

Cambio Organizacional

Consortio para el
Desarrollo Local



Transformaciones en el sector público

- Resultado de los debates en torno al grado de participación del Estado en las economías.
- El cambio y la innovación de las prácticas administrativas en el aparato público, son los ejes rectores de la nueva visión de la administración pública.
- La administración pública va más allá de la propia estructura organizacional, abarcando el proceso y resultado de las políticas públicas.

Factores que inciden en el cambio del Estado

- El modelo neoliberal como corriente ideológica concomitantemente con la caída de los regímenes comunistas
- La experiencia de los Ajustes Estructurales
- El ascenso de los movimientos democráticos

El cambio y la complejidad organizacional son signo de nuestros tiempos

- Desde diversas ópticas se habla de la modernización de la administración pública, con la premisa del conflicto inherente en las organizaciones. Los puntos referenciales que originan el cambio, se ubican en tres categorías de análisis: la eficiencia, eficacia y la legitimidad.

La eficiencia

- Demanda el uso racional de los recursos materiales y financieros, su prudente y más óptima colocación en las economías bajo criterios cuantificables y claramente expresos.
- En la administración pública, la eficiencia se demanda en los niveles operativos. Requiere de una modernización de la tecnología administrativa a nivel operativo.

Eficacia

- Está dedicada al nivel medio de la administración pública. Aquí, la preocupación radica en la funcionalidad y calidad del aparato público.
- La eficacia es eje sustantivo del cambio organizacional. Las técnicas administrativas y su eventual modernización están enfocadas a su funcionalidad.
- La eficacia demanda que los procesos administrativos respondan a los objetivos de la propia organización.

La Legitimidad

- Es la capacidad de respuesta de la organización como un todo ante un medio ambiente turbulento, no exento de las vicisitudes político-ideológicas.
- La legitimidad no se limita a las teorías de la democracia y su voto, sino más bien al accionar cotidiano que la organización pública hace frente a su sociedad.

Complejidad e innovación

- Los cambios organizacionales se fundamentan en la propia vida de la organización, es decir, en su supervivencia; esa es uno de sus principales motivos.
- La supervivencia de la organización es producto de dos aspectos: Complejidad e innovación.

La complejidad exterior

- El objetivo de análisis de la complejidad exterior se ubica en los procesos de democratización puesto que no hay aparato público que goce de una mayor aura legitimadora que las democracias, aún cuando el accionar de la administración pública deje mucho que desear.

La complejidad interior

- La complejidad al interior de la organización se localiza entre los funcionarios, coordinadores y operativos. Es muy importante distinguir el origen y las formas en las que se da el cambio organizacional en dichos niveles.
- Una de las formas de gestión que mayor auge ha ocupado en los últimos años es el denominado uso de las políticas públicas.

Innovación a través de las políticas públicas

- Las políticas públicas son la ciencia más acabada de la ciencia política y de los enfoques de la administración pública.
- Es el puente entre el eterno divorcio de la ciencia política y la administración pública.
- El uso de las políticas públicas permite coordinar el trabajo entre los tres niveles de funcionarios gubernamentales. Es decir, los operativos, los coordinadores y los estrategas.

Importancia de las políticas públicas en el cambio organizacional

- Abarcan desde su gestación hasta su impacto, pasando por las instancias de decisión tanto institucionales como informales (relaciones políticas), como el sistema administrativo en el cual se encuentre el sistema político.
- En el análisis de políticas públicas se encuentran la evaluación de las políticas, la investigación en la productividad de la propia administración pública y la desregulación necesaria para utilizar nuevos métodos en las ciencias sociales. *En éste último punto, se encuentra la encrucijada de Estado mínimo pero altamente funcional.*

Racionalidad organizacional

- Actualmente existe una pugna entre la racionalidad de los procesos burocráticos tradicionales y la flexibilidad en la innovación, es decir, entre la crítica de las teorías organizacionales frente a la desregulación o desreglamentación del proceso administrativo, la flexibilidad en las categorías organizacionales y el uso adecuado de recursos técnicos-administrativos.
- La *no racionalidad* se convierte en un novedoso enfoque de la teoría de la organización de la administración pública.

Características mínimas para generar el cambio en la Gestión Pública

- El cambio puede ser definido no sólo por la adecuación de nuevos esquemas administrativos, sino por el reconocimiento de que las estructuras administrativas actuales son inoperantes.
- El análisis del aparato público y de su marco de actuación es determinante. El marco de actuación de la administración pública, no se limita al proceso administrativo sino que incluye la llamada reforma del Estado.
- El cambio administrativo, para que sea exitoso, debe ser producto de la reforma del Estado.

Fases la gestación del cambio organizacional en la administración pública

- El origen del cambio (criterios de análisis) : realismo, selectividad, énfasis en los resultados, reconocimiento de la heterogeneidad, autonomía y descentralización con responsabilidad, flexibilidad, transparencia.

Fases la gestación del cambio organizacional en la administración pública

- Canalización del cambio: Se ubica en la llamada "caja negra" o procesador del sistema, es decir, en el proceso decisorio de la administración pública. Puede desarrollarse a través del funcionario estratega.
- Se requiere un esquema metodológico que incorpore por lo menos seis criterios. El propósito, la validez, el impacto (comprobación de la teoría), impacto-causalidad, importancia y desarrollo de la misma.

Fases la gestación del cambio organizacional en la administración pública

- Instrumentación del cambio: Una vez localizada la canalización del cambio, se requiere implementar el mismo. Para ello, es necesario definir el enfoque público institucional del proceso gerencial. La gerencia representa el punto nodal y eje rector de la implementación del cambio.

Fases la gestación del cambio organizacional en la administración pública

- Innovación. El cambio, no se limita a una adopción de políticas o tareas diversas, sino que requiere que éstas superen a las que actualmente existen. La innovación comprende aspectos tales como una mejoría en la coordinación tanto entre las unidades administrativas a nivel horizontal y vertical. La coordinación permite una mejoría en la jerarquización de la gestión pública.

Proceso de innovación

- Se requiere un mejoramiento en la gestión de los recursos humanos. Para ello son tres las líneas de acción:
- *Capacitación*. Las técnicas gerenciales permiten innovar el perfil de la actividad pública, así como fortalecer sus cuadros estratégicos, coordinadores y operativos.
- *Remuneración*. No sólo se requiere incrementar el ingreso personal sino que éste diferencie y catalogue el desempeño de las actividades en el sector público.
- *Relaciones laborales*. Requieren un mejoramiento en los sistemas de información

Niveles de innovación

- **Funcional.** Éste se refiere al mejoramiento del proceso administrativo y de la mejora en el uso de los recursos.
- **Estructural.** Ésta se refiere a las reformas administrativas, que incluyen nuevas estructuras y formas organizacionales.
- **Comportamental.** Éste se refiere a las nuevas actitudes y valores. Es el reconocimiento de la tendencia al conflicto.
- **Relacional.** Éste se refiere a nuevas formas de relación: organización-sociedad. Aquí se destacan las formas de interlocución de la organización con su entorno.