

¿UN NUEVO SOCIO ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

Mg. Marisol S. Rabiti *

ABSTRACT

El presente trabajo pretende exponer y evidenciar un análisis holístico de la gestión gubernamental; revalorizando la figura del recurso humano dentro de la misma.

Las posiciones asumidas por líderes y representantes del gobierno, cualquiera sea su nivel dentro del aparato administrativo del estado, varían y se despliegan en una multitud de roles y funciones.

Es así que, el desarrollo de nuevos paradigmas y la construcción de nuevos escenarios requiere reinventar, crear e innovar la gestión gubernamental actual, fundamentalmente en lo relacionado con el Recurso Humano; y la toma de decisiones.

Se debe provocar un cambio paradigmático en estas áreas de gestión gubernamental y en particular en el diseño de las políticas utilizadas y a utilizar. Para poder lograrlo, se hace necesario una activa y responsable participación de todos los actores institucionales. La factibilidad de esta realidad, se logra a través de la aplicabilidad de herramientas innovadoras sin olvidar que es el “empleado público” el elemento clave para llevar adelante cualquier cambio y desarrollo.

Este cambio implica un quiebre paradigmático en todas las dimensiones, movilizándolo a todo el aparato estatal hacia la construcción de respuestas a los requerimientos sociales y de desarrollo.

Es por ello, que se sugiere reconstruir el diseño institucional, generar y promover espacios de comunicación para la toma de decisiones oportuna.

Por último, se propone una novedosa administración pública focalizada en la estrategia y el desarrollo sostenible desde lo primario, lo básico, con la presencia de “gobiernos modernos” y “ciudadanos-empleados públicos comprometidos y responsables”.

PALABRAS CLAVES: Gestión Pública, Capital Intelectual, Innovación, Estrategia, Desarrollo, Tendencias, Toma de decisiones.

* **Mg. Marisol Susana Rabiti:** Licenciada en Administración de Empresas (UNSJ). Magíster en Gestión de Organizaciones (Universidad de Valparaíso –Chile). Postgrado de "Especialización en Políticas Públicas para Desarrollo Regional e Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión " (Ministerio de Economía y Producción de la Nación Argentina). Tutora de Educación a Distancia (Red Interuniversitaria Nacionales de la Región Centro Oeste). Docente Integral (Ministerio de Educación de San Juan). Subdirectora General de Recursos Humanos y Organización del Gobierno de la Provincia de San Juan. Docente e investigadora UCCuyo y de UNSJ. Coordinadora de Gestión Pública del IDS-UCCuyo. Conferenciante y expositora en Seminarios Congresos Nacionales e Internacionales. mrabiti@gmail.com

INTRODUCCION

La Administración Pública se enfrenta a nuevas tendencias, nuevos escenarios y cambios paradigmáticos importantes. Es así que, la organización institucional, política y funcional deberá investirse de nuevas competencias para asumir los innovadores y constantes cambios del contexto en donde se inserte. Por esto es una tarea imperiosa y a su vez ineludible, la de reconstruir su diseño institucional, revalorizar la figura del capital humano y, construir indicadores de desempeño que permita la toma de decisiones oportuna.

El jefe nacional, provincial, comunal de un gobierno tiene que saber organizar y motivar sus equipos de trabajo estimulando el "efecto sinérgico" en la gestión pública. Es necesario rodearse de equipos técnicos-profesionales capaces y motivados que se sientan **servidores públicos, y que prestigien a la institución**; pero también revalorizar la figura del empleado público de planta, motivándolo y permitiéndole ser parte de cada proceso de cambio.

Para ello, se propone un conjunto de herramientas que permitan el involucramiento de los distintos referentes y la oportuna toma de decisiones en los procesos de gestión. Utilizando matrices de indicadores como una herramienta gerencial para apoyar la toma de decisiones de los funcionarios, a través de la medición de la administración pública para ejercer las acciones tendientes a subsanar las inconsistencias y evaluar el desempeño durante un ejercicio fiscal determinado, considerando la relevancia de las prácticas, los beneficiarios y el valor social.

BENEFICIOS

Con la aplicación de portfolios de herramientas, y la participación responsable del capital humano, dentro de los beneficios se pueden mencionar:

- ✓ Acceso a información crítica de manera ágil y sencilla; sin olvidar que el proceso requiere de participación y compromiso; determinando en gran medida la calidad del proceso.
- ✓ Incorporación heterogénea de los actores sociales, lo que asegura la inclusión de todos factores o perspectivas y de esta manera se tiende a la legitimidad de la herramienta.
- ✓ Implica un cambio cultural en la gestión, un nuevo paradigma, superador del estilo paternalista y verticalista que transmite un cambio en la gestión, en el hacer, que requiere necesariamente el reconocer y tener en cuenta a los otros.

Es importante destacar que, no se puede hacer una nueva política y asumir nuevas competencias, roles y responsabilidades manteniendo viejas estructuras organizativas y procedimientos.

Llevando adelante un análisis de la situación planteada se evidencian prácticas exitosas de gobiernos que han logrado cambios significativos en sus procesos de servicio, formas de organización del personal, enfoque a resultados; ubicándonos en el comienzo de una larga

peregrinación tendiente a lograr la configuración de un perfil de gobierno que signifique una ventaja comparativa para la sociedad y la región.

GOBIERNO COMPETITIVO

Por lo antes mencionado, este nuevo perfil requiere de un gobierno competitivo que debe necesariamente,

- ✓ Dar respuestas a las nuevas exigencias de la sociedad;
- ✓ Enfrentar con efectividad los nuevos desafíos económicos;
- ✓ Lograr resultados de impacto social y económico; y,
- ✓ Convertirse en el facilitador del equilibrio entre el escenario político y el social, logrando prudencia y reconocimiento de decisiones institucionales.

Como bien ha sido denominado por diferentes corrientes, la posibilidad de generar una **Nueva Gestión** propia a cada gobierno, donde se conjuguen recursos, no solo financieros y presupuestarios, sino también, tecnológicos, humanos, materiales.

Donde la combinación óptima de estos recursos gubernamentales permita movilizar y conseguir los propósitos públicos en beneficio de cada uno de los actores sociales intervinientes.

Se propone una novedosa administración pública focalizada en la estrategia y el desarrollo sostenible y sustentable, con la presencia de “gobiernos modernos” y “ciudadanos-empleados comprometidos y responsables”.

Esta Nueva Gestión es en definitiva “una innovadora manera de crear clusters con un beneficio social y responsabilidad social”; generando en todo momento valor económico, social y político trascendente y más allá de los gobiernos de turno.

El ejercicio de este “buen gobierno” implica la medición de la acción pública bajo e estudio de indicadores, drivers y estándares de efectividad (eficiencia y eficacia) y de transparencia en los hechos y en la información, el buen gobierno es un factor competitivo para el desarrollo sostenible y sustentable a nivel local y nacional; donde el principal actor es, precisamente, su capital humano.

Se es consciente que en este ejercicio, se mezclan dos valores, en principio vistos como dicotómicos, pero en la realidad altamente complementarios, a saber:

- ✓ Creación de un valor económico con una fuerte presencia del sector privado, y
- ✓ Creación de un valor social responsabilidad del sector público.

Sin embargo, el gobierno está obligado a tener conciencia económica sobre los costos, beneficios, eficiencia, y rendimientos del gasto de inversión; en definitiva de la aplicabilidad de los recursos con los que cuenta.

Por lo que para la gerencia social se propone un portfolio de herramientas que incluye elementos como:

- ✓ estrategias de negociación,
- ✓ análisis de involucrados,
- ✓ planificación estratégica participativa,
- ✓ formación y gerenciamiento de redes,
- ✓ establecimiento de un sistema de monitoreo continuo de las actividades y reformulación de los planes originales, si las circunstancias lo aconsejan y
- ✓ revalorización de su capital humano.

Estas herramientas aplican ventajas validadas en un proceso ganar-ganar, el involucramiento de todos los actores sociales, la declaración y seguimiento de los factores claves y la inclusión de estos temas en las agendas públicas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. INNOVACION SOCIAL

En este orden de ideas, se pretende generar un espacio de reflexión sobre la íntima relación existente entre la responsabilidad social de las organizaciones y la innovación social. Tomando esta última en un sentido amplio: “la innovación de las personas para personas”; cuyos pilares son, entre otros, la calidad ética y cultural, el clima de confianza, una organización al servicio de sus socios estratégicos (recurso humano y la sociedad en su conjunto), la interdisciplinariedad, una constante actitud investigadora abierta y la capacidad de rectificarse cuando sea necesario.

Es entonces, el aparato administrativo, el sistema donde se construyen estos pilares, es en él donde se encuentra el mejor acondicionamiento para gestionar la complejidad del capital intelectual.

En este escenario, la organización abandonará la coraza individualista y hará propio un enfoque comunitario, la responsabilidad social aparece como una realidad netamente positiva, potable, que potencia el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos en un ámbito dialógico, en el que cada uno de los miembros dá lo mejor denotando la existencia de un esfuerzo compartido hacia una visión común.

La revalorización del capital humano, al que normalmente denominamos “Empleado Público” ha de impulsar estos procesos de transformación en la gestión pública nacional, provincial y municipal.

Esta situación hará necesaria la presencia de una capacidad de adaptación constante a las rápidas mutaciones del entorno, pero sin dejar de tener presente que es el **capital humano quien constituye el motor de la innovación social.**

Cada organismo, cada sector, cada provincia, cada municipio, cada empleado público y cada actor social, dentro de su sector, aportará valor agregado a la sociedad donde interactúe y todas en conjunto se convertirán en verdaderos transformadores y generadores de lo nuevo. Siendo la administración pública, una organización cuya esencia es el Bien Común, deberá permitirse crear libremente y ejercitar una libertad responsable y comprometida con la sociedad y para la sociedad.

Todo lo enunciado hasta aquí, impronta su sello en la cultura organizacional, genera una identidad única y cierta, y situándonos en esta perspectiva, lo que no se debe olvidar es el **proceso de dinamizar constantemente el concepto cultura organizacional**, no se debe aferrar a sellos históricamente asociados al capital humano que oscurezca la percepción de nuevas oportunidades y que rigidice la capacidad de giro al momento de cambiar el rumbo de la gestión pública para sostenerla en la sociedad.

La lealtad a la identidad propia, no debe confundirse con un conservadurismo a ultranza, donde se es incapaz de diferenciar la savia fluida de la corteza reseca.

Como actores activos de la sociedad, se debe evolucionar y crecer cada vez que sea necesario, evitando la transformación o construcción de un “Estado-dinosaurio” inflexibles, con escasa capacidad de adaptación y prehistórico en sus métodos de gestión.

Las nuevas exigencias de la sociedad, la incorporación de la responsabilidad social, el histórico bien común –como variable crítica dentro de la gestión pública-, demandan un Estado innovador, donde cobrará relevancia su capital humano. Será responsabilidad de éste el ejercicio de cada acto creativo de la gestión pública.

Cada uno de ellos, como personas, utiliza diariamente su potencial de innovación para recrear su propio ser y proyectarse socialmente.

Gestionar estas potencialidades, es el gran desafío de todas las administraciones públicas, para cumplir con su propia misión o razón de ser y convertirse con ello, en actores sociales competentes y competitivos.

Deberá, entonces, generar espacios donde se fecunden nuevas formas de pensar, percibir la misma realidad con una actitud inconformista y radical, donde lo nuevo no sea sólo lo no previsto, sino también lo obvio, la construcción permanente de redes entre distintos organismos y niveles y lo puntiforme.

Y aquí aparece otra tarea para la gestión de este capital humano, proveer del orden necesario para canalizar los esfuerzos creativos, aportando un ambiente de confianza que promueva la capacidad de innovación libre, pero responsable.

De ahí que el esfuerzo creativo no sólo implique espontaneidad y energía para la ruptura, sino también capacidad para converger, concretar y dar orden y aplicabilidad a lo nuevo.

Hacia el interior de cualquier organismo, el respeto a la verdad y la existencia de ética son parte de la responsabilidad social de los mismos. Por lo que, para moralizar el ambiente interno no hace falta un sin número de procedimientos, reglas y normas sino un ambiente de trabajo estimulante, de confianza y creativo. Desde luego, es el trabajo en equipo, multidisciplinario, la condición imprescindible para que la gestión pública logre sacar adelante las responsabilidades de contribuir al bienestar social e innovar los planteamientos de la sociedad en su conjunto.

Como se puede observar, sólo el capital humano es capaz de asumir estas responsabilidades y generar iniciativas y novedades; son las personas las que piensan, las que se esfuerzan, las que deciden, las que aceptan obligaciones, las que investigan, las que aprenden y las que enseñan.

En este juego por permanecer, crecer, desarrollarse y trascender en esta sociedad, se trasciende la dimensión espacial para ingresar en la dimensión temporal con vistas a un futuro cercano; donde el aprendizaje no termina, donde las aulas no tienen muros, los roles se intercambian continuamente, se es estudiante y estudioso, lector y escritor, maestro y alumno, se es gestor público y a su vez se es ciudadano. Nunca se puede dar por acabada la propia formación y la de aquellos que trabajan día a día al servicio de una sociedad responsable y comprometida.

Es la persona la protagonista de la innovación social y su potencialidad se convierte en el componente estratégico crítico de cualquier organización inteligente que asuma seriamente su responsabilidad social hacia el Bien Común.

INNOVAR UNA NECESIDAD

Los gobiernos que apuestan a la innovación deben ser conscientes de que es un proceso que requiere algo más que buenos deseos, ideas o tecnología de punta. Es necesario impulsar un profundo cambio cultural dentro de la administración pública que involucre a todos sus miembros, funcionarios, políticos, directivos, coordinadores, personal.

Afirmaciones como “innovar para competir”, “crear valor para permanecer en el mercado”, “innovar socialmente”, “inclusión social con nuevas tecnologías”, invaden el vocabulario y las agendas de funcionarios, empresarios y políticos en estos últimos tiempos. Sin embargo, los buenos deseos de estos líderes se ven superados por las inercias diarias de sus organizaciones.

Innovar es, entonces, una necesidad, pero la gran incógnita es cómo implantar procesos eficaces que permitan generar espacios de creación de valor, de innovación para ganar en solidaridad y responsabilidad social, compromiso público. Cómo otorgar un papel clave a la innovación sin morir en el intento; cómo innovar sin provocar exclusión.

Ante este reto, los organismos vinculados con la administración del recurso humano deberán evitar dar el salto al vacío en el desarrollo de sus competencias internas nuevas, sin antes considerar que, en primer lugar, se necesita edificar una nueva cultura desde sus cimientos y en segundo lugar, esto llevará tiempo y esfuerzos de todos los integrantes de esta nueva Administración Pública. Una vez internalizados estos aspectos, recién se movilizará hacia un avance natural y progresivo de la innovación.

Como es lógico, este proceso de cambio hacia el interior de los organismos requiere conocimientos y competencias –en muchos casos- distintas a las habituales y en ocasiones desconocidas para los mismos.

Cuando se impulsa la innovación, durante este proceso se obtienen ventajas claras como un clima de alta motivación entre los colaboradores, la preparación para enfrentar nuevos desafíos como algo natural, una actitud de permanente aprendizaje y el desarrollo de nuevas competencias individuales y corporativas.

Se es consciente que, ésto, es mucho más que una cuestión de inspiración y tendencia en boga, es una cuestión de crecimiento, desarrollo y trabajo en equipo.

NUEVO SOCIO ESTRATÉGICO: RECURSO HUMANO

Hoy las organizaciones necesitan desarrollar sus activos intangibles:

- Las habilidades y competencias de los recursos humanos.
- La disponibilidad de la información estratégica.
- El valor de una marca.
- La relación con la sociedad y con los clientes.

Gestionar los activos físicos es una condición necesaria pero no suficiente para lograr el éxito competitivo y el desarrollo de las organizaciones. Desarrollar, medir y gestionar los activos intangibles es crítico para el éxito organizacional.

Es así que los activos intangibles cobran valor dentro de las organizaciones públicas y privadas, son los que en definitiva agregarán valor y se diferenciarán en el largo plazo.

Al hablar de gestión del conocimiento hacia el interior de una organización, los recursos humanos se convierten en el activo intangible máspreciado, ya que son los portadores del mismo y con un alto valor potencial.

Gestionar este intangible es todo un desafío; identificarlo, inventariarlo, valuarlo e incluso incrementarlo en capacidades concretas hace necesaria la permanente actualización de los funcionarios y directivos en herramientas que permitan llevar adelante estas actividades.

Los líderes deberán lograr la alineación estratégica de intereses organizacionales y los de éste activo intangible, estructurando un portfolio de conocimientos y competencias como elementos distintivos y diferenciadores de nuestra ventaja. Para ello, no sólo se deben desarrollar estas competencias sino también, una estructura organizacional que permita su desempeño dentro de las distintas unidades organizacionales de la Administración Pública. Además, debe existir la voluntad estratégica de los funcionarios para gestionar este capital humano y llevar adelante un proceso integral de cambio e involucramiento de todos los miembros en su conjunto.

Una de las herramientas que permitiría mensurar y evaluar el impacto del desempeño del capital humano es el Balanced Scorecard; que traduce la estrategia en acción y focaliza todos los esfuerzos organizacionales hacia la consecución de la misma.

Con la utilización de esta metodología se tiende al aprendizaje continuo, a generar sinergia y a medir su desempeño periódicamente. Utiliza no sólo indicadores financieros, sino inductores o drivers que reflejan el valor agregado de las instituciones y le dan un carácter de desarrollo en creciente permanencia.

Este conjunto de indicadores claves, son capaces de informar sobre el estado de la organización, responden a una proyección estratégica y permiten detectar fallas del proceso, estableciendo acciones para superarlas en forma oportuna.

En este entorno, se considera al recurso humano como multiplicador del valor de los activos físicos. Se lo asocia a una magnitud adimensional y que da idea de crecimiento y de creación de valor.

CONCLUSIONES

El equilibrio entre el desarrollo de activos intangibles y físicos creará valor en la Administración Pública.

Para obtener éxito en este escenario, se necesita además de buenas estrategias, excelentes implementaciones, con la presencia de:

- Un nuevo modelo de gestión.
- Un fuerte liderazgo que permita movilizar a toda la Administración Pública hacia el cambio y el aprendizaje continuo.
- Un cambio cultural dentro de la misma, donde el capital humano se convierta en socio estratégico.
- Una fluida comunicación multidireccional.
- El desarrollo de políticas focalizadas en estos objetivos exige un Estado organizado con estructuras administrativas modernas.
- La administración financiera gubernamental debe proporcionar los instrumentos necesarios para su efectiva implementación. La presencia del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) ocupa un lugar central para lograr los objetivos de mayor eficiencia y eficacia en los quehaceres del sector público y ha constituido una de las herramientas para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas mediante la participación ciudadana.

Es importante destacar que, la modernización y mejora del desempeño de la Administración Pública ya ingresó en la agenda pública a la par de la extensión, a nivel internacional, del desarrollo y aplicación de los modelos de gestión que privilegiaban los recursos humanos.

Se comenzó a asumir, desde el gobierno la necesidad de encauzar los procesos hacia el ciudadano-empleado, incorporando ideas como la medición de resultados por medio de indicadores de gestión y la evaluación del desempeño de los recursos organizacionales.

Es así que, los procesos de cambios experimentados requieren crear nuevos sistemas, se necesitan líderes que guíen al capital humano, que integren y reconozcan en ellos, los centros primarios de gestión gubernamental. Donde los mismos, adquieran indiscutiblemente un nuevo protagonismo, con una tendencia cada vez mayor a que sean los centros de políticas públicas creativas-innovadoras, artífices y constructores de su propio destino.

En este nuevo escenario social, se requiere de un Estado Nacional que asuma el compromiso de trascender y lograr el desarrollo sostenible y sustentable para toda una región.

Adoptar estas nuevas tendencias es “acercarnos al ciudadano-empleado”, en la medida que se reconozca al capital humano (empleado público) como el socio estratégico en esta Nueva Administración Pública.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ KAPLAN, R. (2000). The Strategy-Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.
- ✓ ARNOLDO HAX Y NICOLAS MAJLUF (1996, 4ª ed.) “Gestión de Empresa con Visión Estratégica”
- ✓ VILLORIA MENDIETA y DEL PINO MATUTE, Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas, Tecnos, 1997
- ✓ OLIAS DE LIMA La nueva gestión pública, Prentice Hall, Madrid, 2001
- ✓ BAUZÁ MARTORELL, Aproximación a la ciencia de la administración: gerencia aplicada a las organizaciones públicas, Dyckinson, Madrid, 1999
- ✓ RABITI, M. y otros: “Hacia un gobierno local de gestión y participación ciudadana”. Año 2006.
- ✓ RABITI, M; Inteligencia Emocional en Organizaciones. Año I N° 27- 2005. San Juan-Argentina.
- ✓ RABITI, M. ZORRILLA L: Nuevos Paradigmas en Gobierno Local. I Jornadas Nacionales de Investigación en Organización y Desarrollo Económico- San Juan (2008).
- ✓ GUTIERREZ VIGGERS, Leticia H. y CANO LOPEZ DE NAVA, Claudia B. “Hacia una gestión gubernamental ética para combatir la corrupción” IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid. España 2004.
- ✓ LAS HERAS, José María. “Estado Eficaz”. Osmar D. Buyatti. 2003.
- ✓ LAS HERAS, José María. “Estado Eficiente”. Osmar D. Buyatti. 2004.
- ✓ QUINTÍN, Antonio: “Paradigmas Emergentes de la Reforma Administrativa: La Nueva Gestión Pública”.
- ✓ Constitución Nacional Argentina.