

El mundo cambia más rápido que las palabras: Hacia una nueva cultura directiva en medios públicos

Antonio Tenorio

0

Agradezco en todo lo que vale la invitación de la Red de Radiodifusoras y Televisoras y del Sistema Estatal de Radio del Estado de Coahuila para estar hoy aquí con todas y todos ustedes, colegas de los medios públicos.

Más que una conferencia en el sentido tradicional del término, sabiendo de la experiencia de ustedes y de que nadie como ustedes conoce mejor las condiciones particulares y la realidad específica de las entidades y los medios desde donde sirven a la sociedad, he querido pensar este encuentro, más bien como eso, como la oportunidad de compartir y construir entre todos una reflexión que nos acompañe en el día a día que implica la responsabilidad de estar al frente de un medio de comunicación, y que adquiere mucho mayor trascendencia, cuando ese medio, además, pertenece a la sociedad y está para servirla.

No pretendo pues enseñar nada. Mi propósito es más modesto, buscando ser más útil. Mostrar y compartir, ordenadas en cinco ámbitos, transformaciones que a mi modo de ver vale la pena tener en cuenta en materia de gestión y administración de medios públicos en los nuevos tiempos que corren. Un honor me permitan eso, compartir con ustedes que saben más de esto que yo.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, para entender la gestión hay que verla en su acepción en infinitivo, es decir: Gestionar. Al respecto, la RAE dice que Gestionar es, textualmente, “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En ese sentido, gestión y administración son sinónimos. He querido sin embargo, para efectos de esta charla, distinguirlos. Entenderé por gestión, todas aquellas nuevas habilidades, actores y circunstancias que intervienen en el marco de los procesos, esquemas y toma de decisiones relativos a la producción, programación y transmisión de contenidos. Mientras que el término administración servirá de referencia para todo aquello que tiene que ver con manejo de recursos financieros, procesos contables auditables y rendición de cuentas, en el marco de las responsabilidades administrativas y de otro tipo que la ley contempla en tanto servidores públicos que somos todos y todas.

Si su paciencia me lo permite quiero tratar de manera necesariamente somera, 5 casos, teniendo en consideración que vivimos un momento de transición entre formas de gestión y administración ejercidas durante mucho tiempo, y nuevas circunstancias marcadas por dos elementos centrales: Un creciente marco jurídico en muchas materias, y en especial en el de las telecomunicaciones y, tan importante como las leyes, una sociedad cada vez más crítica, actuante, consciente de sus derechos y participativa.

No creo exagerar si digo que estamos ante el inicio de una nueva historia en materia de gestión y administración de medios públicos que requerirá de nuevas

competencias y habilidades de parte de sus responsables y de quienes en ellos participan. ¿Qué cambió, qué está cambiando, que va a cambiar sí o si? Veamos.

1. Gestión: liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos

Liderazgo: Condición casi de signo de identidad, ha adquirido el principio planteado por don Daniel Cosío Villegas, fundador de El Colegio de México, sobre lo que él llamaba: el estilo personal de gobernar. Eso lo definía todo. Si al Director/Directora en turno le gustaba la música de Chopin, por ejemplo, al medio le aguardaba un periodo en que los valeses y sinfonías del polaco poblarían la carta programática. Hacia el interior esto tenía muy variadas expresiones. Hablando de medios de gestión privada, dicen que al señor Salinas Pliego no le gusta el color negro. Nadie lo usa, entonces ni a cuadro, ni fuera de él. Esto, mas o menos válido en el mundo privado, no lo es, no debiera serlo en el terreno de lo público.

Los nuevos liderazgos tendrán que afianzarse, antes que en lo carismático, para usar la terminología de Weber, en dos elementos entrecruzados. Uno, cuál es la historia, misión y visión del medio, plasmado en documentos consensuados y basados en otras experiencias. Una suerte de Constitución, de Acta básica de Principios y Fundamentos, que está impresa y que si bien es modificable, no lo es al mero capricho de nadie en particular.

Toma de decisiones: En el ámbito de lo público, una decisión es un acto público. Aún más, sigo a Jesús Silva Herzog-Márquez, es pedagógica. Enseña, muestra, nos retrata. A diferencia de otros ámbitos de la administración pública donde el

organigrama o la norma por sí misma legitima la decisión, soy un convencido de que los medios públicos son instituciones que en el sentido del mandar-obedecer funcionan de un modo parecido a las instituciones académicas y a las culturales.

Muchos y muchas saben mucho más de lo mucho o poco que yo puedo saber. El respeto y consideración, o aún más, la incorporación, la institucionalización de la experiencia profesional socialmente acumulada, es un elemento que puede ser un auxiliar fundamental en la toma de decisiones. No se trata de someter a votación las cosas, sino de construir espacios de discusión y aporte de modo colegiado, así como de reconocer, lo que con trabajo y años de servicio los propios profesionales se han ganado. Una posibilidad, por ejemplo, es la institución de la figura del productor Decano.

Resolución de conflictos: El conflicto es inherente a espacios en los que se trabaja con intensidad y donde se cree en lo que se hace. No soy un partidario de los consensos absolutos. Me hacen sospechar y me recuerdan al gulag de la peor época del estalinismo. La discusión nos enriquece. Las diferencias nos alertan sobre cosas que quizá no habíamos considerado. El punto es, cómo y dónde, antes que andar festinando nuestras sospechosas unanimidades, administramos nuestros desacuerdos.

La institucionalización de espacios profesionales en donde de acuerdo con las tareas que se desarrollan, y en los que eventualmente pueden participar incluso invitados, observadores o representantes de la sociedad civil, se tornan hoy por hoy en terrenos que suelen ser fundamentales para mediar, opinar, coadyuvar a

desactivar la posibilidad de que un desacuerdo sea visto sólo a trasluz de dos posiciones irreductibles, y sea conducido, por ende, a un callejón sin salida.

2. Administración: Alineación, programas estratégicos y rendición de cuentas

Alineación: Perdón por recurrir a un recurso de lo literario, pero mis amigos poetas suelen decir que la poesía se escribe de arriba para abajo, y se revisa y corrige de abajo para arriba. Digo esto porque no es que no exista un espacio propicio para que un determinado equipo directivo destaque ciertas líneas de acción sobre otras. Sino por la necesidad imperiosa de que estas líneas de acción, de que este sello, llamémoslo así, encuentre un asidero, un anclaje y una referencia, en un marco más institucional de mayor alcance; y no al revés, como pudiera llegar a suceder.

El Plan Nacional de Desarrollo, las obligaciones de ley, los Planes estatales de desarrollo, para los medios de carácter público, más que para los universitarios o comunitarios, son, o deberían ser referentes primarios de un diseño de ejercicio de gasto donde la coherencia de programas y acciones pueden leerse, ya lo decía yo, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Un instrumento de administración así, tiene la ventaja adicional de que en determinados casos y momentos puede servir de valladar ante la inestabilidad que suelen producir súbitos cambios de prioridades o circunstancias en ámbitos de gestión por encima de quienes tienen a su cargo un medio público.

Programas estratégicos: En esta misma línea se sitúa la oportunidad de vincular la alineación de la programación del gasto, mucho o poco -en este caso no juega el monto- con un ejercicio estratégico determinado como criterio anterior a una contingencia. La identificación, o etiquetado para usar un término en boga, de programas de gasto estratégico, dará a quien toma las decisiones no sólo un marco de referencia más estable, sino explicaciones más sólidas al interior y al exterior en relación a por qué se erogaron recursos para determinada acción y no para otra.

Rendición de cuentas: Siempre hemos rendido cuentas. No hay servidor público en entidad alguna que no haya pasado por un proceso de auditoría o de entrega-recepción. Los estados financieros, los egresos y los ingresos, cuando los hay como autogenerados, son y han sido vigilados desde hace mucho tiempo. ¿Qué ha cambiado y qué hay que incorporar en una idea de gestión y administración contemporánea?

Por un lado, me parece, la cada vez más acuciosa presencia, para bien, de la sociedad civil en el escrutinio de lo que se presenta como rendición de cuentas. Por otro, la escasez de recursos y la conciencia clara de que no basta con cumplir el “deber moral” de producir y transmitir, si no somos capaces de generar indicadores que efectivamente den cuenta de la eficiencia y eficacia de los medios públicos, no para competir por ratings, que son mediciones de audiencia acumulada en un determinado lapso, si no en función de indicadores sólidos, cuantitativos y cualitativos que midan su impacto, pertinencia social, calidad, contribución a la vida democrática y valor de uso social fuera del parámetro

angosto de la coyuntura. Rendiremos entonces, en el sentido de lo social, buenas cuentas.

3. Gestión: Transparencia, consistencia y disponibilidad de la información

Transparencia: Es éste, quizá, uno de los tres o cinco conceptos más utilizados en los últimos años en relación con la administración pública y nuevas obligaciones y responsabilidades y la formalización de derechos para la sociedad. En mi opinión, la consolidación de una sociedad con normalidad democrática tiene en la transparencia un elemento indispensable. Todo lo que esté en nuestra mano hacer, considero, redituará en beneficio de las instituciones que sirven a los ciudadanos, y que por ende, nos sirven a nosotros, ciudadanos que nunca dejamos de serlo, también.

En estos momentos, además, la propia Comisionada Presidenta del INAI recorre el país para explicar los alcances de la nueva ley en la materia y acelerar su armonización en los estados. Es importante saber, en ese sentido, que quedan severamente delimitados los casos en los que la información puede ser reservada. Pero más allá de eso, me atrevería a decir, la idea central de este tiempo es que toda, y digo toda, decisión debe ser tomada considerando que es susceptible de tener que ser explicada, como una obligación del servidor público, y como un derecho de cualquier ciudadano, insisto, de cualquiera.

Consistencia: El fútbol, dicen que dijo alguna vez el delantero inglés Gary Liniker, es un juego de once contra once, donde al final, siempre gana Alemania. Es cierto,

no fue penal. Pero si el equipo mexicano hubiese tenido mayor consistencia cuando ganaba el partido, la supuesta falta hubiera sido en el área contraria. La sutil vinculación, el hilo invisible (y perdón por pasar del fútbol a algo tan banal como la poesía) que une las acciones y decisiones mínimas con las acciones, programas y decisiones mayores.

Los criterios parejos, la aplicación general de los mismos principios, la conciencia del ejemplo, la implantación de un sistema de notificación e información que documente y permita revisar después procesos y la integración sistémica de la institución. En fin, consistencia es la articulación de un modo de hacer y de ser en donde, como reclamaba el filósofo español Fernando Savater para definir a la ética, nunca, nunca nada da lo mismo.

Disponibilidad de la información: Tres comentarios que espero sean tan breves como contundentes y persuasivos.

- a) La información no es nuestra, no está ahí para uso de nadie en lo particular. Es un bien público, tal como una camioneta, una cámara o un micrófono. Pero por intangible, más importante aún asumir que parte de nuestra tarea es su salvaguarda.
- b) La ley habla explícitamente de máxima publicidad. Y la ley no es opcional ni casuística. hay que cumplirla. Máxima publicidad a lo que la experiencia y los expertos nos señalan como la información que más interesa a las y los ciudadanos.

c) Porque las tareas que el personal de estructura de los medios públicos son diversas y de alta responsabilidad merecen ser conocidas en su dimensión, complejidad y logros por la ciudadanía. La disponibilidad de la información es, a mi modo de ver, una magnífica oportunidad para que las y los ciudadanos vean y valoren todo cuanto se hace y quiénes lo hacen. Es una vitrina de todo aquello que debe llenarnos de orgullo, incluido el que no haya nada, nada absolutamente que ocultar.

4. Administración: Ámbitos de responsabilidad, espacios acción y áreas competencia

Ámbitos de responsabilidad: En el México del siglo XXI el Servicio Público, la Función o Gestión Pública o Administrativa, está signada por una complejidad cada vez más acentuada, en los niveles jurídico-normativo, económico-presupuestal y socio-cultural, que demandan, a quienes nos dedicamos a éste en un nivel Directivo, a actualizarnos y capacitarnos permanentemente en lo que ya conocemos o dominamos, y a prepararnos, paciente pero metódicamente, en todas aquellas materias que con la emergencia de los derechos humanos de tercera generación (Derechos Humanos, Género, Discriminación, Información, Transparencia, entre otros) debemos conocer y atender; sin olvidar las cuestiones de Contabilidad Gubernamental, Presupuesto Base Cero, Gobernanza, etc., que atraviesan nuestro quehacer cotidiano.

Por lo anterior, apelo a asumir un compromiso ético personal y, por qué no, una moral de grupo, de servicio y entrega en la construcción conjunta de una sociedad

mejor. Lo cual aplica en todos los órdenes de la vida pública en nuestro país, como lo establece con toda claridad la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Título Cuarto, desde la APF, hasta la Municipal, desde el Congreso de la Unión hasta la Suprema Corte de Justicia de la Nación, desde los puestos de elección popular, hasta los puestos de Dirección y decisión en cada una de las Dependencias y organismos públicos que nos ha tocado dirigir.

Espacios de acción: Los pasillos, y los elevadores cuando los hay, suelen ser espacios para asegurar que toda acción, mal hecha, claro, es responsabilidad del o la titular de la institución. No es extraño que así suceda. Provenimos de una cultura no exenta de la idea de que es la persona, en lo individual, quien resuelve problemas generales o prebendas particulares. Desde las ventanas limpias hasta asegurar los recursos financieros para dar viabilidad a la continuidad, supone el imaginario social, debe fincarse como un lastre o un logro personal de quien está al frente del medio.

Los espacios de acción están determinados, como ustedes bien saben, por niveles de responsabilidad. De tal suerte, que todo organigrama puede ser dividido en tres partes con líneas horizontales, donde en la parte que corresponde de la mayor responsabilidad se espere señale con precisión indicaciones estratégicas, y por ende, de carácter general. En un segundo campo, cabrían aquellas servidoras o servidores públicos que, recibidas esas indicaciones estratégicas, deben traducirlas en instrucciones directivas. Y, por último, el tercer espacio en el que existen servidoras y servidores públicos responsables de operar lo que en el primer eslabón fue un planteamiento estratégico. Que un servidor público

operativo pregunte a su Director o directora general, es que cómo le hago para cambiar esa luz, se llama: delegar hacia arriba; y no lo prevé la norma.

Áreas de competencia: Como podemos ver, tenemos por un lado una cada vez más compleja red de leyes, reglamentos y políticas de las que derivan responsabilidades directas para las y los servidores públicos. Lo reitero, la gestión y administración de lo público es cada vez más compleja, más amplia y más demandante. Exige concentración y asunción de las amplias áreas a las que atañe su cumplimiento de la normatividad.

Quepa en este sentido, sólo un comentario, innecesario estoy seguro, pero nunca de más, en relación a que a diferencia de cualquier ciudadano para el cual su relación con la ley está dada a partir de lo que la ley expresamente le prohíbe hacer, en un servidor público aplica el principio contrario. Sólo podemos hacer, intervenir y decidir en aquello que la ley expresamente nos marca. No más. Tampoco menos.

5. Gestión y administración, administración y gestión: La adopción del cambio

Vivimos un momento excepcional. Todas y todos quienes trabajamos en los medios públicos tenemos la suerte de ser actores del cambio histórico más importante en los medios, de gestión pública y de gestión privada, desde que en los años veinte iniciaran las primeras transmisiones radiofónicas en nuestro país. Debemos sentirnos afortunados. Nos ha tocado en suerte no sólo presenciar el arribo de una ley que incorpora la nominación de nuestros

medios, sino además que contempla derechos de audiencia, participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas, autonomía de gestión, entre otros aspectos relevantes. A nadie más que a los medios públicos, nos toca abanderar esta transformación. Y dentro de ellos, a nadie como a quienes tenemos la oportunidad de dirigirlos.

Se trata no sólo de adoptar el cambio con brío y siendo capaces de contagiar a nuestras y nuestros colegas servidores públicos de una verdad sencilla pero contundente: todo aquello que beneficie a la sociedad, nos beneficia a todas y a todos. Requerimos por ello una visión tan amplia como el principio de comunidad lo es. Lo común es lo que no siendo de nadie en particular es de todas y todos. Los bienes comunes son los que no siendo para bien de nadie en particular, lo son para todas y todos en lo general.

Concluyo con tres elementos a mi juicio indispensables en el apasionante desafío que representa acompañar y liderar la transformación de la gestión y los modos habituales de la administración de los medios públicos.

Trabajo en equipo. Lo común sólo podrá imponerse al interés particular en la medida en que su construcción sea común. Creer en la institución, respetar y creer en el trabajo de los demás, reconocerlo. Seamos capaces de incorporar, de aprender, de compartir nuestro ánimo transformador con la institución en su conjunto.

Autenticidad. Comencé hablando de liderazgo. Retomo ahora el concepto de Bill George. Ser auténticos. Eso, todo lo demuestra, es más importante que el

estilo de liderazgo en sí. Nada genera más confianza que el que las y los colegas profesionales encuentren en nosotros servidores públicos que no han dejado de ser ciudadanas y ciudadanos, que no han dejado de ser ellas y ellos mismos.

Y finalmente, lo que Peter Drucker denomina, con un poco de humor, gestionar es antes que nada, gestionarse a uno mismo. Ser autocríticos, estar abiertos a la evaluación de nuestras decisiones, disfrutar de informar y rendir cuentas, dirigir nuestros propios pasos de manera estratégica; en fin, saber que si no hemos de ser infalibles, al menos, seremos confiables.

Y sí, lo repito, la realidad, el mundo, cambia más rápido que las palabras. Hoy, llamamos de la misma manera a cosas que nos demandan hacerlas de un modo notoriamente distinto. El cambio es una constante en la vida. Frente a nosotras y nosotros está el gran desafío de darle sentido a ese cambio, de participar en que sea parte de la semilla de un país mejor. No desaprovechemos la oportunidad. Es única.

Muchas gracias por su paciencia