



Elementos para pensar el Cambio Organizacional

Consortio para el Desarrollo Local
Fundación Esquel

Transformaciones en la administración pública

- ⇒ 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.

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 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.

Cambio organizacional: análisis de la 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 se basa en la conjugación de dos aspectos: Complejidad e innovación.

Complejidad exterior e interior

- ⇒ La complejidad exterior se ubica en los procesos de democratización y su legitimidad.
- ⇒ La complejidad al interior de la organización se localiza entre los funcionarios, coordinadores y operativos.
- ⇒ El análisis de la complejidad exterior e interior nos permite visualizar el proceso de cambio organizacional.

Innovación

- ⇒ Una de las formas de innovación en la gestión que mayor auge ha ocupado en los últimos años son las políticas públicas.
- ⇒ Las políticas públicas son el puente entre el eterno divorcio de la ciencia política y la administración pública.
- ⇒ El uso innovativo de las políticas públicas permite coordinar el trabajo entre los tres niveles de funcionarios gubernamentales: los operativos, los coordinadores y los estrategas.

Las políticas públicas apuntalan los procesos de cambio organizacional

- ⇒ Porque abarcan procesos completos de gestión, desde su gestación hasta su impacto, e involucran las instancias de decisión tanto institucionales e informales (relaciones políticas), como el sistema administrativo.
- ⇒ Porque son evaluables, se puede medir la eficiencia y eficacia de la administración pública.
- ⇒ Porque al introducir procesos completos de gestión, disminuye la discrecionalidad que caracteriza a otros ámbitos de la gestión.

Fases de la gestación del cambio organizacional en la administración pública

- ⇒ Criterios de cambio
- ⇒ Canalización del cambio
- ⇒ Instrumentación del cambio
- ⇒ Innovación

Criterios de cambio

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

Canalización del cambio

- ⇒ Se ubica en la llamada "caja negra" o procesador del sistema, es decir, en el proceso decisorio de la administración pública.
- ⇒ Se requiere un esquema metodológico que incorpore por lo menos seis criterios. El propósito, la validez, el impacto, la causalidad, la importancia y el desarrollo del mismo.

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.

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.

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.