

Mensaje No. 2. "Buenas Prácticas de Gobierno y Gestión de Datos" - Conferencia en Uniandes:

Por: Gabriel Gómez Mantilla

Les comparto la más reciente conferencia en la Universidad de los Andes, donde se resumen las lecciones aprendidas de casi 40 años continuos lidiando con datos. Este mensaje se presenta en dos formatos independientes pero complementarios, esto es, un video (antes de la pandemia) y un artículo escrito en pleno tercer pico de la pandemia y en medio de un '*berenjena social*', ambos sin precedentes en Colombia (al menos que yo recuerde).

Antes del mensaje quiero hacer remembranza de mi amigo Víctor Yockteng, quien falleció recientemente a causa del coronavirus y de quien tengo una deuda de gratitud muy grande. Casualmente estábamos trabajando en la definición y planeación de varias iniciativas de gobierno y gestión de datos para Colombia y Perú (país de donde él era oriundo).

Este hecho, sumado a un sentimiento de '*culillo incremental*' por vivir contando los días que me faltan para la segunda dosis de la vacuna y con la esperanza de que no vaya a caer dentro del rango de error establecido por el fabricante, me han hecho formular preguntas tales como *¿quién soy?* y *¿para qué estoy?* cuyas respuestas me conducen inevitablemente a un estado de '*cuestionamiento existencial*' que me incita a querer dar lo mejor de mí, lo cual se intensifica cuando me pregunto *¿seré yo maestro?* refiriéndome al próximo de la lista. Y eso que prefiero no pensar todavía en el '*hongo negro*', evento que si se llegase a poner de moda espero '*que mi Dios me coja confesado*'.

Esto me motivó a escribir el presente artículo, para lo cual decidí considerarme '*lejos del bien y del mal*' y a tomar conciencia que si quienes tuvimos el privilegio de pasar por una universidad y de compartir nuestras '*creencias*' en esta red social donde se tratan temas tan interesantes -con los cuales más de uno nos ganamos la vida- no hacemos el intento por sacar a relucir nuestras verdaderas '*credenciales*' para tratar de sacar al país de la crisis, entonces *¿quién carajos lo debe hacer? ¿serán los políticos?* a lo que me respondí a mí mismo con un categórico y rotundo NO.

Creo que la solución de nuestros problemas no es binaria, parcializándonos para el lado de los del "sí" o los del "no", tomando decisiones importantes basadas en preguntas inapropiadamente formuladas, sino por interesarnos en hacer colectivamente que este país progrese. Muchos de los del 'sí' votan para que no ganen los del 'no' y viceversa. *¿Y el resto qué?* incluyendo tanto unos como a otros.

Dicen los expertos que la corrupción anual en Colombia es de 50 billones de pesos, que equivalen a dos reformas tributarias (de las que acaban de generar el conflicto). Aquí un billón es un millón de millones, esto es, CO\$50.000.000.000.000, equivalente a US\$13.500.000.000. Y sobre el tema solo se escuchan por los medios masivos de comunicación '*pañitos de agua tibia*'. No he escuchado aún una iniciativa seria e '*innovadora*' que se enfoque a contrarrestar sus causas desde la raíz.

Tratemos de aprender de los grandes; Leonardo da Vinci decía que '*para obtener respuestas geniales es necesario formular preguntas geniales*'. Einstein decía que '*hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad*'. Churchill decía que '*los políticos se preocupan de su próxima elección, mientras que los estadistas se ocupan de las siguientes generaciones*'. Yo a estos los llamaría los '*Colombianistas*', para que no se confunda con otras iniciativas.

Los invito a formar parte de una nueva '*masa crítica*' enfocada a que nos formulemos las preguntas debidas para luego poner nuestra fuerza de voluntad en función de la solución de nuestra situación actual (***lo urgente***), ocuparnos en buscar el progreso del país para las futuras generaciones (***lo estratégico***) y, no importa si nos incluimos todos los de la generación actual (***lo importante***).

El artículo inicia con un breve resumen de mi relacionamiento con Víctor y luego me devuelvo 40 años atrás, para exponer en orden cronológico mi relacionamiento con el tema que nos ocupa (gobierno de datos), a través de 4 estadios evolutivos: A) la formación profesional en la UIS, B) el entrenamiento en '*Best Practices*', tanto en Ernst & Young (actual EY) como en Mobil (actual ExxonMobil), C) el apoyo brindado sobre calidad de datos a la gestión de los últimos tres presidentes de Colombia y D) la propuesta y mi compromiso concreto con el actual presidente para aportar a la salida de la crisis, en los escenarios '***urgente, importante y estratégico***', todo esto tratado desde un punto de vista exclusivamente ***profesional***:

El 'Relacionamiento' con Víctor:

Con Víctor nos conocimos a finales de los años 80 siendo competencia; él era socio de consultoría de Arthur Young y yo era gerente de consultoría de Ernst & Whinney. En 1989 Víctor pasó a ser mi supervisor en la nueva firma Ernst & Young, donde se hizo evidente algunas diferencias de criterio desde el mismo momento de la unión de las firmas. No fue fácil disimular que hubo prevención y desconfianza recíproca -al menos de mi parte-, lo cual suele suceder en situaciones de fusión de empresas, donde unos ganan y otros pierden.

Decidí reiniciar mi desarrollo de carrera en Mobil, donde me vinculé en 1990 como auditor de sistemas y me desvinculé en 1996 siendo encargado de la gerencia de sistemas para Latinoamérica, momento en el cual me '*lancé al ruedo*' con el tema de los datos en la nueva firma Wolman Group, luego de concientizarme de que el inicio de toda iniciativa de emprendimiento -quizás con algunas excepciones- implica tener que trabajar el doble y ganar la mitad.

Cuando Víctor salió de Ernst & Young y yo de Mobil nos volvimos a reunir para manejar proyectos de consultoría, con la expectativa de intentar aplicar '*un enfoque diferente*' en donde fuéramos juntos. Nos propusimos primero ocuparnos en ver cómo superar nuestras discrepancias, para lo cual recurrimos a una frase de Descartes que escuché por primera vez de mi maestra de filosofía en el "*Instituto Tecnológico Santandereano*": '*No hay cosa mejor repartida en el mundo que la razón, todos creemos tener suficiente*', frase que nos inspiró a tratar de descubrir un método que luego se convirtió en piedra angular, no solo de las prácticas de consultoría que trabajamos juntos sino de nuestro modelo de conocimiento.

El secreto es muy simple; ante creencias contrapuestas de dos partes que individualmente creen tener la razón, entra un '*tercer actor*', independiente y neutral, que denominamos las '*Premisas Fundamentales*'. Este actor asume el rol enfocado a limar las asperezas y dirimir las diferencias, donde tratar de responder a la pregunta *¿quién tiene la razón?* se vuelve un asunto absolutamente irrelevante, pero sin dar pie a que degeneren en sentimientos destructivos, tales como temores, odios y resentimientos, que usualmente desencadenan en consecuencias conflictivas, de las cuales -para la muestra un botón- los colombianos estamos saturados, por no decir otra palabra.

Cualquier persona -sin excepción alguna- debe tener el derecho de proponerlas, con la expectativa de que sean pertinentes a un tema específico, simples, claras, inequívocas, positivas, constructivas e '*irrefutables*', que resalten la importancia del tema, para que sean **unánimemente** aceptadas por **todos los interesados**.

Si alguien está en **desacuerdo** con éstas, es necesario ampliar los argumentos de análisis que conduzcan a **revisarlas** para **ratificarlas, rectificarlas o eliminarlas** y, en caso de que la persona renuente persista en su posición, a evaluar su desempeño frente a la competencia '*flexibilidad*'. Si se agotan los argumentos, quien la proponga no debe desistir y, quien no la acepte, hacer el esfuerzo de **abstraer** lo útil, así se le dificulte. Entre menos parafernalia se les añade suelen ser mejores. He concluido que las premisas fundamentales -que suelen estar muy ocultas- son las que verdaderamente '*le dan en la pepa*' a los problemas.

Esta ha sido una de las '*experiencias intelectuales*' más constructivas que tuve con Víctor. En una reunión -que solíamos hacer en el Club El Nogal donde él integraba la junta directiva- se me ocurrió decirle que los verdaderos creadores de este nuevo método habían sido '*los Victorinos*', en apología a quienes yo consideraba sus inspiradores (Viktor Frankl y Víctor Yockteng). Me respondió que le sonaba mejor '*los Victorianos*'.

Luego de pensarlo bien, creo que percibió un tono algo sarcástico, pero me salió espontáneamente, así como los '*dichos y cuentos*' que le acuñé cuando estábamos en Ernst & Young, de los cuales solía divertirme con los consultores para tratar de sobrellevar el estrés que formaba parte del pan de cada día. La última vez que nos reunimos presencialmente (el año pasado, antes de la pandemia), los recordamos sin prevenciones y nos burlamos mutuamente, riéndonos como no lo habíamos hecho antes, eventos que solo acostumbro a propiciar con quienes logro establecer una genuina amistad y, sobre todo, con quienes no tengan tan elevado el nivel de '*delique*'.

Los dichos que más recordamos fueron '*el ingeniero Diesel*' (dice él que es ingeniero), dado que la profesión '*ingeniero fisicomatemático*' que él tenía, no existe en Colombia. Otro dicho era la respuesta que yo les daba a quienes me pedían hablar de algún asunto con Víctor: '*dígale usted que le habla*'. *¿Están bravos?* era la pregunta que me hacían casi automáticamente con cara de asombro.

El último cuento que disfrutamos fue cuando nos juntamos en un proyecto varios excompañeros de Ernst & Young, donde se me ocurrió decir: *'por fin nos reunimos los de Arthur & Whinney en pleno'*. Aprendí que situaciones como éstas, donde uno aprende a burlarse de uno mismo, son de las que más generan felicidad, por lo que Víctor, en medio de las diferencias que quizás tuvimos hasta el último día, para mí ha quedado en la dimensión de un grato legado.

A. La 'Formación' Profesional:

En la UIS, a inicios de los años 80 -con un compañero- desarrollamos el proyecto de grado *"Técnicas de Pronóstico Aplicadas al Sector Agropecuario"*, usando métodos cuantitativos de predicción, tales como: modelos de regresión y correlación simple y múltiple (técnica de mínimos cuadrados), modelos de series de tiempo (técnica de programación no lineal del enfoque 'ARIMA') y algunas ecuaciones simultáneas para explorar acerca de los modelos econométricos.

Al momento de aplicar los algoritmos nos encontramos con el hecho de que no existían datos en Colombia, por lo que se nos iba dificultando tratar de jugar al *'científico de datos'* o expertos en las *'variables explicativas'* del comportamiento histórico del sector agropecuario. De no ser por la serie de tiempo *"Precio al consumidor de la papa en Bucaramanga"*, entre otras, estaríamos hasta ahora tratando de graduarnos.

Técnicamente, esa era la época del *'small data'* puesto que sí existían algunos datos, pero muy ocultos; lo que no existía era información. Comprendí la diferencia entre los conceptos *'dato'* (definición inequívoca de las cosas) e *'información'* (acción de informar), dos asuntos tan diferentes pero que suelen usarse inapropiadamente como sinónimos. Estas definiciones se comparten en el video de la conferencia de Uniandes con mayor grado de detalle y, sobre todo, complementadas con algunos ejemplos, las cuales son la base de nuestro modelo de gobierno y gestión, no solo de datos, sino del manejo empresarial en el nuevo siglo.

Siendo aún *'biche'*, concluí que las técnicas cuantitativas estadístico-matemáticas para el análisis de afinidad, inferencia y *'aprendizaje'*, enfocadas a simular y predecir el comportamiento del mundo natural a través del mundo virtual, ámbito de la *'inteligencia artificial'*, no son complejas en sí mismas -por su alto grado de madurez conceptual- y, de éstas, las más simples suelen ser las más eficaces para propósitos de decisiones, sobre todo, cuando al modelo predictivo se le incorporan variables subjetivas provenientes del conocimiento, razonamiento, discernimiento, sensibilidad, intuición, conciencia, curiosidad, observación, imaginación, sentido común, entre muchas otras *'funciones cerebrales'*, ámbito de la *'inteligencia natural'*.

Hoy en día, con 40 años más a las costillas bregando con datos, información y conocimiento, aprendí que dichas funciones, al ser puestas en acción por cada individuo, constituyen lo que denominamos la *'sabiduría'*. Igualmente, que el proceso educativo enfocado a fortalecer el conocimiento -salvo excepciones- está saturado de información, pero adolece de sabiduría. En tal sentido, un modelo educativo -más que todo de formación- que propenda por mermarle a las *'ecuaciones diferenciales parciales'* e incrementarle a la pedagogía que robustezca el *'carácter'* puesto al servicio de la *'rectitud'* de los actos como un *'factor diferencial individual'*, sería una decisión estratégica que le apuntaría a un progreso más consistente del país.

Se requiere poner en la balanza el equilibrio entre *'la cantidad de información'* vs *'el fortalecimiento de la disquisición'*. La primera, así se nos borre del *'disco duro'*, siempre permanecerá en los libros (ámbito de los datos y del conocimiento explícito), mientras que para la segunda se debe adquirir el hábito de grabar como una impronta entre oreja y oreja los *'datos de la experiencia'* tratados en lo que denomino *'formato vivencial'* (ámbito del conocimiento tácito).

Este nuevo formato de los datos, que estamos trabajando en la firma para tratar de salirnos de los típicos *'carácter y numérico'*, es un tema aún tan complejo como desconocido, que no me deja de maravillarse al contemplar a una criatura recién nacida cuando empieza a evolucionar en el desarrollo del *'sexto sentido'* al que denomino *'sentido del gusto'*. Al que solemos llamar gusto me dio por llamarlo *'sabor o saboreo'*.

En otras palabras, el nuevo sentido del gusto es el efecto que generan los *'datos percibidos'* por los otros cinco órganos de los sentidos, que se mueve entre el rango -1 y 1 dentro de una infinita cantidad de posibilidades, esto es, entre el *'disgusto y gusto'*, pasando por un estadio *'neutral'* que podríamos asociarlo con el cero. Y si lo hacemos extensivo a temas

sociales, la complejidad se incrementa, por lo que tenemos que pensar en un nuevo método más simple que nos facilite su comprensión en procura de mejorar la convivencia.

B. El Entrenamiento en 'Best Practices':

Luego de haber sido -a finales de los 80- empleado público en 3 entidades del orden nacional (SENA y Corporación Nacional de Turismo) y distrital (Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá), pasé a ser gerente de consultoría en Ernst & Whinney, firma que tenía como slogan '*Quality In Everything We Do*'. Allí participé en un programa denominado '*desarrollo de la práctica*', donde conocí a generadores de conocimiento en diversos temas de interés empresarial, tales como datos, procesos, tecnologías, calidad, estrategia, gestión del conocimiento, entre otros, los cuales apliqué en algunos proyectos estando en la firma y posteriormente cuando me vinculé a Mobil.

Recuerdo de manera especial al señor Álvaro Iván Gaitán, socio director de la firma, de quien tengo un gran aprecio por las oportunidades que me brindó. El día que me citó a la entrevista de trabajo para que le presentara la hoja de vida fue en un desayuno en el Hotel Tequendama, donde compartimos mutuamente las expectativas. Más que entrevista, la reunión se tornó en un '*pacto de caballeros*'. Jamás había tenido la experiencia de contar con un supervisor que, como decía mi abuela, poseía verdadera '*palabra de varón*', pues no solo cumplió, sino que excedió las expectativas.

Debemos volver a sobreponer la palabra sobre los contratos, o mejor dicho que la palabra sea un '*contrato psicológico*' que marque la directriz de nuestras actuaciones y desempeño, pues es lo que genera el genuino '*respeto*', el cual creo que es el bien máspreciado que pudiese tener ser humano alguno y que deberíamos cuidar como un tesoro, que se va ganando a través de toda una vida pero que se puede perder en solo un minuto, con una sola decisión.

Destaco de la experiencia en Ernst & Whinney al Dr. William Edwards Deming (asociado desde 1984 a la firma) por haber sido quien influenció a los industriales japoneses durante la época de post guerra en la aplicación del concepto '*Control Estadístico de los Procesos*', así como al '*Filósofo de la Administración Moderna*', como le decían al Dr. Peter Ferdinand Drucker (influenciador de Mobil) por haber sentado las bases de nuevos enfoques sobre conceptos tales como '*Liderazgo*', '*Administración por Objetivos*' y, en general, '*Management*', principios rectores que hacían parte del día a día en la empresa fundada por John Rockefeller, en un proceso casi de '*inmersión total*' en que participé durante seis años continuos.

En cuanto a la participación del mercado en Colombia, estas experiencias le permitieron a la compañía pasar de lugares secundarios en la fabricación y venta de lubricantes, así como en la distribución combustibles (1990), al primer lugar en ambas líneas de negocio (1996), antes de la fusión con la Exxon. Allí tuve grandes maestros, entre supervisores y compañeros de trabajo de diferentes áreas y niveles, experiencias que -con respeto a los doctores- homologo como mi '*PhD en Gestión Empresarial*'.

Todo partió de la expectativa de uno de mis maestros, el señor Peter John Ciapparelli presidente de la compañía, a quien le escuché decir que quería '*ser la mejor empresa de Colombia*', donde tratar de comprender y definir qué entendía él por '*la mejor*' ha sido una de las experiencias más enriquecedoras que yo haya vivido. Me sorprendió que tratar de aparecer al comienzo de algún listado o llegar a pregonarlo a los cuatro vientos no aparecía ni por chiste dentro de las prioridades. Me decía que debíamos despojarnos de esos '*complejos*' característicos de la naturaleza humana, propios de quienes viven en función del '*qué dirán*'.

Me impactó la calidad humana que poseía este señor, sobre todo cuando algunas veces se paseaba por los diferentes puestos de trabajo -a eso de las 6:00 pm- y mirando el reloj me decía '*Gabriel, su familia lo está esperando*'. No pocas veces me llegaba un requerimiento para analizar las '*cargas de trabajo*' de determinadas personas que sus objetivos les impedía salir temprano, cuando tuve la asignación de '*Supervisor de Métodos y Estándares*'.

No obstante, él era riguroso en el cumplimiento de los objetivos. No aceptaba corrimiento de los cronogramas por lo que él consideraba que había habido un inadecuado '*análisis de riesgos*' por parte del responsable de establecerlos. Igualmente era exigente ante la falta de compromiso frente al '*modelo de competencias*', ámbito de los '*contribuyentes individuales*', pero más aún frente a las '*prácticas gerenciales*', ámbito de los '*supervisores o gerentes*'. En algún '*steering committee meeting*' al que tuve la oportunidad de asistir, aprendí la manera eficaz de lograr los '*cambios culturales*'.

Comprendí -haciendo el símil con un equipo de fútbol- que los jugadores exitosos no son los que se destacan en el *'escenario del figurín'*, sino los que demuestran su potencial en la cancha, *'sudando la camiseta'* durante los 90 minutos en cada partido o, en el caso que nos ocupa, en cada jornada laboral. De él aprendí nuestra definición del concepto *'calidad'*, así como de la importancia de hacerle una leve reforma al concepto *'PHVA'* (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para dar cabida a un nuevo método de manejo de proyectos y procesos, de los cuales hablaremos en otros mensajes.

Destaco un programa al cual me vinculó denominado *'The Exceptional Manager Program'* donde recibí todo el apoyo profesional para ayudarme a fortalecer la *'práctica gerencial'* relacionada con la *'toma de decisiones'*, que no se dedicaba a revisar si la decisión era la más apropiada, sino al proceso que había que seguir para propiciar cómo lograrla, respetando lo que denominaban el *'estilo gerencial'*, el cual es casi imposible que llegase a ser igual entre diferentes individuos, específicamente en quienes ejerzan el rol de *'supervisor'* o que tuviesen mando sobre otras personas. Yo sufría cada vez que la psicóloga analizaba mi *'Ventana de Johari'* puesto que era típico que la encontrara cerrada (y muchas veces con tranca), por lo que ahora -para desquitarme- decidí *'abrir la de par en par'*.

Claramente aquella no era la época del *'método ágil'*, puesto que en lugar de no escribir casi nada había que escribir casi todo, para que el conocimiento de las personas se lograra encapsular dentro de los procesos, a través de la traducción gradual y metódica de las diferentes expectativas, partiendo desde un lenguaje natural y concluyendo en otro estructurado. Igualmente nos tomó seis años de esfuerzo colectivo para involucrar a toda la organización en pro de lograr el liderazgo en el medio, donde -para el análisis de los procesos- yo me postulé a asumir un rol llamado *'generalista'*, esto es, alguien que sabía más de maternidad de gallinas que de combustibles y lubricantes, pero que se dedicaba a hacer las *'preguntas apropiadas'* a los expertos y que inspiraban a generar ideas geniales de los inexpertos, de lo cual tengo muchas anécdotas, sobre todo de personas que no habían pisado una la universidad.

Creo que cuando las expectativas solo son habladas se puede llegar a *'idealizar'* mientras que, cuando además se escriben, se facilita *'definir'* para *'conceptualizar'*, pasos básicos que se deben dar en procura de diseñar los *'modelos lógico, físico y operacional'*, que conducen a la construcción de procesos *'idóneos'*. No nos importaba que no fuera el método más rápido, pero fue estratégico haberlo concebido *'centrado en los datos'*, ámbito de las *'definiciones indiscutibles o incontrovertibles'* trabajadas a través de un instrumento que pusieron a mi cargo, esto es, las *'Guías de Procedimiento'*, apreciadas por unos y no tanto por otros, pero que fueron fuente de acciones de *'mejoramiento incesante'*, algunas simples e inmediatas (kaizen) mientras que otras de alto impacto (Reengineering).

Técnicamente, la fortaleza de cada tema en particular, al saturarse de *'Best Practices'* permisivas con *'Worst Behaviors'*, o al manejarse en forma inconexa entre sí, suele incrementar la *'fragilidad'* de cualquier sistema, visto como un todo. En tal sentido, la buena práctica del concepto *'calidad'* de cada componente del tema que nos ocupe, -en este caso, de los datos- si no se mide ni se visualiza ni se trata como un asunto habitual, tiende a no valorarse, causal de las dificultades que de manera recurrente experimentan muchas organizaciones (públicas y privadas), aspecto observado especialmente en las que tienden a adoptar temas por estar de moda, muchos de los cuales *'centrados en tecnologías'* e impulsados cada vez más por lograr la transformación de sus organización a la velocidad de un *'doble click'*.

Comprendí que -quizás como en todos los campos del saber- llegar a ser líder de datos no depende del arte sino del artista. El desempeño oscila desde el extremo eminentemente operativo hasta el estratégico. Los datos errados, y/o que se desconozca su nivel de calidad, suelen conducir a decisiones equivocadas. Los cambios culturales solo se logran a través de experiencias emocionales y, éstas, generalmente no son positivas, pero en todo caso, se debe propender porque sean constructivas. A nivel colectivo, las decisiones forman parte de la cultura empresarial (o de un país), las cuales sustentan los variados enfoques y expectativas que se manejan en la arena del gobierno y la gestión de los datos (o del gobierno empresarial o del gobierno del país).

Parto del supuesto -que tiende a ser más una *'premisa fundamental'*- que los *'datos'* son el elemento que acopla y articula las *'expectativas'* de la alta dirección con los servicios de *'información'* originados en los *'procesos'* apoyados en *'tecnologías'*, todo esto, para generar el principal insumo de los trabajadores del *'conocimiento'*. Son los eslabones de una cadena conocida como *'arquitectura empresarial'*, a la que le hemos dado nuestro retoque para crear la nueva *'ingeniería empresarial'*, en procura de invertir la típica cadena reactiva de causalidad *'hechos y datos'* por otra más proactiva, esto es, *'datos y hechos'*.

C. Las 'Decisiones' sobre los Datos:

Desde finales de los años 90 -y durante los siguientes 20 años- participamos como consultores de datos -maestros- en tres iniciativas gubernamentales de alto impacto para el país, bajo la responsabilidad de los correspondientes presidentes (dos fueron reelegidos).

Al presidente Pastrana se le apoyó en el tema de la **Salud**, al presidente Uribe en el tema de los **Reinsertados** y al presidente Santos -a través de una funcionaria líder del Ministerio de la Justicia y el Derecho- en el tema de la **Justicia**, específicamente evaluando cuatro asuntos: *la justicia transicional, el derecho a la justicia, el manejo de las drogas y el manejo de las cárceles*. Al presidente Duque se le ofreció nuestra ayuda al inicio de la **Pandemia**, pero no fue aceptada.

Simultáneamente, durante esos 20 años tuvimos la experiencia de participar en proyectos para cerca de 60 empresas privadas, la mayoría muy reconocidas por su liderazgo en los diferentes sectores de la economía (financiero, seguros, educación, servicios públicos, seguridad social, retail, entre otros), por lo que ésta se podría considerar una muestra representativa para tratar de estimar el grado de cultura hacia el gobierno y la gestión de los datos en Colombia, así como para tener un marco comparativo entre los sectores público y privado.

Técnicamente el diseño del concepto '**estado**', visto desde la óptica de las nuevas definiciones de datos e información, está plagado tanto de '**Funciones Perjudiciales**' como de '**Contradicciones**', las cuales nos dificultan -como país- salir de la medianía. Éstas se ponen de manifiesto desde el primer artículo de nuestra Constitución: "*Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general*". En el segundo artículo se acentúan aún más y así sucesivamente. El problema no está en la Constitución sino en la ausencia de '**algo**' que se debe superponer a ésta, y creo que no debería ser el ámbito de las leyes.

La salida a la crisis actual no debería prever modificar la recientemente renovada constitución política. Es deseable que todos, sin excepción alguna, propendamos por evitar '**manosearla**' con la justificación de que se requiere para ponernos de acuerdo. En su lugar, deberíamos estudiar a conciencia cada derecho constitucional, así como las leyes y sus decretos reglamentarios, complementados con '**casos reales y ostensibles de estudio**', a ser evaluados imparcialmente desde el ámbito del sistema educativo y publicados como '**servicios de información**' en los medios masivos de comunicación.

Quizás, mientras no se revisen a conciencia las prácticas actuales de tratar de solucionar las dificultades desde el entorno de los efectos y sus consecuencias, mas no desde sus causas, la vieja ley 80:20 seguirá tendiendo inexorablemente a 99:1, esto es, parece ser que la vieja '**Ley de Pareto**' que tanto nos ha servido para priorizar los '**objetivos de calidad**' de las organizaciones, se ha venido gradual y sistemáticamente transformando en una nueva y degradante '**Ley de Parapeto**'.

Estas experiencias me han permitido conocer el país con más profundidad y me han terminado de convencer que la creación del '**Ministerio de los Datos**' nos traería incalculables beneficios, siempre y cuando el concepto '**dato**' sea visto con gafas nuevas y, sobre todo, no sea manejado con criterios burocráticos y/o que se deje permear por la cultura del miedo, la intimidación y, en general, del servilismo crónico que -para mi gusto- es una de las principales causas de la corruptela que predomina en nuestro medio. No son pocas las anécdotas que viví al respecto -30 años atrás- cuando me desempeñaba como empleado público, las cuales aún son recurrentes.

La corrupción, consecuencia de una cultura de conflictos de interés, proteccionismo, confabulaciones, puertas giratorias, demandas contra el estado, alta movilidad de la dirección, desinformación, desconocimiento técnico (no tecnológico), discontinuidad de objetivos, ausencia de metas, barreras, temores, engaño, inflexibilidad, renuencia al genuino cambio, incredulidad en lo nuestro, sesgo de poderes, competencia desigual e injusticia, entre otros, hace infructuosa la implementación de auténticas '**buenas prácticas**' focalizadas a identificar y analizar las causas de los problemas desde la raíz. Se acentúa cada vez más el desequilibrio tanto de una sana competencia como de una debida racionalización del gasto público.

A Deming le escuché decir que '**la calidad se debe implantar desde el punto más cercano al inicio del proceso**' (cuando trabajaba en Ernst & Whinney) y a mi abuela Elvia que '**el problema no se resuelve barriendo más sino haciendo menos basura**' (cuando de niño me ponía a barrer el frente de su casa en el barrio San Alonso de Bucaramanga, la '**ciudad bonita**').

La legalidad no debe iniciar a operar en el ámbito del *'comúnquese y cúmplase'* (al final del proceso) sino en los ámbitos: a) *'conceptualícese, analícese, artícucese y defínase'* (**datos**), b) *'comúnquese'* (**información**), c) *'léase y entiéndase'* (**conocimiento**), d) *'cúmplase'* (**sabiduría**) y e) *'vélese porque todos la cumplan'* (**cultura**) y para esta última no debería ser necesario que los comportamientos deseados requieran de un policía respirándonos en la nuca.

Esto debe formar parte de un nuevo enfoque educativo, donde el concepto *'estado de derecho'* no se debe circunscribir a la profesión de los abogados, sino que debe abarcar a toda la población para que se permita fortalecer -desde el inicio del ciclo preescolar- el primer artículo de la Constitución y gradualmente se vaya haciendo extensivo a los demás, conforme a un *"modelo de madurez incremental"* en la medida en que vaya creciendo el joven, donde el *'respeto y la transparencia'* sean principios innegociables. Esto es lo que fomentaría el desarrollo del verdadero intelecto.

La corrupción no existiría si no entra en escena el *'agente corruptor'* para lograr su interés individual mojándole la mano al *'agente corrupto'*. Estos suelen subrepticamente cubrirse con el manto de la *'legalidad'* que se sobrepone a la tan decadente pero también deseada *'moralidad'* y, generalmente, dichos actores entran a actuar desde el financiamiento de las campañas políticas, esto es, desde el *'inicio del proceso'* con la expectativa de *'barrer más'*, situación donde las reformas fiscales y/o pensionales se hacen cada vez más insuficientes. Es un asunto de contexto, donde suelen hábilmente manejar la *'precisión'* dentro de un amplio umbral de *'inexactitud'*.

He ahí un ejemplo de cómo se debería empezar a construir una premisa fundamental, en este caso relativa a combatir la *'corrupción'*, donde tienen cabida las filosofías tanto foráneas como criollas, no importa si las personas están saturadas de información o de ignorancia, si son doctores o analfabetas, si son sabios o necios, si son de la derecha o de la izquierda, si son del norte o del sur, si tienen unas creencias u otras, pero sí donde unos y otros puedan desplegar su máxima capacidad intelectual, dentro de una nueva práctica que evite estratificar a las personas a través de complejos que generación tras generación nos han venido influenciando los emisores con los cuales acostumbramos a sintonizarnos.

La exposición abierta y transparente, así como el examen disciplinado de *'todas las cosas'* considerando cada una de sus partes, es lo que nos debería motivar a lograr acuerdos sobre lo fundamental para primero salir de la crisis y después intentar alcanzar el esperado progreso.

Esta debería ser la principal contribución individual del hipotético e inexistente *'Ministerio de los Datos'* (al cual me refiero en el video de Uniandes), partiendo de la premisa fundamental que los objetivos de cada tema -tratado como una *'perspectiva empresarial'* pero más de orden nacional- se tracen en un horizonte de tiempo de largo plazo, de tal manera que los gobernantes elegidos periódica y temporalmente para responsabilizarse de las decisiones de mayor impacto, se muevan dentro de unos *'grados de libertad'* de cara a la comunidad y, de cara a sus delegados, dentro de unos *'poderes de aprobación'* y *'límites de autoridad'*, previamente justificados y ostensiblemente justificables.

El manejo de las *'decisiones'*, vistas como un *'concepto'* y mejor aún, como una *'perspectiva'*, son el elemento básico que conduce a los resultados finales tanto de las personas como de las organizaciones, gestionando los tres escenarios intrínsecos a éstas: a) *antes* (estando bien informados, esto es, que no se dé cabida a la desinformación), b) *durante* (tomándolas libre, voluntaria y conscientemente, esto es, que no se dé cabida a la marrullería) y c) *después* (asumiendo las consecuencias, sean cuales fueren, esto es, que no se dé cabida a la impunidad, sea quien fuere).

La debida aceptación de las consecuencias ayuda a fortalecer el carácter de los individuos, quienes deben recibir en contraprestación la justa porción de *'zanahoria o garrote'*, dosis que debe ser directamente proporcional al impacto de las mismas, para bien o para mal. Deming decía que la cultura de una organización depende en un 85% del comportamiento de la alta dirección, donde el *'orgullo'* por lo debido y la *'vergüenza'* por lo indebido deberían ser sentimientos por rescatar, poniéndolos como prioritarios en el mapa de ruta de los nuevos modelos tanto de *'educación'* como de *'justicia'*.

Las decisiones suelen caer dentro del amplio umbral que oscila entre los dos polos extremos -incluido el neutral- que caracterizan el estilo gerencial de cada individuo, las cuales no tienen un patrón común predefinido que dependen de cada caso y de la perspectiva desde donde se mire, esto es: solución de problemas vs aprovechamiento de oportunidades, lo urgente vs lo importante, permisividad vs rigurosidad, relajado vs disciplinado, rígido vs flexible, reactivo vs proactivo,

autoritario vs conciliador, la migración (de datos) vs la operación continua, los datos operacionales (documentos, maestros) vs datos estratégicos (analíticos, gerenciales) y así sucesivamente. En el terreno práctico de la naturaleza humana, las decisiones pertenecen al ámbito de las *'complejidades'* y, en algunos casos no poco comunes, acostumbramos a llevarlas a la esfera de las *'complicaciones'*.

En relación con los datos, las decisiones usual y erróneamente se han venido tomando desde otros entornos, tales como las tecnologías. La buena práctica que solemos aplicar con nuestros clientes es que los datos deben adquirir su propia identidad y personalidad, haciendo abstracción de otros temas empresariales, pero perfectamente acoplados con estos, lo cual debe ser la principal ocupación de quien asuma encarar el concepto *'Gobierno de Datos'*.

La obtención de *'Datos de Calidad'* (el fin) a través de acciones de *'Calidad de Datos'* (los medios) debe ser el núcleo del enfoque de gobierno a ser adoptado, independientemente del tipo, tamaño y sector de la organización que decida abordar tal iniciativa. En la práctica, esta decisión no ha sido fácil, pero es la más estratégica que podrían tomar las organizaciones, por lo que es básico ocuparnos en instituir el liderazgo en la materia.

En relación con el *'gobierno de datos del gobierno de Colombia'*, es evidente que la variable *'pandemia'*, con la que nadie contaba, ayudó a visibilizar *'costos ocultos'* en cada tema de importancia para el país, con lo cual se observa que algunas decisiones de alto impacto para toda la comunidad que se han venido tomando históricamente, han sido fundamentadas en información oculta y/o distorsionada. Para la muestra, ené botones: justicia, paz, impuestos, salud, trabajo, pensiones, educación, medioambiente, ...

Las decisiones tomadas se contraponen con los objetivos del país establecidos en el horizonte de tiempo de largo plazo, o bien, porque éstos no están claramente definidos, o bien, porque no han sido validados con los dolientes, esto es, con la comunidad. Predomina la costumbre de anteponer lo urgente sobre lo importante en el desarrollo de iniciativas con deficiente componente estratégico que permitirían su ejecución en un horizonte de mediano y largo plazo, con metas concretas que se superpongan a asuntos de naturaleza política, sin excepción alguna. He ahí el verdadero desafío.

D. La *'Innovación'*:

En el año 2014 conocimos un método práctico para *'abrir la mente'* a través del uso de una ecuación -tan genial como simple- para el logro de la *'Idealidad'* de cualquier tipo de proceso, cuando fuimos beneficiarios de un proyecto de innovación patrocinado y financiado por Colciencias y Wolman Group, usando el modelo *'TRIZ'* (teoría de solución de problemas inventivos) creado por el científico e inventor Genrich Altshuller.

Técnicamente, los *'40 Principios Inventivos'* aplicados con un enfoque *'Centrado en los Datos'* para el acople metódico de reconocidos modelos, tales como *'TQM'* (Total Quality Management), *'IE'* (Information Engineering), *'PRINCE2'* (proyectos), *'TRIZ'*, *'ACM'* (Adaptive Case Management), con otros más recientes, nos ha permitido redefinir el concepto de *'ingeniería'* de datos, software y procesos, creando como marco de referencia el *"MOWIE"* (Modelo Wolman de Ingeniería Empresarial), el cual será ampliamente compartido para poner nuestro granito de arena en la transformación de nuestro país en una nueva *'potencia mundial'* fundamentada en *'datos de calidad'*.

He venido trabajando en la contextualización de este método a la situación actual que estamos viviendo, en procura de tratar de definir el *'país ideal'*, llegando a la conclusión que ese propósito no se logra si no cambiamos el método de resolver nuestros problemas y/o de aprovechar nuestras oportunidades. En tal sentido, propongo los siguientes tres escenarios:

- a) Lo **urgente**: apoyar al Presidente actual de la República, para salir del conflicto y enfocarnos en la ayuda a los más afectados por la pandemia.
- b) Lo **importante**: definir las premisas fundamentales básicas, como criterios que nos faciliten acertar en la escogencia de los próximos gobernantes (presidente y congresistas).
- c) Lo **estratégico**: redireccionar los pilares del país que todos queremos, sin recurrir a reformar la constitución, libre de restricciones y sesgos políticos.

De mi parte, me comprometo a empezar a hacer la tarea a partir de hoy, en concordancia con lo anteriormente expuesto.