

Mapas para la transformación organizacional

Mg. Rita Grandinetti

Institución:

Profesora de la Maestría en Gestión Pública- Universidad Nacional de Rosario
Directora de I+D Organizacional del IGC - Instituto de Gestión de Ciudades – Rosario

Teléfonos:

0341 - 4256130 / 0341 - 156 961341

Correo Electrónico:

ritagrandinetti@gmail.com

Fecha:

02/06/07

Resumen

Gestionar ciudades en un contexto cada vez más complejo e incierto exige organizaciones públicas diferentes, con capacidad de estrategia, aprendizaje e innovación.

Pero sólo un contexto que empuje al cambio no garantiza que el cambio se produzca.

Quebrar una inercia de trabajo en clave burocrática requiere trabajar las condiciones y los mecanismos para el cambio.

La presentación se inicia con la reflexión sobre las notas y características de las capacidades necesarias para gestionar ciudades hoy. Luego propone un espacio de debate sobre las estrategias, técnicas y dispositivos que promueven nuevos comportamientos organizacionales. Los confronta con aprendizajes y experiencias sobre procesos de cambio en ciudades y en investigaciones llevadas adelante en la Universidad Nacional de Rosario.

A partir de ésta confrontación propone algunas líneas de trabajo a modo de “Mapa de transformación” para la innovación organizacional.

Mapas de territorio perfectibles, que se construyen, modifican y mejoran en la acción. En definitiva, mapas como resultantes y posibilitadores de aprendizajes.

Conceptos claves

Organización; gestión; innovación; estrategias; actuación; comunicación; aprendizaje

Mapas para la transformación organizacional

Mg. Rita Grandinetti

Introducción

Quisiera iniciar esta presentación manifestando algunas de las motivaciones que estuvieron presentes al elaborar este trabajo. Éstas tienen que ver con la necesidad de reflexionar en torno a procesos de cambio en la gestión de las organizaciones públicas locales. Procesos de los cuales soy parte, en los cuales me reconozco y manifiesto como actor. Como tal he participado desde la investigación, la reflexión teórica, desde la formación académica y a funcionarios públicos, desde la gestión de proyectos de cambio. Esto moviliza mi reflexión ya que no puedo menos que cuestionarme sobre sus alcances, sus logros efectivos, sus “ganadores y perdedores”....

Y como actor puedo reconocer que, entre muchos procesos de transformación, cambio, “modernización”, “desarrollo”, innovación, etc... de la gestión de ciudades, sólo algunos pocos avanzan, se consolidan y transforman las estructuras y dinámicas preexistentes. Entonces, no puedo más que poner el foco en una pregunta ¿Qué es lo que hace que un proceso avance en transformaciones efectivas en las organizaciones públicas? Es más, desde la perspectiva del camino ya recorrido en procesos de transformación de las organizaciones públicas, en la posibilidad que esto habilita de análisis de diferentes realidades, procesos y situaciones. ¿Es posible identificar algunas claves para la consolidación de procesos de transformación a partir del conocimiento acumulado?

Tenemos ya caminos recorridos en estos últimos veinte años en procesos de transformación de las organizaciones públicas que nos permitirían contar con la suficiente “masa” de información necesaria para avanzar en algunas reflexiones. Tomando distancia del paradigma “tecnologicista”: la innovación por “saltos tecnológicos” y capitalizando a su vez el aprendizaje de las experiencias y conocimientos desarrollados. Alejándose asimismo de una postura absolutamente situacionalista. Aquella que sólo ve los componentes únicos e intransferibles de cada situación sin reconocer algunos componentes más “estructurales” de las organizaciones públicas. Cuyo abordaje y señalización ya es posible a partir del aprendizaje acumulado.

La intención de presentar esta exposición tiene que ver con esta inquietud: plantearnos, y poner en discusión en qué medida los procesos y las historias de transformación de las organizaciones públicas en las que somos actores nos permiten reconocer algunas claves para la transformación. A partir de la identificación de algunas regularidades o notas en común de estos procesos, sin desconocer las particularidades de cada organización y cada situación. Considero que estamos en un momento donde no sólo es posible sino es necesario proponernos como comunidad este tipo de discusión, que nos permita recuperar nuestra historia, nuestras historias, en clave de lectura crítica y aprendizajes para acciones futuras.

Diez años atrás quizás estas lecturas eran mucho más difíciles y el estado más inicial de los procesos de transformación de las organizaciones locales en nuestro país hacían que

las discusiones estuvieran o ¿debieran estar? mucho más centradas en el conocimiento, comprensión y valoración de las “nuevas” líneas para el abordaje de la gestión pública. Es más, casi desde una posición dicotómica estábamos entre el nuevo estado y el viejo estado, la nueva gestión pública y la vetusta administración pública.... El ABL frente a los nuevos roles del municipio. Y de esta manera reconocíamos líneas teóricas, se identificaban nuevas herramientas para la gestión, se proponían cambios más o menos radicales, pero siempre rotundos, con un fuerte acento puesto en la “novedad”. En un período de pocos años se multiplicaron las instancias de discusión sobre la gestión pública y sus transformaciones en nuestra región. Recuerdo en este sentido claramente los primeros congresos del CLAD en Iberoamérica, de REDMUNI en Argentina, de la misma AAEP, que en sí mismos dan cuenta de la efervescencia de la cuestión.

Ya sobre fines de los noventa, con algunos nuevos abordajes teóricos y alguna experiencia acumulada se fueron identificando matices, señalando diferentes alternativas, reconociendo avances y retrocesos. El panorama de la transformación de la gestión pública reconoció una complejidad creciente y consecuentemente, los ámbitos de discusión se hicieron cargo de incorporar nuevos elementos no considerados inicialmente y abrirse y abrir nuevas perspectivas para el análisis y la discusión. De a poco se fue superando el eje de discusión hegemónico inicial lo nuevo – lo viejo y se fue pensando en posibles caminos divergentes. Se inició una exploración más sistemática sobre la inserción compleja de lo tradicional en lo novedoso, la articulación siempre contradictoria pero insoslayable entre intereses contradictorios. Cobraron nueva relevancia en el análisis la idea de tensiones en juego en los procesos de transformación, siempre presentes, imposibles de resolver de una vez y por un simple diseño: no sólo entre lo nuevo y lo viejo, sino entre la permanencia y el cambio, la incrementalidad y la ruptura, los abordajes internos y externos, la participación amplia y el desarrollo exclusivamente técnico, etc. En definitiva, se fue configurando un corpus de abordaje mucho más complejo y dinámico, ya no unidireccional y casi mero objeto de voluntad.

Todo esto hace que hoy podamos hablar de procesos de transformación organizacional, multidimensionales y diversos. Esto seguramente enriquece nuestros abordajes, pero sin embargo hace que tengamos el riesgo de caer en tratamientos demasiado oscuros que impidan la necesaria claridad para una mayor comprensión de lo abordado.

Explicitaremos ahora algunos supuestos en base a los cuales estamos planteando esta exposición:

< Es un abordaje en el cual como actores percibimos, valoramos y explicamos una realidad en la que estamos involucrados. Supone por lo tanto, atención a lo emergente, en una línea de trabajo incremental no centrada exclusivamente en los aspectos conceptuales o procedimentales.

< Reconoce la complejidad. La vigencia de las organizaciones públicas es un fenómeno complejo donde se articulan conflictivamente componentes diversos en una unidad provisional. Este trabajo de construcción, por lo tanto, es un proceso dialéctico que, a partir del reconocimiento de lo empírico, lo deconstruye en sus principales componentes y lo reconstruye reconociendo la unidad en la diversidad.

Teniendo presente esto la ponencia se inicia con la reflexión sobre las notas y características de las capacidades necesarias para gestionar ciudades hoy. Luego propone un espacio de debate sobre las estrategias, técnicas y dispositivos que promueven nuevos comportamientos organizacionales. Los confronta con aprendizajes y experiencias sobre procesos de cambio en ciudades y en investigaciones llevadas adelante en la Universidad Nacional de Rosario.

A partir de ésta confrontación propone algunas líneas de trabajo a modo de “Mapa de transformación” para la innovación organizacional.

Las organizaciones públicas locales

Las ciudades hoy enfrentan crecientes desafíos en orden a posicionarse como actores capaces de promover y sostener el desarrollo territorial. En esto hay acuerdos entre los académicos y gestores, las ciudades definitivamente no juegan el mismo rol de administradores que jugaban veinte años atrás. Deben llevar adelante políticas y actuar eficazmente en sus territorios. Para esto deben desarrollar capacidades distintivas, en muchos casos no desarrolladas hasta la actualidad, que les permitan:

- < conocer técnica y políticamente la realidad en la que se encuentran insertas.
- < la visión integral y una actuación integrada en la resolución de las problemáticas locales
- < el aprendizaje permanente

En definitiva, que les posibiliten ser y actuar estratégicamente. Este ser y actuar estratégico de las ciudades tensiona a las organizaciones públicas locales. Son ellas, quienes se ven impelidas a ser inclusivas, solventes técnicamente, eficientes, inteligentes. Son las organizaciones públicas las que deben materializar las acciones, desarrollar las líneas de actuación, hacer efectivo lo identificado como meta. Es decir “deben” actuar estratégicamente. De modo tal que les sea factible transformar estrategias y problemas en núcleos de gestión. Movilizar eficazmente dispositivos y recursos, hacer que las cosas pasen, lograr sus objetivos.

Hasta aquí el deber ser.... Sin embargo, qué características tienen los municipios reales, más allá del deber ser o lo deseable?. El Índice de Capacidades de Gestión para el Desarrollo (ICGD) arroja algunos elementos de interés para reconocer los niveles de capacidad de nuestros municipios. El ICGD es un instrumento de diagnóstico cuantitativo cuya finalidad es evaluar la capacidad de los gobiernos locales para promover procesos de desarrollo en el Territorio. Fue desarrollado por el Grupo Política y Gestión en el marco del Proyecto PICTO: “Desarrollo local: agenda y capacidades para la región Rosario”. Su medición piloto fue realizada en mayo – noviembre 2006 en la Región Rosario, Argentina.¹

¹ El ICGD se entronca en el proceso de investigación que ha desarrollado el Grupo Política y Gestión de la Universidad Nacional de Rosario sobre capacidades de gestión de los gobiernos locales desde el año 1998 y se orienta a satisfacer la necesidad de una herramienta confiable para la medición de la capacidad de gestión de los gobiernos locales, que posibilite estudios comparados

El Equipo de Investigación que ha desarrollado el ICGD es el siguiente:

Responsables Cristina Díaz, Rita Grandinetti, Patricia Nari.

Equipo: Natalia Carnovale, María Paz Gutierrez, Julieta Maino, Hernán Olazagoitia, Mauricio Spillere. Pablo Torricella.

Para identificar la matriz de análisis, el proceso de diseño recuperó los resultados de estudios preexistentes del Grupo Política y Gestión sobre Innovación y Capacidad de Gestión Local. Ver MAXERA, L., (comp.), "Innovación y espacio local en la gestión municipal actual de la ciudad de Rosario (1995-1999)". Cravacuore, Ilari, Villar, "La articulación en la gestión municipal", 2004. Arnoletto et al, "Índice de desarrollo local para la gestión", 2004. Luna, E (Coordinadora), "El capital social", 1998. Fernández, Roberto "La naturaleza de la metrópolis", 1999. DIAZ et al, "Innovación y Capacidad en el Estado Local", 2001. DIAZ, GRANDINETTI, NARI (comp.) 2003. GRANDINETTI y PINEDA (comp.), 2004. Estos estudios permitieron reconocer patrones en estudios sobre espacios de gestión local, abordajes de los desafíos metodológicos y caracterizaciones de capacidad de gestión y redes preexistentes.

Su finalidad es contar con un diagnóstico fácilmente actualizable. Releva las capacidades de la Región y de cada municipio en particular, para llevar adelante políticas de desarrollo. Identifica fortalezas y debilidades y permite focalizar núcleos de políticas para el fortalecimiento de las capacidades regionales y/o locales. Por último, es una herramienta útil para estudios comparados entre otras regiones y/o municipios.

El INDICE DE CAPACIDAD DE GESTION DE POLITICAS DE DESARROLLO está compuesto por tres componentes: Gestión Municipal, Redes y Visibilidad.

GESTIÓN MUNICIPAL: releva los dispositivos y recursos del municipio.

REDES: releva los los vínculos de compromiso y responsabilidad para el desarrollo con actores de la sociedad civil y otras jurisdicciones estatales.

VISIBILIDAD: califica los resultados e impactos de las acciones de desarrollo en el territorio.

Los valores que se obtienen en su relevamiento permiten identificar las capacidades y vacancias para la gestión del desarrollo regional. Estos valores se integran formando el ICGD. En una primera medición en la región Rosario², arroja estos valores (sobre un total de 10)

**Resultados Primera Medición ICGD
Región Rosario**

ICGD	4, 61
Subíndice Gestión Municipal	4,67
Subíndice Redes	3, 47
Subíndice Visibilidad	5,69

Elaboración Propia
Fuente: Informe final primera medición ICGD
Región Rosario - 2007

2 El universo de la región se encuentra formado por los municipios y comunas que firmaron el Acta Acuerdo Metropolitana del Plan Estratégico Metropolitano. En base a esta definición se elaboró la muestra de municipios a relevar la que se encuentra conformada por 12 municipios y comunas pertenecientes a seis departamentos de la región.

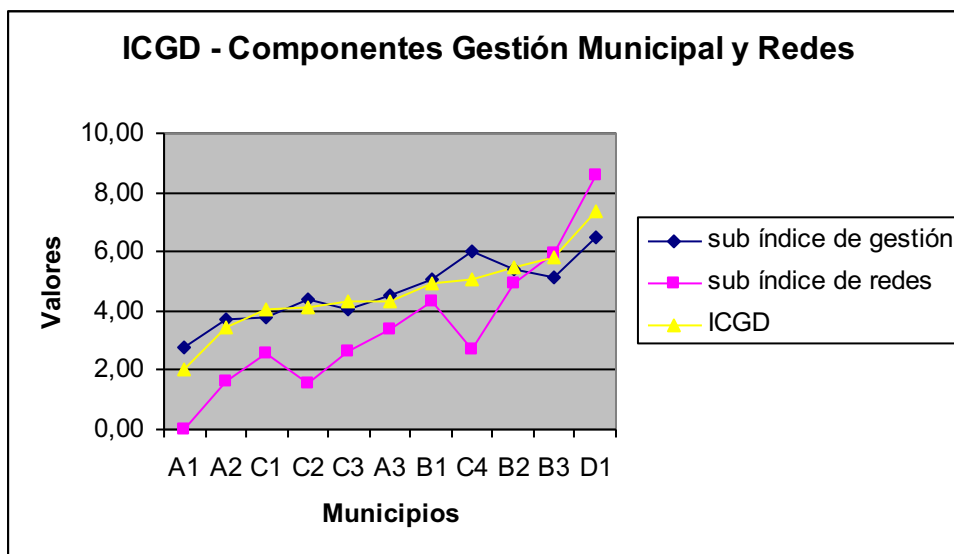
Los criterios adoptados para la selección de la muestra fueron escala del municipio/ comuna, según rango de población y representatividad de los diferentes departamentos integrantes del área. El criterio de selección corresponde a los rangos de población de Indicadores locales de sustentabilidad, (Programa Habitat PNUD e Informe de Desarrollo Humano PNUD)

Para la selección según el rango de población se establecieron los siguientes estratos:

- A. Población inferior a 2.000 habitantes*
- B. Población comprendida entre 2.000 y 10.000 habitantes*
- C. Población comprendida entre 10.000 y 50.000 habitantes*
- D. Población de más de 50.000 habitantes*

Los datos para caracterizar el universo y definir la muestra pertenecen al censo 2001 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Información complementaria se desprende de lo relevado en la página web del Ministerio del Interior de la Nación.

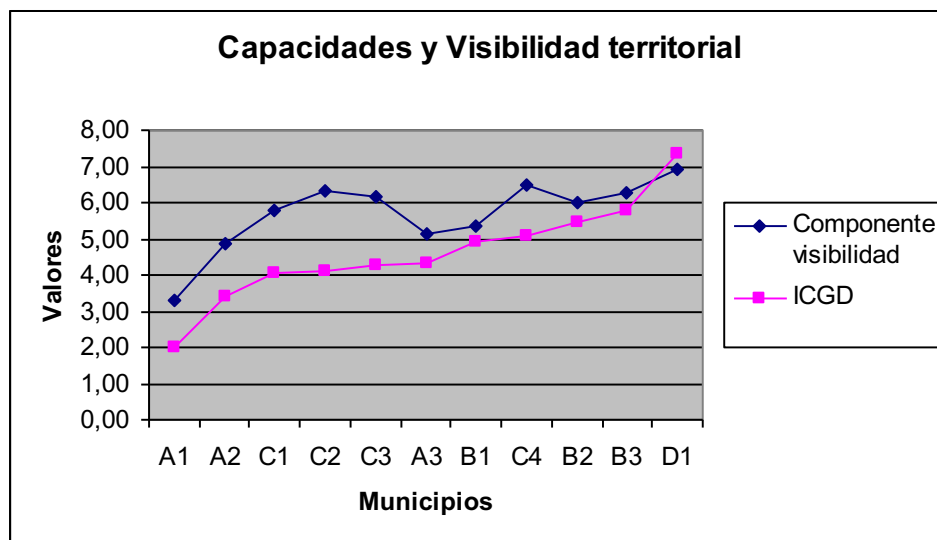
Si consideramos que los valores mínimo y máximo son 1 y 10 respectivamente, el índice está arrojando un claro valor medio para la región. Este valor medio habla de un desarrollo incipiente de capacidades institucionales, organizacionales, tecnológicas y de gestión de redes. Ya que los subíndices acompañan la tendencia, con un marcado déficit en la dimensión de redes, es claramente el componente de capacidad que alcanza los valores más bajos prácticamente en todos los casos. Significativamente, cuando aumenta hace la diferencia en los municipios que alcanzan mayores valores del ICGD.



Elaboración Propia
Fuente: Informe final primera medición ICGD
Región Rosario - 2007

Veamos ahora una relación profundamente significativa: A mayor nivel del ICGD mayor nivel de visibilidad territorial, es decir mayor nivel de impacto en territorio en términos de calidad de vida de la población.³ **Este es el punto fundamental del estudio. Aparece una clara relación directa entre la capacidad de gestión municipal y logro de objetivos en el territorio. Es decir, es necesario profundizar el desarrollo de capacidades de gestión local para el desarrollo para fortalecer los resultados en el territorio.**

³ Se trata de una primera medición que presenta algunos componentes diacrónicos, es necesario tener en cuenta que debe darse una serie de mediciones para verificar este resultado.



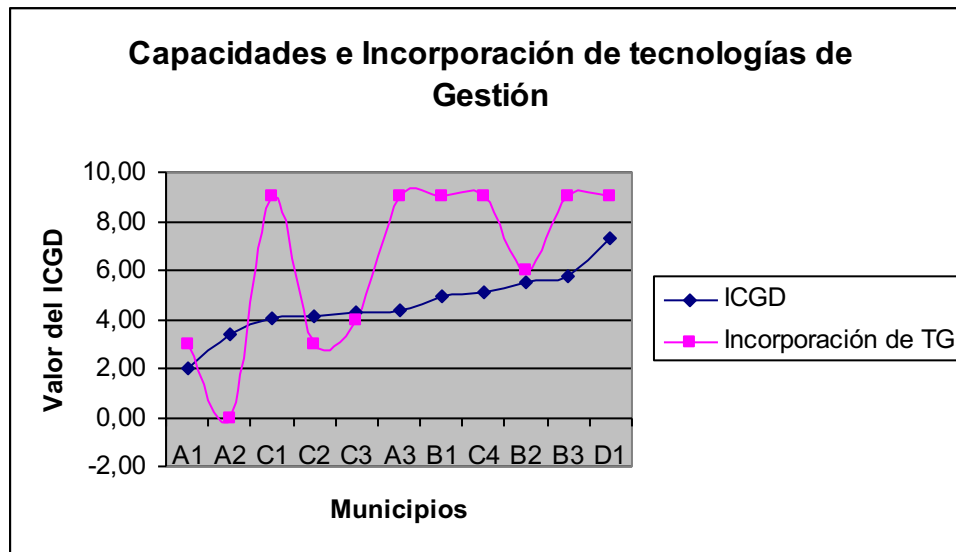
Elaboración Propia
Fuente: Informe final primera medición ICGD
Región Rosario - 2007

Esta relación se sostiene como tendencia en los diferentes municipios y comunas estudiados. Podríamos decir que los municipios y comunas de la región se encuentran iniciando algunos intentos de transformación de sus esquemas y estilos de gestión. Y si se notan claramente las diferencias entre ellas.

Esta investigación está señalando claramente las distancias existentes, la brecha, entre nuestros municipios reales y aquellos que consideramos “deseables”. Llegamos al punto.... Es necesario continuar procesos de transformación de las organizaciones públicas locales. No hay duda que para ser actores territoriales estratégicos deben reforzar sus capacidades. ¿Podremos recuperar experiencias y aprendizajes y transformarlas en algunas claves para el desarrollo de los procesos de transformación?

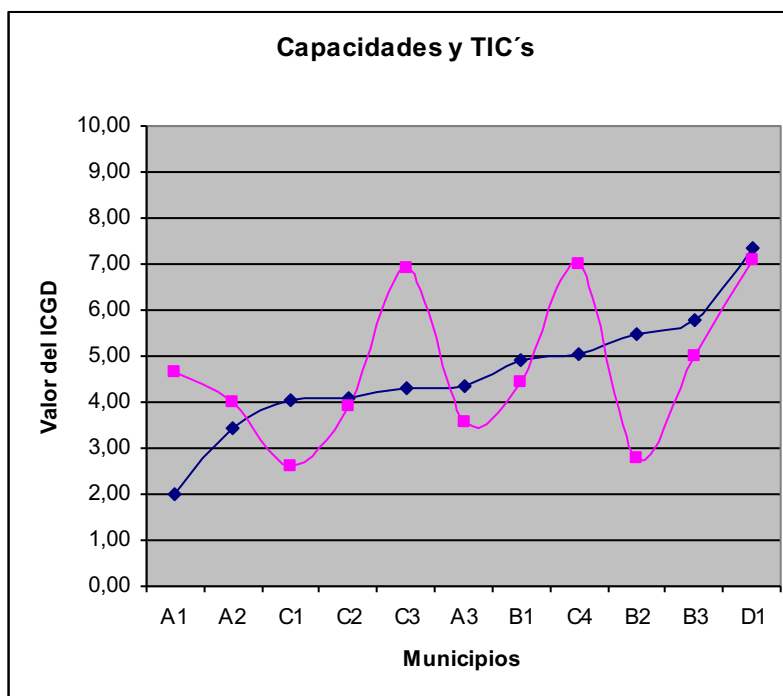
Nuevos comportamientos organizaciones: estrategias y experiencias

Ahora bien, como decíamos en el comienzo podemos relevar múltiples experiencias de intentos de transformaciones organizacionales. Siguiendo con la misma fuente de información, el ICGD, debemos señalar que salvo en un caso de una comuna de la escala menor todos los municipios y comunas habían incorporado tecnologías de gestión. Sin embargo su incorporación no presenta ningún correlato directo con los valores arrojados por el ICGD. Es decir, a altos valores de incorporación tecnológica no se verifican necesariamente valores del IDCG directamente proporcionales.



Elaboración Propia
Fuente: Informe final primera medición ICGD
Región Rosario - 2007

Algo semejante sucede con las tecnologías de la información, presentan un comportamiento diferente al del ICGD, es decir no es posible inferir que a mayor incorporación de TICS mayor capacidad de gestión.



Elaboración Propia
Fuente: Informe final primera medición ICGD
Región Rosario - 2007

Como decíamos al comienzo de este trabajo, luego del tiempo transcurrido y los intentos desarrollados es necesario preguntarnos algunos porque de los resultados no siempre satisfactorios de estos procesos de incorporación tecnológica a la gestión. En este sentido es posible señalar algunas aproximaciones que han sido ampliamente mencionadas por diferentes autores. A su vez, han sido identificadas por diversos agentes públicos a la hora de señalar causales de los fallidos intentos de modificación de la gestión:

<falta de estrategia para el cambio

<falta de liderazgo

<diseños tecnocráticos, importados o de moda

<escasa atención sobre los dispositivos y recursos existentes y necesarios

<programación lineal de las acciones

<falta de equipos con competencias técnicas para gestionar el cambio

< falta de "paciencia"

Ahora bien, si asumimos que estas cosas pasan, que los intentos de transformación organizacional reconocen muchas veces algunos de estos componentes. Podemos sostener que el cambio es posible?

Volvamos al ICGD y revisemos algunos valores significativos., los de incorporación de tecnologías de gestión y de la información, comparándolos ahora con el nivel de apropiación de las mismas por parte de la gestión. Se trata de un valor significativamente más bajo.

Incorporación de Tecnologías de gestión y TICs en relación con la apropiación Región

Variable ICGD	Valor
Incorporación de Tecnologías de Gestión	4,73
Incorporación de Tecnologías de la Información	6,36
Apropiación	2,98

Elaboración Propia
Fuente: Informe final primera medición ICGD
Región Rosario - 2007

Significativamente, en los cuatro municipios que revistan mayores niveles en la variable apropiación podemos encontrar también los mayores valores del ICGD.

Relación entre Valores del ICGD y Nivel de Apropiación Por Municipio

Municipio	ICGD	Apropiación
B1	4,90	5,32
C4	5,06	6,19
B2	5,47	2,50
B3	5,79	5,18
D1	7,33	4,68

Elaboración Propia
Fuente: Informe final primera medición ICGD
Región Rosario - 2007

Esta relación, insoslayable, que se establece entre apropiación y transformación efectiva en términos de capacidades es el eje que reconocemos como base para el planteo de algunas claves para la transformación en términos de capacidades. Si no la consideramos seguramente seguiremos planteando intentos, y pocos logros....

Los mapas para la transformación organizacional

Y si es así, ¿podemos identificar, en este eje, elementos que nos posibiliten, en vez de inhibir, la transformación organizacional y el desarrollo de nuevas capacidades?. Creemos que sí es posible, si comenzamos por reconocer que no existen recetas mágicas ni caminos perfectos, pero sí la suficiente experiencia acumulada que nos permite reconocer y articular pistas para la actuación.

Una respuesta, a modo de propuesta, la hemos ido construyendo en el trabajo con diferentes Municipios de Argentina y Uruguay, en el Instituto de Gestión de Ciudades: los Mapas para la transformación organizacional. La idea de mapas remite a líneas de abordaje y elección de rumbos y caminos. Asimismo habilita a pensar que es posible, y a veces deseable, modificar el curso sin perder rumbo. Requiere manejo de instrumental, es decir ciertos conocimientos técnicos para su construcción y lectura, sin embargo su potencialidad se capitaliza cuando son utilizados por usuarios experimentados. Por último la noción de mapa da cuenta de una herramienta que se construye, modifica y mejora con la observación en la acción. Es decir, con una herramienta dinámica, capaz de ser recreada por sus propios actores.

La propuesta de un mapa para la transformación reúne cinco componentes que consideraremos básicos:

<inclusión:

<estrategia

<actuación

<comunicación

<aprendizaje

La **inclusión** es la clave, el norte. Sólo una organización inclusiva garantiza capacidades para construir ciudades inclusivas. Una organización inclusiva es un espacio que conteniendo todas las tensiones y contradicciones se manifiesta como unidad en la diversidad. Es un espacio construido por protagonistas que asumen conjuntamente los desafíos de gestión. Se trata de todos los espacios y niveles de la organización se involucren en los procesos y los productos, que sean verdaderamente incluidos. Para esto es necesario descentralizar: hacer circular el poder, transversalizar: atravesar los compartimentos estancos y promover redes: abrir la organización, entrecruzarla con otros.

Este movimiento múltiple de circulación de poder, atravesamiento y apertura promueve nuevas dinámicas, deconstruye, moviliza, genera inquietudes. A la par que promueve bases sólidas de una nueva cultura, de un nuevo estilo de gestión donde todos son “incluidos”, ciudadanos de la organización. En un doble impacto elimina barreras y señala un rumbo claro.

La **estrategia** para el cambio que parte del reconocimiento de los recursos y dispositivos disponibles, que identifica apoyos, conflictos y posibles alianzas, identifica el escenario de cambio compartido y señala las líneas de abordaje. Este punto, que parece tan sencillo, casi una verdad de Perogrullo, es una de las deficiencias más serias de los procesos de cambio. Se inician y sostienen las más de las veces sin un correcto análisis estratégico situacional que permita edificarlos sobre algunas bases sólidas.

La **estrategia** marca el campo de actuación, opta entre las posibilidades disponibles por aquellas que más se orienten al logro del escenario deseado. Permite priorizar, seleccionar acciones y herramientas y habilita espacios para los acuerdos, la cooperación y el intercambio inteligente. La **estrategia** permite realizar correcciones, modificar técnicas y cronogramas sin perder el rumbo. Posibilita un accionar inteligente al permitir ser todo lo flexible necesario en un contexto incierto sin por eso desviarse de la meta.

No queremos dejar de señalar aquí el Liderazgo necesario para estos procesos. Un proceso estratégico de transformación sólo se construye si se habilita y promueve el desarrollo compartido por líderes convencidos, democráticos e inclusivos.

La **actuación**, con todo su componente de dinamismo y trabajo es el momento crítico, la hora de la verdad. Decíamos que no hay garantías, no hay recetas seguras, del mismo modo aún el proceso mejor diseñado no garantiza resultados exitosos si estos no son sometidos al clivaje de la implementación.

Como tal, como momento crítico requiere la decisión y el espacio. Requiere que se asuma el compromiso de sostener el proceso, en esto el liderazgo juega un papel fundamental. Como todo proceso, los de transformación de las organizaciones, requieren tiempos, esfuerzos, saberes y querer profundamente involucrados y esto debe saberse y decidirse con todo lo que implica de costo de oportunidad para la organización.

La **actuación**, sin embargo no es sólo decisión e involucramiento, exige disponer de todos los saberes, equipos, técnicas y recursos necesarios. Este punto viene a llamar la atención sobre determinados sesgos voluntaristas que suelen acompañar algunos intentos. Como decíamos, no se trata de mera disposición de técnicas, sin embargo, menos aún de iniciar procesos sin los recursos (entendidos en sentido amplio) necesarios.

Por último, referido a la actuación queremos reforzar una idea señalada a lo largo del

trabajo, la construcción de capacidades entendida como proceso. Y como tal con avances y retrocesos, logros y debilidades, tensiones, contradicciones y cooperaciones. Proceso que requiere y recrea permanentemente la mirada estratégica

Nos detendremos un momento en señalar un componente que en muchos procesos es soslayado, o por lo menos considerado tácitamente: la **comunicación**. A partir de nuestra experiencia no dudamos en señalar que es absolutamente imprescindible la comunicación explícita. Circulando en todos los niveles y áreas, utilizando todos los recursos y dispositivos con un mensaje claro y contundente.

Por último rescataremos y remarcaremos la necesidad de construir espacios de **aprendizaje** organizacional. Decimos que estos procesos con una estrategia de cambio, una actuación consistente y comunicación, cuando son sostenidos promueven y posibilitan el desarrollo de las competencias necesarias para la gestión estratégica. La vivencia de experiencias de transformación organizacional, al ser capitalizadas en espacios de reflexión y socialización, permite desarrollo de competencias estratégicas.

La construcción de espacios de **aprendizaje**, donde los conocimientos implícitos se hagan explícitos y los individuales se socialicen constituyen el ámbito privilegiado de desarrollo de una organización capaz. Se trata de desarrollar espacios donde se revisen las experiencias cruzando diferentes racionalidades y miradas, se identifiquen aprendizajes comunes y se promuevan nuevas prácticas organizacionales.

Este componente, el desarrollo de **aprendizaje** organizacional se vuelve un componente insoslayable para la construcción de organizaciones capaces, ya que permite capitalizar vivencias, saberes, historias y desafíos. Capitaliza, a través del aprendizaje en innovaciones en las formas, las relaciones, los procesos y los productos organizacionales.

En definitiva, la propuesta de mapas para la transformación reúne: el diseño de estrategias inclusivas, la aplicación de tiempos, personas, equipos, recursos y esfuerzo sostenido a los procesos de cambio y el aprender a innovar.

Para poner en marcha este andar con mapas es necesario un momento cero: prestar atención a la organización, sus síntomas, sus desvelos y necesidades. Identificar apoyos y generar los acuerdos necesarios para iniciar la marcha. Armar el equipo inicial y definir el norte. ¿Quiénes queremos ser?

Ahora bien, está claro que modificar prácticas basadas, en la simplificación, en la tradición o la norma, es imposible moviéndonos sólo en el plano de los “saberes”. Se trata de transformar los procesos de decisiones. Se hace necesario en estos casos “desaprender” para volver a aprender. Se hace imprescindible la innovación, entendiendo innovación en la gestión como “transformación en los principios y procesos de la gestión que, en definitiva, cambian la práctica de lo que hacen los gestores y cómo lo hacen” (Hammel, 2006). No es una ley, un hecho, un éxito seguro, un momento, mera voluntad. Es una opción política, un proceso, un aprendizaje, un esfuerzo sostenido, condiciones, herramientas y métodos.

No se trata de tirar por la borda todo lo hecho, sino de reconocer las competencias y valores existentes. Como tales, su permanencia y potenciación es no sólo necesaria, sino imprescindible.

Bibliografía

BARREIRO, FERNANDO: "Los agentes de desarrollo. Una reflexión sobre el desarrollo local y sus protagonistas", Revista uruguaya de ciencias sociales- CLAEH N° 45-46 - 1988-1-2

CAMPRUBÍ I VENDRELL Margarida, "Después de Newton o como hacer realidad la transformación de la Administración Pública", Barcelona Ed. Del Serbal 2002

COMITÉ DE EXPERTOS EN ADMINISTRACION PUBLICA, "Conceptos y terminologías de gobernanza y administración pública". Enero de 2006. Documento publicado en: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN022334.pdf

COMITÉ DE EXPERTOS EN ADMINISTRACION PUBLICA, "Innovaciones en la gobernanza y la administración pública para el logro de los objetivos acordados internacionalmente; incluidos los objetivos de desarrollo del milenio". Dic. 2005. Documento publicado en: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022233.pdf

ECHABARRIA, Koldo , "Estrategias de cambio y contratos de gestión", paper presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre 2001

GRANDINETTI Y PINEDA, comp, **La gestión Pública en Gobiernos Locales**. México 2004

IGC (Instituto de Gestión de ciudades. "Guía para la elaboración de la situación de base en Planificación Estratégica de Ciudades"- 2005- www.igc.org.ar

MARCO NOGUEIRA, "La sociedad civil como campo de lucha, como recurso gerencial y como espacio ético" - Revista Reforma y Democracia nro.25- Caracas- Febrero 2003

OLSEN, Johan "Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia", en Revista Reforma y Democracia N° 31, Ed. Del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas, febrero 2005

PIREZ, PEDRO: Actores sociales y gestión de ciudad, Revista ciudades Nro. 28, octubre/diciembre 1995, México

PUIG, TONI: "**La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos**". Ed. Paidós. Buenos Aires, 2003

RIVERO SANTIAGO,"La gestión de los intangibles" en "Gestión Estratégica de ciudades" Modulo 8- Fundación ASMOZ/ formación on line – Bilbao Metrópoli -30 - 2005

SERRA, ALBERT: "*La gestión transversal*" en Revista Reforma y Democracia N° 33, Ed. Del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas, octubre 2005

TAPIA, GRACIELA. "Análisis de actores involucrados en procesos participativos". Fundación Cambio Democrático – 2004- www.cambiodemocratico.org

UVALLE RICARDO "La importancia de las políticas públicas en el desarrollo complejo de la sociedad contemporánea" en **La gestión Pública en Gobiernos Locales** Grandinetti y Pineda comp. – México 2004

[VOLVER AL INICIO](#)