



---

América Latina lleva décadas encarando reformas del Estado. Programas de fortalecimiento institucional, procesos de modernización, planes de mejora organizacional. Financiamiento internacional, equipos técnicos, consultores, documentos, mapeos, diagnósticos. Y después de todo eso: resultados pobres, frustración considerable y un gasto enorme de tiempo y plata.

La pregunta que casi nadie se hace en serio es por qué.

La respuesta cómoda es la de siempre: falta de voluntad política, resistencia al cambio, burocracia, corrupción. Esas explicaciones tienen algo de verdad y mucho de coartada. Permiten señalar hacia afuera sin mirar el problema de fondo.

El problema de fondo es más simple y más incómodo: los planes atacan lo que se ve y dejan intacto lo que realmente sostiene el funcionamiento.

Toda organización funciona sobre tres capitales. El estructural: normas, procedimientos, sistemas, estructura física. El humano: conocimiento, capacidades, criterio de las personas. El relacional: vínculos, confianza, coordinación entre áreas y actores.

Los planes de reforma casi siempre van al capital estructural. Mejoran los sistemas contables. Incorporan tecnología. Certifican procesos. Rediseñan organigramas. Y eso no está mal — el problema es lo que no tocan.

No tocan el capital humano: la gente que va a operar los nuevos sistemas con el mismo criterio de siempre. No tocan el capital relacional: las redes de confianza y desconfianza que determinan realmente cómo fluye la información y cómo se toman las decisiones.

Hay un dato que circula hace décadas: el 70% de las iniciativas de cambio fracasan. Nadie pudo verificarlo con evidencia seria. Y sin embargo aparece en todas las presentaciones de consultoría, en todos los papers, en todas las charlas TED sobre transformación organizacional. La ironía es que la discusión sobre si el número es exacto distrae de lo único que importa: cuando los planes fallan, la causa casi nunca es técnica. Es la organización que no puede absorber lo que se le pide que absorba. No la gente que resiste — eso es leer mal el síntoma. La arquitectura que no fue diseñada para moverse.

Una reforma de procesos puede mejorar el capital estructural y al mismo tiempo generar resistencia en el capital humano. Si eso pasa, la organización no cambia: aprende a convivir con el cambio sin incorporarlo. El nuevo sistema convive con las viejas prácticas hasta que uno de los dos cede. Casi siempre cede el sistema.

---

Pero hay algo más profundo todavía, y es lo que los planes nunca abordan: la capacidad de la organización para lidiar con el cambio mismo. No con este cambio puntual, sino con la condición de estar cambiando permanentemente en un entorno que no para.

Eso no se reforma con un plan. Se construye. Y se construye despacio, trabajando los tres capitales al mismo tiempo, con una lectura honesta de dónde está parada la organización antes de mover cualquier pieza.

Los planes fracasan porque intervienen sobre los síntomas. El organigrama nuevo, el manual de procedimientos actualizado, el software de última generación. Todo eso es la compensación visible de un problema que está más abajo.

Antes de cambiar algo, conviene entender qué está intentando compensar la organización con lo que ya tiene.

Esa pregunta casi nunca aparece en los términos de referencia.

---

*Entro donde el mapa dice 'dragones'.*