuestro tiempo



Fuerzas de nuestro tiempo

Vivimos en el mejor momento de la historia de la humanidad. Los datos disponibles sobre asuntos tales como la esperanza de vida al nacer o la reducción de la pobreza a escala global así lo avalan, bien que la desigualdad que se da entre países y, dentro de cada cual, entre sectores sociales, ensombrece lo conseguido. En este contexto de claroscuros, no es menos cierto que, a caballo entre los siglos XX y XXI, se ha operado un cambio gradual de signo inquietante: hemos pasado **de una sociedad confiada a una sociedad descreída.**

Desafección, indignación o desconfianza son la respuesta a la creciente pérdida de crédito, reputación o prestigio que experimentan las más diversas formas de asociación humana, tanto en el ámbito de la política como de la economía. Esta relación de causa- efecto sucede en cualquier nivel de agregación. **Credibilidad y confianza** son las dos caras de una misma moneda; una es origen y la otra consecuencia: los cambios en la credibilidad de unos repercuten en la confianza de los otros hacia los primeros. Vivimos unos tiempos en los que las personas desconfiamos de las instituciones tanto como, paradójicamente, las necesitamos (Hecló 2010, 27-78).

¿Cuál es el origen y cuáles los resultados de un distanciamiento cada día más palpable?

¿Cómo corregir tal deriva y qué factores están dificultando enderezar tan preocupante situación? Estas y otras cuestiones de semejante índole constituyen algunas de las fuerzas que caracterizan la situación actual en buena parte del planeta.

Cuando los lazos entre los actores sociales se deterioran, se pone en peligro la cohesión del sistema: los consumidores desconfían, los electores recelan, los inversores temen, los ciudadanos conjeturan, los creyentes dudan, los grupos se disuelven, en fin, es como un universo sin fuerza nuclear ni gravitatoria que mantenga unidos átomos y planetas. Casos antiguos y nuevos, desde el Watergate estadounidense a la Academia sueca que otorga el Nobel de Literatura, el mundo

contempla alarmado la pérdida de credibilidad tanto de instituciones privadas y públicas como de las encuadradas en el llamado tercer sector.

Y del mismo modo que la confianza ciudadana es consecuencia de la credibilidad, del prestigio o la reputación que adorna a las organizaciones, el grado de complejidad de las organizaciones viene determinado por la incertidumbre del entorno en que aquéllas operan. Puede decirse, por tanto, que nos encontramos con el anverso y el reverso de una nueva moneda: si aumenta la **incertidumbre** del entorno, las organizaciones que operan en él deben aumentar su **complejidad** (Wagensberg 1985, 48), ecuación que completaremos más adelante.

¿Qué entendemos por ambos constructos, las dos caras de esta segunda moneda, la **incertidumbre del entorno** y la **complejidad de las organizaciones** que operan en él?

El mundo ha abandonado el estado de equilibrio. Éste estaba garantizado por unas leyes que dejaron de funcionar. Atrás quedaron los tiempos en que el futuro era fruto de quienes tenían la voluntad de diseñarlo conjuntamente con los que estaban capacitados para construirlo. Hoy esto ocurre en mucha menor medida, habiendo ganado protagonismo la **incertidumbre** que ha aparecido y permanecerá hasta que un nuevo orden consiga instaurarse. Podemos, en el mejor de los casos, imaginar las alternativas posibles, pero ignoramos cuál de ellas acabará por imponerse. Es una

época crítica que, presidida por la incertidumbre, se sitúa entre la estabilidad de un pasado reciente y el nuevo equilibrio estable de un futuro que acabará por llegar.

En este contexto, ha de correr parejo el aumento de **complejidad** de que deben dotarse los actores. Nuevos estratos de decisión, nuevas formas de cooperación, nuevas lógicas y culturas deben suceder a las de antaño; con el aumento exponencial del número de interrelaciones entre todos los elementos del sistema que las nuevas escalas y órdenes de magnitud provocan. Quizá el proceso de globalización represente, sobre todo, el telón de fondo sobre el que incertidumbre y complejidad se nutren mutuamente.

Definitivamente es inevitable y urgente hacer frente a ambos desafíos de nuestro tiempo: por una parte, hemos de aminorar la sangría de credibilidad y, consecuentemente, de confianza que se ha instalado en la sociedad; y en paralelo, hemos de aprender a gestionar la complejidad para poder desenvolvernos en un mundo altamente incierto. Por ello, el conjunto de métodos que, a tal fin, presentamos en este trabajo se fundamenta en una doble propuesta:

Por una parte, proponemos **ampliar el criterio** que históricamente se ha empleado para determinar en qué consiste la credibilidad institucional.

En segundo lugar, proponemos **mejorar la gestión de la complejidad** de que deben dotarse las organizaciones para afrontar la creciente incertidumbre del entorno.

Hasta ahora, la credibilidad o reputación de una organización se ha considerado como un depósito o trayectoria de buenas prácticas. Dos com-

ponentes han definido tradicionalmente esa reputación o credibilidad: **ajustarse a lo dispuesto** en normas y límites de la sociedad y **mostrarlo en relación a lo hecho**. Cumplimiento normativo y pasado han sido, pues, los dos rasgos determinantes para la percepción de la credibilidad.

Hoy, salir favorecido en esa foto ya no es condición suficiente para que una organización sea considerada digna de crédito. El retrato enmarcado por el ordenamiento jurídico y la normativa interna de las organizaciones ya no es garantía bastante. A la idea de **cumplimiento** debe sumarse la voluntad de **mejorar**. Y a la idea de mirar a lo hecho debe añadirse la de comprometerse hacia el futuro.

No se trata solo de aparecer como bueno, incluso perfecto, en tanto que fiel cumplidor de lo dispuesto. Se trata de demostrar, además y con igual determinación, que la organización se halla regida por el objetivo estratégico de mejorar permanentemente en **todo lo que es** (visión, misión, cultura, principios) y en **todo lo que hace** (elaboración de bienes y servicios). La foto fija de la reputación conseguida con hechos del pasado ha de enriquecerse con la secuencia, siempre inacabada, de los aspectos que se pretenden mejorar en lo sucesivo. La reputación tradicional, que siempre ha sido condición *sinequa non* para mirar con optimismo el futuro, hoy ha dejado de ser condición suficiente, lo que incorpora un plus de dificultad, pues cuesta saber gestionar la confianza cuando se trata de compromisos a mediano y largo plazo. Todos los grupos de interés de una organización exigen, cada vez con mayor fuerza, credenciales que demuestren una estrategia inequívoca de mejora permanente mirando hacia el futuro.

TRANSPARENCIA 360°

PARA QUÉ se transparentan:

- Para dar a conocer sus compromisos de mejora

POR QUÉ se transparentan:

- Motivación **intrínseca**: Sentido de responsabilidad, trabajo bien hecho
- Motivación **trascendente**: Bien común / Responsabilidad social

QUÉ transparentan:

- La **evolución** de los compromisos de mejora en:
- La **cadena de valor** de la Arquitectura o Diseño de la organización:
 - Visión, Misión y Valores
 - Estrategias, Objetivos
 - Gestión y Operaciones

CON QUIÉN trabajan la transparencia:

- Sobre todo, de forma **participativa**
 - Con grupos de interés, internos y externos

CÓMO trabajan la transparencia:

- Utilizando herramientas colaborativas de resolución de retos
 - Para identificar puntos de mejora
 - Para establecer planes de trabajo

MEJORAR LAS ORGANIZACIONES DE FORMA TRANSPARENTE (Un espacio de oportunidades)



ACCD © 2017

TRANSPARENCIA 180°

PARA QUÉ se transparentan:

- Para darse a conocer por lo que **hacen**

POR QUÉ se transparentan:

- Motivación **externa**: Salir favorecidos en la foto de los índices de Transparencia
Obtener reconocimiento del entorno

QUÉ transparentan:

- El **estado** de los hechos relativos a:
- Aspectos **operativos** relacionados con los factores de producción:
 - Personas
 - Economía
 - Estructura/Procesos

CON QUIÉN trabajan la transparencia:

- Sobre todo, de forma **autosuficiente**
 - Con personas de la propia organización

CÓMO trabajan la transparencia:

- Utilizando procedimientos "llave en mano"
 - Analógicos
 - Digitales

MEJORAR LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES (Un espacio de carencias)

Limitarse a hacer público lo escrupulosamente cumplidora que ha sido, y continúa siendo, una organización recibe el nombre de **Transparencia 180°**. Dar un paso más y comprometerse públicamente a mejorar cada día, es el mundo que está llamando a las puertas, es el territorio de la **Transparencia 360°**. Porque cualquier tipo de asociación humana no es solo un espacio de hechos consumados; es, también, un espacio de compromisos futuros. Al espacio de carencias (¿cuánto nos falta para cumplir las leyes al 100 %?) debe sucederle el espacio (ilimitado) de oportunidades que se abre frente a las organizaciones y los ciudadanos que parten del siguiente postulado: "la realidad se halla regida por el principio fundamental de la imperfección" (Gomá 2016).

Si **Transparencia 360°** representa la vía que permite descubrir nuevas fuentes de credibilidad

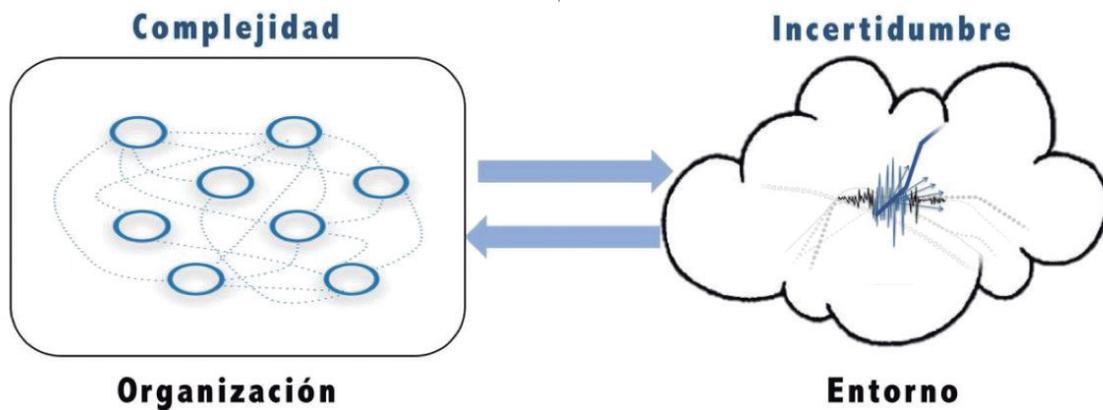
(mejorar, no solo cumplir; futuro, no solo pasado), ¿qué construcción proponemos para hacer frente al segundo de los desafíos, la mejora de la gestión de la complejidad? Llamemos a esta segunda herramienta **Macroscopio** (Rosnay 1977, 1-8).

Para alcanzar a distinguir lo infinitamente pequeño, el ingenio humano construyó el microscopio; para llegar a ver lo infinitamente grande, el telescopio. "Hoy nos enfrentamos a otro infinito: lo infinitamente complejo". Para habérselas con este nuevo infinito, el ser humano precisa dotarse de un nuevo instrumento, en este caso no físico sino simbólico: el conjunto de conceptos, métodos, técnicas adecuados para comprender y gestionar la complejidad. Se trata de una tarea nada fácil, puesto que la complejidad es "un concepto que la ciencia moderna intenta aprehender sin haber conseguido todavía definir satisfactoriamente" (Wagensberg 1985, 9).

Poniéndonos manos a la obra, partamos del siguiente supuesto: Comprender la complejidad del mundo “acaso sólo sea comprender dos cosas: el cambio y la relación entre un todo y sus partes” (Wagensberg 1985, 46). Por ello, las dos lentes que necesitamos para construir nuestro particular *Macroscopio* –la herramienta que nos permite

interpretar el mundo actual en todo su relieve evitando así las explicaciones planas o simples de la complejidad– son estas:

- Teorías del Cambio y
- Teoría General de Sistemas



Este es el equipaje (mental) que necesitan los actores, de la cosa pública como de las organizaciones privadas, con o sin ánimo de lucro, para conducirse en un entorno crecientemente incierto lo que, consecuentemente, exige cada vez mayores cotas de complejidad organizacional.

La metodología que presentamos aquí está inspirada, pues, en estas dos fuerzas de nuestro tiempo: la necesidad de ampliar la mirada para buscar nuevas fuentes de credibilidad –para lo que introducimos el concepto de Transparencia 360°– y la no menos ineludible necesidad de saber cómo gestionar la complejidad, para lo que sugerimos la herramienta simbólica del Macroscopio.

Ahora bien, Transparencia 360° (credibilidad–confianza) y Macroscopio (incertidumbre –complejidad) no son dos propuestas inconexas, como cabe deducir de la ecuación que ahora

completamos: “Si aumenta la incertidumbre del entorno, entonces el sistema debe aumentar su complejidad, esmerar su capacidad de anticipación, o inhibir su efecto sobre el entorno”. Estos son los cuatro términos de la fórmula completa que rige la supervivencia de las organizaciones, es decir, la adaptación de un sistema a su entorno (Wagensberg 1985, 48). Sí, de algún modo, complejidad y anticipación se encuentran relacionados. Esta es la esencia de la doble propuesta sobre las que se levanta esta metodología.

Acaso por eso no baste con mirar al pasado. Y por eso, también, hemos de comprender y aprender a gestionar la complejidad. Y dado que las organizaciones son “instrumentos de reducción de la complejidad” (Arrow 1974), la gestión de ésta pasa por profundizar en la realidad de las organizaciones.

Elementos de una metodología



Elementos de una metodología

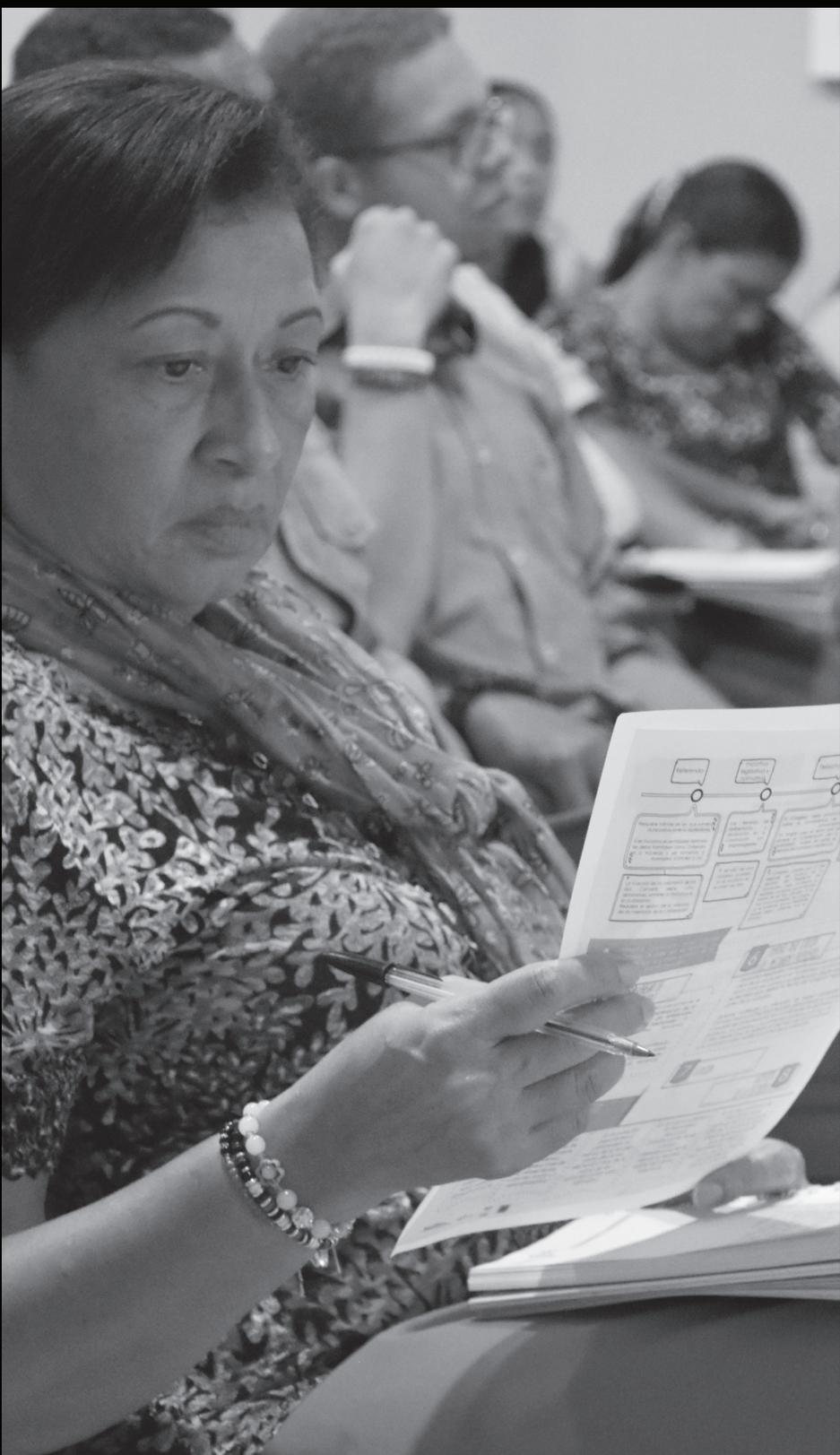
Una organización puede estar interesada en mejorar su credibilidad por diversos motivos, todos ellos relacionados con la propia continuidad o existencia de la organización. Desde el descenso en las donaciones que recibe una ONG a la pérdida de seguidores de una formación política, las organizaciones saben que su futuro depende, de una u otra forma, de la confianza que sus grupos de interés tengan en ella, y que ésta, la confianza, es función de su credibilidad, prestigio o reputación. O, mejor aún, el futuro depende no tanto de la credibilidad cuanto de la **percepción** que de la credibilidad tengan los stakeholders, tal como sostienen reconocidos investigadores como, por ejemplo, Reputation Institute. Y, por su parte, la percepción de la credibilidad viene condicionada por los mensajes que la organización emite, tanto en su contenido como en la transparencia con que lo hace.



La metodología que describimos en este trabajo consta de los tres bloques que aparecen representados en el esquema adjunto:

- **Un tiempo para comprender la realidad**, interna y externa, de la organización en materia de transparencia, entendida ésta como imperativo instrumental (Jiménez 2017, 11). Es decir, como uno de los medios que permiten fortalecer la credibilidad de una organización. El objetivo de este bloque es conocer el punto de partida, es decir, la situación en que se encuentra la organización en materia de transparencia a la hora de adentrarse en el territorio T360°.
- **Un tiempo para construir conocimiento** a partir del elenco de ideas, conceptos, modelos y constructos implicados en el fortalecimiento de la credibilidad, entendida ésta como imperativo sustantivo, y en la gestión de la complejidad. El objetivo de este segundo bloque es **enriquecer** la inteligencia colectiva de los miembros de la organización con las nuevas formas de gestionar la Transparencia 360° y los procesos de toma de decisiones complejas.
- **Un tiempo para llevar las ideas a la acción**. El objetivo de este tercer y último bloque es familiarizarse, mediante su uso, con las técnicas de resolución de retos complejos para, de este modo, **elaborar** una agenda de trabajo tal que permita a la organización contar con razonables garantías de éxito en el proceso de incorporación de la Transparencia 360° a los tres ámbitos de la cultura organizacional: presunciones básicas, valores y sistema de dirección (Schein 1985, 13-21).

Análisis



Análisis

Adentrarse en territorio T360^o no implica abandonar el T180^o. Al contrario, el tratamiento convencional que en materia de transparencia esté realizando la organización es considerado como la puerta de entrada para emprender la incorporación de la gestión T360^o. Por ello, resulta de todo punto imprescindible conocer con el mayor grado de detalle posible la situación de partida, tanto en el interior de la organización como en su entorno.

Análisis del comportamiento interno

Para conocer el comportamiento interno de la organización en materia de transparencia se abren dos caminos complementarios, que no excluyentes. La primera vía consiste en conocer el estado de las variables empleadas para el cálculo del índice de transparencia de la organización según las diferentes plataformas disponibles o, en su defecto –en caso de que no se haya realizado hasta la fecha tal ejercicio– se procederá a calcular este índice. Evidentemente, el trabajo del equipo encargado de esta fase requerirá la asignación de más o menos recursos en función de que la organización en cuestión sea usuaria de alguna de las plataformas existentes o no.

Esta primera vía de actuación tiene como finalidad identificar qué aspectos de la organización se están publicitando: si son asuntos referidos al pasado (relación de viajes efectuados por el director) o al presente (listado de las direcciones de correo electrónico de los empleados) o de cualquier otra consideración, para, a partir de ahí, identificar qué otros aspectos, además de los ya censados, tanto referidos al pasado como al presente o al futuro, se considera necesario publicitar con el fin de fortalecer la credibilidad de la organización. La finalidad de esta primera vía no es, por tanto, conocer hasta qué punto es transparente una organización –lo que habitualmente se calcula en términos

porcentuales–, aunque para ello se analicen las variables utilizadas, precisamente, en el cálculo de los índices de transparencia.

Y es que, en este contexto, “medirse” según los criterios de tales o cuales plataformas que calculan índices de transparencia va más allá de lo que supone obtener una “fotografía” (léase eso, un índice numérico de transparencia). Es, sobre todo, un medio muy eficaz para conocer el comportamiento interno de la organización en materia de transparencia: ¿qué asuntos de la organización publicamos en los portales de transparencia?, ¿con qué calidad de información se cumplen los requisitos de transparencia establecidos?, ¿es información relevante, comprensible, accesible, actualizada y reutilizable?

La segunda vía utiliza otros patrones de medida, diferentes de los investigados en la primera. Ahora se trata de comparar el comportamiento de la organización en relación tanto a las leyes que rigen la transparencia y el acceso a la información pública como a las normativas que pudieran existir en el seno de la propia organización, desde los estatutos a las disposiciones de régimen interior. Para ello pueden utilizarse los textos originales de la normativa interna si los hubiere, así como o bien el texto de las leyes de transparencia y acceso a la información o bien las herramientas de consulta y autoevaluación que sobre estas leyes proporcionan algunos organismos. Estas herramientas de

Soporte →		Analogico		Digital	
		Analogico		Digital	
Índices ↓	Soporte →	Analogico		Digital	
		Cumplimiento	Ordenamiento jurídico	 <p>Para ayuntamientos: 6 áreas, 80 indicadores</p> <p>ÁREAS DE TRANSPARENCIA</p> <p>1- AGENCIA ACTIVA E INFORMACIÓN SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL</p> <p>2- AGENCIA ACTIVA SOBRE CARGOS, PERSONAL Y RETRIBUCIONES DEL AYUNTAMIENTO (6)</p> <p>3- PUBLICIDAD ACTIVA SOBRE LOS ORGANOS DE GOBIERNO MUNICIPALES, INFORMES Y RESOLUCIONES JUDICIALES (7)</p> <p>4- PAGINA WEB, RELACIONES CON LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD, Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA (15)</p> <p>5- PAGINA WEB DEL AYUNTAMIENTO Y SERVICIOS MUNICIPALES (8)</p> <p>6- PARTICIPACIÓN CIUDADANA E INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA EL CIUDADANO (7)</p> <p>7- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERA (14)</p> <p>8- PRESUPUESTARIA (6)</p> <p>https://transparencia.org.es/indices-transparencia-espana/</p>	
Estatutos. Normativa interna	  <p>LEY 1712 DE 2014</p> <p>por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Servicio de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones</p> <p>https://bit.ly/2D0bvXD</p>		  <p>https://bit.ly/2rTDfoQ</p>		

Ejemplos de fuentes para el análisis del comportamiento interno de las organizaciones en materia de Transparencia

apoyo suelen ofrecer, una vez finalizado el diagnóstico, un índice que da medida del grado de cumplimiento alcanzado.

De nuevo, es menester recordar que, al repasar de manera sistemática todos y cada uno de los ítems incluidos en este otro tipo de fuentes, no es tanto el cálculo de los correspondientes índices de cumplimiento lo que nos interesa en este punto, cuanto complementar el conocimiento sobre el comportamiento interno de la organización en materia de transparencia que se había alcanzado por la vía del análisis de las distintas plataformas que calculan los índices de transparencia.

El hecho de que los creadores de estos índices de transparencia se hayan inspirado para su

elaboración, precisamente, en esas leyes y normas, hace que, en cierta medida, ambos tipos de índices proporcionen una cierta dosis de redundancia en esta etapa de la toma de datos. Lo que, lejos de constituir un problema, viene a consolidar la imagen del comportamiento de la organización en materia de transparencia que obtenemos por esta vía.

Análisis de la realidad externa

El proceso de toma de datos se completa con el estudio del entorno de la organización en materia de transparencia. Ahora se trata de conocer cómo perciben a la organización los diferentes grupos de interés externos. Más concretamente, se trata

de evaluar tanto la percepción que los distintos stakeholders tienen de la organización en materia de credibilidad y transparencia, como de pulsar cuáles son sus expectativas de futuro al respecto. Ello implica, en primer lugar, proceder a la identificación de los distintos grupos de interés que se ven concernidos en este trabajo de campo en pos de la credibilidad y la transparencia. En segundo lugar, deben establecerse las variables a medir y los correspondientes patrones de agregación y priorización. Y, en tercer lugar, se definirán los procesos de recolección de información y el subsecuente tratamiento y análisis.

El compendio del análisis del comportamiento interno junto con el estudio de la realidad externa dará lugar al primero de los tres productos o entregables de que consta esta metodología, que en el esquema adjunto viene referido como Estado actual de la Transparencia en la organización. Comportamiento, percepción y demanda. Será el Libro Blanco de la organización que orientará el posterior diseño de los bloques de Capacitación y Acción, segundo y tercer paso de la metodología para el fortalecimiento de la credibilidad de las organizaciones, objeto de este trabajo¹.

¹ Estos dos módulos (Capacitación y Acción), fueron presentados y utilizados durante la semana del 24 al 28 de septiembre en diversas actuaciones realizadas en la ciudad de Bogotá, en el marco del Acuerdo de Voluntades suscrito en febrero de 2018 entre el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria en Colombia (NIMD | Colombia) y la Asociación por la Calidad y Cultura Democráticas (ACCD) de España. En virtud de este Acuerdo, ambas partes se comprometen a trabajar conjuntamente en favor del fortalecimiento de "la democracia y el sistema político colombiano, mejorando las competencias y habilidades de las organizaciones políticas en la toma de decisiones y el establecimiento de metas que les permitan aumentar su incidencia, competencias y credibilidad".

Capacitación



Capacitación

Preparar a una organización para su entrada en el territorio T360^o requiere no solo de voluntad política por parte de los dirigentes; también lleva consigo cuidar la formación de sus miembros para estos cambios. El paso de T180^o a T360^o comporta **cambios en la cultura**, en la mentalidad y en los hábitos y técnicas de gestión y trabajo. De ahí la importancia crucial de este segundo bloque de la metodología que hemos dado en llamar Capacitación.

¿A qué miembros o grupos de interés, internos y externos, irán dirigidos los trabajos de capacitación? ¿Cuáles serán los contenidos y los formatos de cada una de las acciones?

¿Y el calendario, la logística y las convocatorias? La participación en este ciclo de encuentros, ¿será voluntaria o bien obligatoria, como parte de la cuota de formación permanente, en caso de que esté implantada? ¿Qué proporción teoría/práctica se considera óptima? ¿Cuáles serán los objetivos

específicos de cada uno de los tres módulos que esta metodología propone establecer en este bloque de Capacitación? Estas y otras cuestiones de semejante índole formarán parte de la agenda de trabajo durante la fase de preparación previa al anuncio oficial.

He aquí una breve descripción de cada uno de los tres pilares sobre los que descansa este bloque de Capacitación.

Herramientas de credibilidad



Elaboración ACCD © 2018

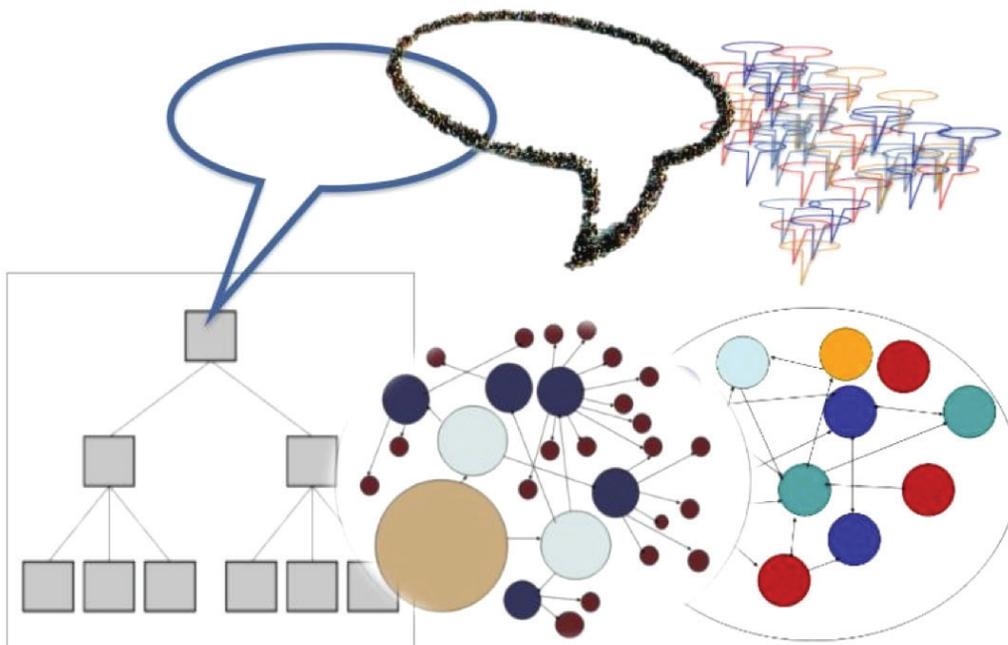
El paso de una sociedad confiada a una sociedad descreída ha ocasionado la proliferación de construcciones teóricas y modelos operativos que, según los centros de pensamiento que los diseñan y las personas de acción que, basándose o no en tales constructos, los ponen en práctica, son presentados bajo un amplio abanico de etiquetas: modelos de integridad organizacional, gobierno abierto, rendición de cuentas, **accountability**, reputación institucional, portales de transparencia, buen gobierno, etc. Ello constituye un vasto panorama epistemológico que requiere de una buena brújula para poder navegar por él con soltura.

Nuestra metodología alinea las diferentes propuestas mencionadas en una misma dirección y sentido: hacia la **credibilidad como objetivo final**. Son propuestas que la metodología considera como herramientas para el fortalecimiento de la credibilidad organizacional, ninguna suficiente por sí sola, siendo necesarias todas y cada una

de ellas. Comprender estos distintos “mapas conceptuales”, cuál es el escenario natural de cada uno de ellos, cómo y para qué han sido contruidos, de qué elementos se componen y, también, de qué forma se relacionan unos con otros es el propósito de este segundo bloque de exposiciones y debates. Un conjunto de herramientas en el que, lógicamente, la transparencia, considerada como proceso de mejora continua (T360°), ocupa un lugar destacado.

Herramientas de interpretación

Ya sea que nos refiramos a las instituciones (es decir, a las normas y reglas de juego, formales e informales de, por ejemplo, la democracia como forma de gobierno), como a los jugadores (es decir, a las organizaciones humanas, públicas y privadas, que se desenvuelven en un entorno democrático), podemos afirmar que, tanto en un caso como en el otro, aprender a conceptualizar y



gestionar la complejidad es uno de los mayores retos de nuestro tiempo.

Y para ello, como ya quedó dicho, proponemos la utilización del instrumento simbólico cuyo nombre, *Macrocopia*, hemos tomado prestado de Joël de Rosnay. Una herramienta mental que contiene los dos grandes elementos enumerados con anterioridad: Teorías del Cambio y Teoría General de Sistemas.

Las dimensiones de este desafío pueden intuirse a diario, en multitud de circunstancias, al observar las graves dificultades con que se realizan numerosas actividades, por ejemplo, desde la conducción de debates sobre cuestiones multidimensionales, en los que se ven implicados actores de muy diferente condición, hasta la elaboración de planes de acción a corto, mediano o largo plazo; desde la elaboración de nuevas teorías sobre la democracia compleja (Innerarity 2018) hasta la articulación necesaria para que jerarquías y redes coexistan, como estructuras organizativas, en lugar de negarse mutuamente.

El propósito de este primer grupo de debates es que los participantes se familiaricen con esta forma de interpretar el mundo en el que se desempeñan como profesionales:

¿En qué momento de su ciclo de vida se encuentra su organización? ¿Cómo aparece ésta ante sus ojos cuando se la considera como sistema, es decir, como un conjunto de elementos que, relacionados entre sí, persiguen objetivos comunes con el fin de permanecer adaptados a su entorno?

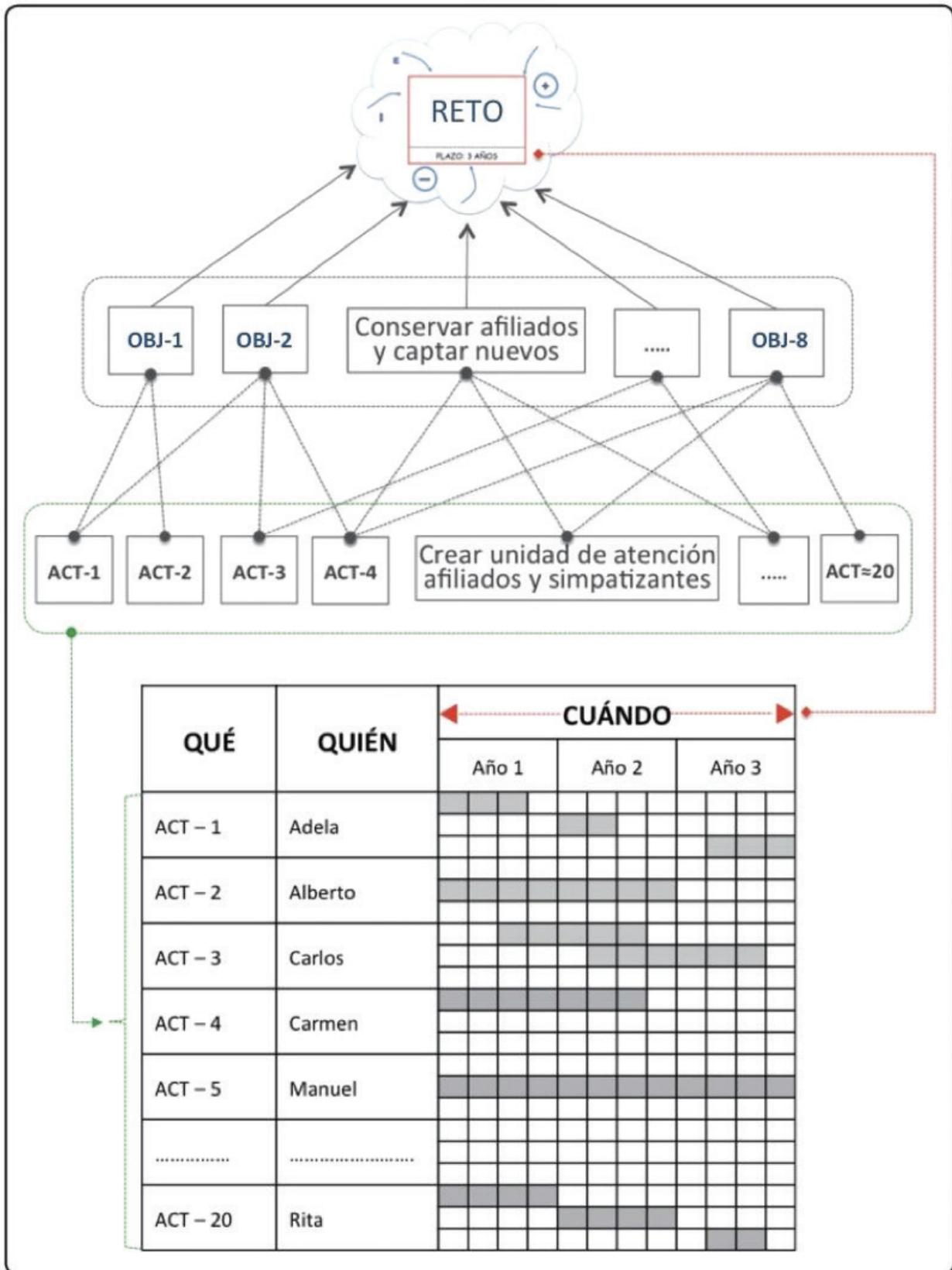
Herramientas colaborativas de resolución de retos

Una de las muestras cotidianas más frecuentes de la cada vez mayor complejidad que caracteriza el mundo en que nos desenvolvemos es la dificultad que demostramos tener las personas cuando, en grupo, debatimos sobre cómo actuar para alcanzar un objetivo común, realizar un proyecto o solucionar un problema. En definitiva, para **resolver un reto**.

La variedad de métodos apropiados para estos fines y que se encuentran disponibles y contrastados por la práctica es grande, desde los círculos de calidad al análisis de los factores críticos de éxito. El HCR (Herramienta Colaborativa de Resolución de Retos), desarrollado por la Asociación pa-

ra la Calidad y Cultura Democráticas, es el método propuesto para **iniciar** a una organización en el reto de incorporar en su cultura y mecanismos (instrumentos, procesos y estructura) la gestión de la T360° con el fin de fortalecer la credibilidad (Gómez-Pallete 2015, 79).

En este tercer y último módulo de Capacitación se expondrán (y serán objeto de los consiguientes debates) diferentes métodos, en especial, el HCR. El propósito que se persigue es dar a conocer esta forma de trabajar en equipo a los miembros de la organización que se hayan considerado destinatarios de este programa de capacitación y, en su caso, también, si así se hubiera decidido, hacer pedagogía del HCR entre otros grupos de interés externos: en qué consiste, cómo se prepara, que beneficios se derivan de su empleo, cómo espera la organización contar con su participación, etc.



Acción



Acción

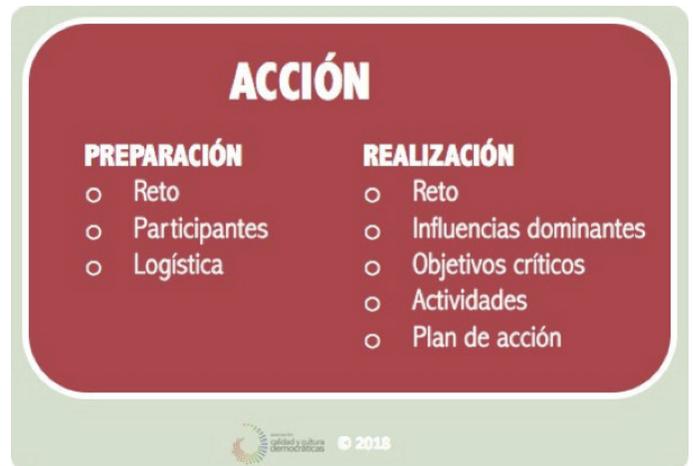
Como consecuencia de la decisión estratégica tomada en su día por las máximas autoridades ejecutivas, la organización lleva un tiempo preparándose para fortalecer su credibilidad ante la sociedad. Este es el objetivo. El medio por el que ha apostado para alcanzarlo es la incorporación de los planteamientos de la Transparencia 360^o en sus procesos, en sus estructuras y en su capital intangible (valores, principios, normas, etc.). Esta incorporación supone un reto de gran complejidad.

Consecuentemente, para pasar de las ideas y las intenciones a la práctica habrán de utilizarse procedimientos deliberativos, analíticos, decisionales y ejecutivos acordes con tal grado de complejidad. La herramienta (HCR) es nuestra propuesta a tal efecto. Es evidente que ésta, la herramienta HCR, y la finalidad última (fortalecer la credibilidad por vía de la T360°) no deben confundirse. La herramienta es adecuada para resolver retos complejos, como el que aquí nos ocupa, pero, por supuesto, no exclusivamente.

Disponerse a introducir el uso de la HCR en la organización para estos fines supone, pues, un proceso iniciático por partida doble. Significa emprender el camino que transcurre desde el territorio T180° al T360°

y supone, también, incorporar nuevas herramientas para enfrentarse a asuntos complejos, concretamente la HCR.

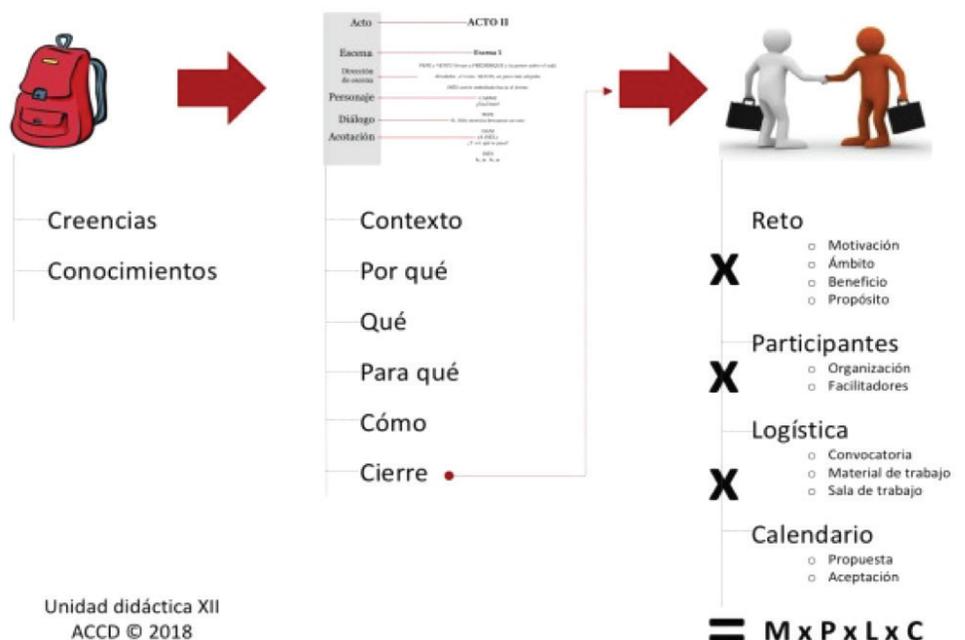
Una primera actuación HCR, como tal, debe ir precedida de una fase de preparación específica, mucho más concreta e inmediata que los meses dedicados a preparar a la organización en las fases de análisis y capacitación.



Como quedó dicho en la presentación de los tres elementos de la metodología, tras el tiempo dedicado a comprender la realidad, seguido del tiempo dedicado a crear conocimiento, ha llegado la hora de pasar a la acción.

Ahora se trata, primero, de preparar y, después, de llevar a cabo una actuación HCR. Acometer lo segundo sin haber realizado lo primero no es una opción.

CÓMO SE PREPARA UNA ACTUACIÓN HCR



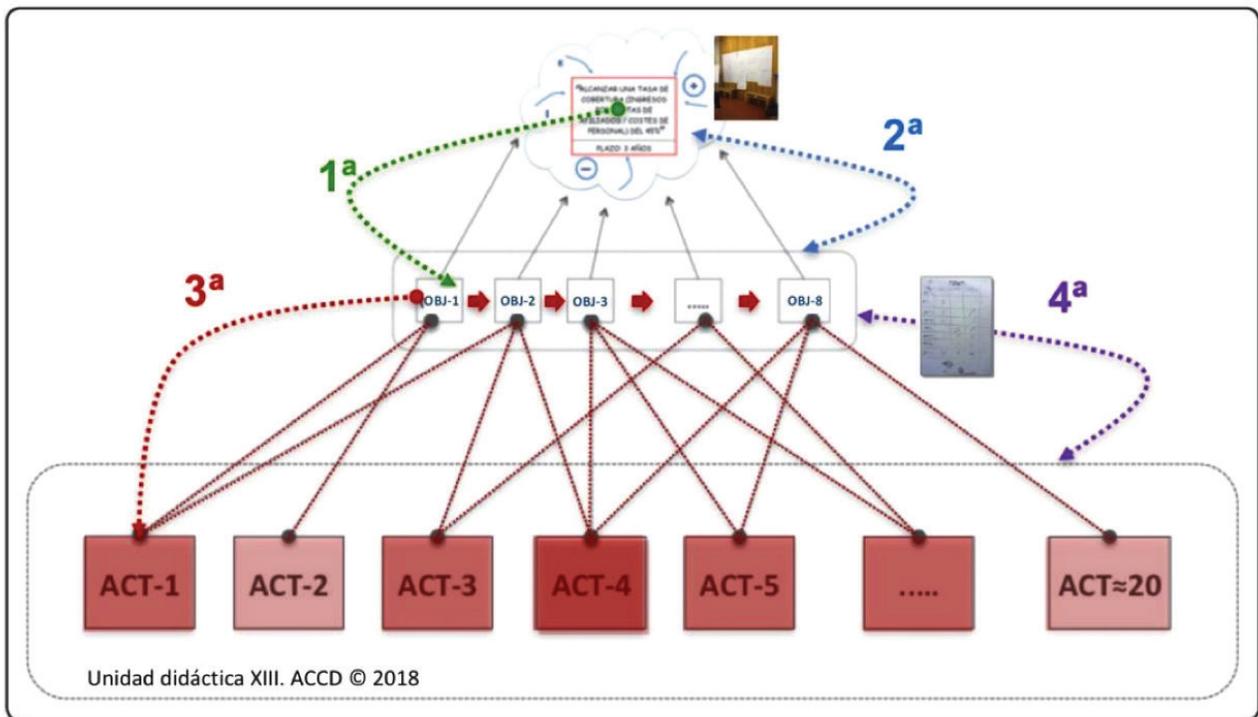
En el caso que nos ocupa, unas jornadas HCR estarían dedicadas a resolver un reto cuya primera formulación podría ser de este tenor: “Incorporar la gestión T360^o en el sistema de dirección de la organización”.

Pues bien, asegurarse de que esta formulación expresa correctamente la idea-fuerza de la estrategia adoptada por la organización –una cuestión que puede parecer baladí– es la clave de bóveda o piedra angular de la operación.

Otros factores, que no por evidentes son menos críticos, se recogen en la imagen adjunta, entre otros, los siguientes: decidir los perfiles profesionales y características personales que han de

reunir los que estén llamados a participar en las jornadas, el número máximo de ellos y las cuestiones logísticas que deben merecer un exquisito cuidado. En la experiencia de la ACCD, nunca será suficiente el tiempo y el interés que se prestan a esta fase preparatoria.

Tanto estos prolegómenos –insistimos, tan importantes o más que los cuidados que merece la celebración misma de las jornadas HCR– así como las fases de que consta, están recogidas en una primera versión escrita en el libro de referencia de la ACCD (Gómez-Pallete 2015, 55-105). En lo que sigue reproducimos un breve resumen del enunciado de cada fase.



Influencias dominantes (ID)

Se entiende por influencias dominantes todas aquellas circunstancias, ideas, hechos, personas o cosas –nunca hipótesis– que, en opinión de los

participantes, pueden favorecer la resolución del Reto o dificultarla. Así también, y sea cual fuere el signo de una influencia, cabe ésta ser catalogada como externa, si su existencia no depende de lo

que se defina como sistema propio, o puede ser conceptualizada como interna, si se considera que está bajo control del propio sistema.

Objetivos críticos (OBJ)

Un objetivo crítico es aquel objetivo en cuyo logro no puede fallarse, pues de no alcanzarse se pondría en peligro la resolución del Reto institucional. Cada uno de ellos se considera, por tanto, condición necesaria para la resolución del Reto propuesto, constituyendo el conjunto de los objetivos identificados la condición suficiente.

Actividades a realizar (ACT)

Se trata de identificar las actividades o tareas que el equipo juzga necesario realizar para poder alcanzar con éxito los objetivos críticos en que fue desglosado el Reto y que deben llevarse a cabo, bajo la responsabilidad de una persona y durante un período de tiempo determinado.

A partir de este punto, y en función de las peculiaridades e intereses concretos que hayan inspirado esta forma de acometer la “incorporación de la gestión T360° en el sistema de dirección de la organización”, es posible proceder a realizar diferentes tipos de análisis, tales como grado de incidencia de cada actividad para la consecución de los respectivos objetivos; estado actual de la eficacia y eficiencia de las actividades consideradas; el nivel de prioridad que, en función de los dos baremos anteriores, puede asignarse a cada actividad, etc.

Unas jornadas HCR culminan con la elaboración del plan o agenda de trabajo que deberá seguirse para la resolución del reto que haya

sido sometido a estudio: (1) quién se responsabiliza de la ejecución de (2) qué actividades en (3) qué fecha o período. Documento este que no supone una meta o línea de llegada. Muy al contrario, este plan de trabajo –elaborado de forma colaborativa, tras sucesivas sesiones, ora en régimen asambleario, ora según las normas pactadas para el consenso, y con participantes tanto internos como externos a la propia organización– marca el comienzo de una nueva época en cuanto al tratamiento de la transparencia como medio para fortalecer su credibilidad y, por ende, ganarse la confianza de la sociedad.

Una forma habitual de proceder, una vez concluidas las primeras jornadas HCR, es la utilización de la misma herramienta HCR para analizar más en detalle –como si de la aplicación de la técnica zoom se tratara– algunos de los objetivos críticos identificados. Mantener esta lógica discursiva es una forma de enfrentarse a la complejidad, una forma de saber identificar las partes y las relaciones entre ellas y el todo que las contiene, una forma de realizar análisis con la mínima perspectiva necesaria para evitar llegar a soluciones que ignoran cómo su puesta en práctica puede alterar otros elementos del sistema. Actuar de este modo es, en definitiva, una forma de gobernar las organizaciones manteniendo las riendas de su devenir, sabiendo en qué época de su ciclo de vida se encuentran y, así, evitar la petrificación, cuando no el declive, por falta de estrategias para los cambios continuos con que el mundo nos sorprende a diario.

Consideraciones: finales:



Consideraciones finales:

Fases

Para acometer una tarea de esta envergadura resulta aconsejable contar con un memorándum de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés), en el que se describa, con el grado de detalle que se considere oportuno en cada caso, las motivaciones, los objetivos y los resultados esperados, así como los términos y condiciones.

Definidos los objetivos, la propuesta podrá incorporar o bien una actuación que incluya las tres fases mencionadas o bien una actuación centrada solo en una de ellas.

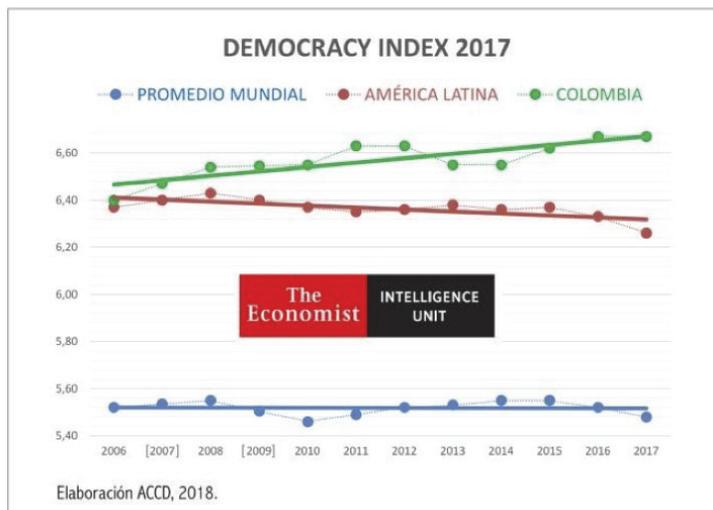
En el primero de los casos, como quiera que se trata de una actuación de largo recorrido, es recomendable condicionar el inicio de cada fase al cumplimiento de la precedente, a satisfacción plena de ambas partes, siguiendo la secuencia propuesta: Análisis, Capacitación y Acción, en el entendimiento de que las dos primeras fases pueden solaparse en el tiempo.

Duración

La duración total estimada dependerá de diferentes variables, como son, entre otras, las siguientes: el tamaño de la organización, su ciclo vital, el grado de formalización de la gestión de la transparencia y el alcance que, en función de la voluntad política de sus dirigentes, decida darse al estudio.

Oportunidad

Es importante evaluar las circunstancias en que una organización se plantea acometer un cambio cultural y de gestión de esta naturaleza. Son dos los factores que es aconsejable tomar en consideración: el contexto-país en que se desenvuelve y el momento o la situación que la organización ocupa en su propio ciclo de vida.



La situación de Colombia en materia de calidad democrática y de confianza ciudadana hacia sus instituciones es, en opinión de la ACCD, especialmente idóneo y motivador, por partida doble. Como demuestran los datos elaborados por The Economist desde 2006, la tendencia de Colombia es incuestionablemente positiva, sobre todo, si se compara con la tendencia bajista de la región. Y, por otra parte, la posición que ocupa el país en el ranking mundial por índice de democracia (en el puesto 53° de 167, con un 6,67 sobre 10) ofrece justa medida del formidable reto que Colombia tiene frente a sí. En este marco, el empleo

de metodologías como la aquí propuesta parece especialmente indicado.

Y en cuanto a la organización NIMD | Colombia, todo parece indicar que se encuentra en un momento favorable para adentrarse en territorio T360°. Pues ello le podría proporcionar, en opinión de ACCD, los siguientes beneficios:

Por una parte, fortalecería su credibilidad hacia la ciudadanía en general y, de manera especial, hacia sus fuentes de financiación, actuales y futuras.

Por otra, estaría en disposición de ofrecer nuevas propuestas concretas de actuación para los ac-

Consideraciones finales:

tuales stakeholders (organizaciones políticas) y aquellos otros que pueda identificar en el futuro. Finalmente, podría ejercer un indiscutible papel de liderazgo por vía del ejemplo, al presentarse ante el conjunto de sus stakeholders como una

organización que gestiona la credibilidad, en tanto que activo estratégico, mediante la gestión de la Transparencia 360° y la adopción de nuevas formas de gestión colaborativa compatibles con el contexto de complejidad actual.



Elaboración ACCD © 2018. Fuente: Miller, L. M., 1990. *De bárbaros a burócratas*. Ed. Grijalbo. Barcelona.

Bibliografía

Arrow, Kenneth J. 1974.

The limits of organization.

Nueva York: Norton & Company. ISBN: 978-03-930-9323-0.

CNMC. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Portal de Transparencia. <https://bit.ly/2zia7sj>.

Dynamic Transparency Index.

<https://bit.ly/2Qdt4pT>.

Gomá, Javier. 2016.

“Utopía”, hágase justicia, perezca el mundo.

ABC. Suplemento cultural 26 noviembre.

Gómez-Pallete, Felipe. 2015.

Una vindicación de la acción política.

Charleston, SC, USA: ACCD. ISBN: 978-84-606-7649-2.

Hecló, Hug. 2010.

Pensar institucionalmente.

Barcelona: Ediciones Paidós. Colección Estado y Sociedad, 173. ISBN: 978-84-493-2335-5.

Innerarity, Daniel. 2018.

Comprender la democracia.

Barcelona: Editorial Gedisa. ISBN: 978-84-173-4184-8.

Jiménez, Rafael. 2017.

Cómo prevenir la corrupción. Integridad y transparencia.

Madrid: Catarata. ISBN: 978-84-909-7350-9.

OECD. 2017. Trust and Public Policy.

How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust.

<https://bit.ly/2xDLNI1>.

Procuraduría General de la Nación. Colombia.

Guía para el cumplimiento de la transparencia activa.

<https://bit.ly/2DObvXD>.

Reputation Institute.

<https://bit.ly/2eRx35B>.

Rosnay, Joël de. 1977.

El macroscopio. Hacia una visión global.

Madrid: Editorial AC. ISBN: 84-7288-017-6.

Schein, Edgar H. 1985.

Organizational culture and leadership.

San Francisco: Jossey- Bass Inc., Publishers. ISBN: 0-87589-639-1.

Torres, Paz de y Gómez-Pallete, Felipe. 2018.

Cometas e instituciones.

RE. Revista de pensamiento y opinión. Abril.

Transparencia por Colombia. Capítulo Transparencia Internacional.

<https://bit.ly/2TyUVzw>.

Transparency Internacional España.

<https://transparencia.org.es/>.

Wagensberg, Jorge. 1985.

Ideas sobre la complejidad del mundo.

Barcelona: Tusquets Editores. Serie Metatemas, 9. ISBN: 85-7223-452-5.

Netherlands Institute for
Multiparty Democracy

Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria



Financiado por la



UNIÓN EUROPEA

