

EL VERDADERO DESAFIO de los que asumen liderazgos de cambio en la gestión municipal



Dr. Norberto Ramírez,
Dtor. de Investigación y Profesor Extr. Consulto de la UNMdEP, profesional independiente, ex funcionario de ley de la Municipalidad de Gral. Pueyrredon y Vicedecano de la Fac. de Cs. Ecs. y Socs. de la UNMdEP.

La Reforma de la administración pública en América Latina

La administración pública en América Latina se encuentra en pleno proceso de transformación. El Clad (Centro Latinoamericano para el Desarrollo), máximo organismo técnico-científico del continente, había expresado clara y contundentemente esta aspiración a través del documento "Una nueva gestión pública para América Latina" (Clad:1998). La línea directriz del documento apunta fundamentalmente a las experiencias renovadoras que se están comenzando a dar en estos años: la reconstrucción del Estado, la recuperación de su capacidad de gestión luego de las crisis de las últimas dos décadas y la promoción de principios rectores tanto para los niveles nacionales, como los provinciales y también para los municipales que es sobre el cual centramos nuestra atención.

¿Qué es lo que plantea el modelo del Clad?

El modelo del Clad aspira a la **superación del paradigma burocrático**, basado en el **principio jerárquico** y que lleva el principal propósito de la aplicación estricta de la norma con el objetivo de alcanzar la equidad de sus destinatarios.

Michel Crozier resalta que los **nuevos perfiles de la cultura de la gestión pública** que postula la superación del modelo burocrático, se sintetizan en eficacia y productividad, orientación a resultados, innovación y eficiencia.

Las organizaciones, considerados **complejos caóticos** de naturaleza variada (social, política, técnica, cultural), requieren hoy día por parte de los que asumen su **liderazgo**, suficientes capacidades para **armonizar:**

- dirección estratégica
- estructura
- procesos, y
- políticas de personal.

Estas capacidades son las que se requieren hoy en la dirección de organizaciones públicas para dar adecuadas respuestas a las **tendencias** actuales que siguiendo a **Salvador García**, podemos sintetizarla así (García S: 2002, pág. 8):

- a) orientación al usuario-ciudadano y a la calidad;
- b) evolución de jefes a facilitadores de éxito de sus colaboradores;
- c) desburocratización y aligeramiento de la estructura organizativa;
- d) desarrollo de la autonomía y responsabilidad profesional.

El movimiento de cambio en los gobiernos locales, que ha dado en llamarse la **Reforma municipal**, se destaca en Argentina por dos desafíos:

- el de la **gestión de lo local en los espacios metropolitanos** y
- el de la **gestión de aspectos específicos**.

Los espacios metropolitanos, son críticos en Argentina -y en general en

América Latina-, ya que concentran la mayor parte de la población. Su crecimiento se ha producido a alta velocidad, y no ha sido acompañado por la transformación de las estructuras y prácticas de organismos públicos que se muestran ineficaces a la hora de dar respuesta a los nuevos requerimientos.

Los **aspectos o dimensiones** específicas que constituyen el otro desafío para la gestión, los presenta la Red Muni de la siguiente manera:

- la **gestión urbana:** en la búsqueda de consensos y de resolución de conflictos, que ponen en cuestión los valores públicos de la ciudad.

- la **gestión ambiental:** de prevención y conservación del medio ambiente.

- la **gestión de la reforma administrativa:** para hacer más eficiente y eficaz el uso de fondos públicos administrados por el municipio.

- la **gestión de lo social:** en las distintas modalidades de gestión de las políticas sociales, tales como cooperación, coordinación, redes.

- la **gestión del desarrollo:** en la creación de riqueza y de fuentes de empleo.

El **rol de los liderazgos** tanto **políticos** como del **cambio administrativo**, en este proceso transformador, resulta **clave** para conducirlo y alcanzar las metas que se propongan. ¿Podrán las personas que asumen estos roles tener la **sustentabilidad, coherencia y entusiasmo renovado** para dar vida al mismo?. **¿Qué alternativas de desarrollo personal se le ofrecen a los líderes** hoy para mejor afrontar el gran reto de administrar y dirigir los procesos de cambio en organizaciones públicas y sociedades?.

El verdadero desafío de los que asumen liderazgos de cambio en el municipio.

El verdadero **reto del líder** de hoy es, **en primer lugar, con él mismo**, el tesoro mas grande con el que cuenta y que potencialmente le ofrece las capacidades necesarias para contribuir con éxito a los procesos más desafiantes, como lo es la conducción de organizaciones en esta etapa.

Si las personas llamadas a ejercer roles de liderazgos, son capaces de **administrar su propio ser, a autogestionarse** apoyado en el "conocerse a si mismo", gran parte del camino del logro empieza a hacerse realidad. Es esta **revitalización permanente del espíritu** lo que da sentido a su **misión**, son los valores, un combustible capaz de mantenerlo fiel al objetivo, más allá de los obstáculos y dificultades que toda alteración de la dinámica existente plantea. Las **habilidades** son necesarias para ejercer liderazgos, pero no son suficientes; necesitan del elemento aglutinante que le dé sentido. Esto es lo que ofrecen los valores.

Desde esta dimensión ética, las **organizaciones**- resultante de la interacción de las personas que la integran- se nutren de sus miembros siendo el liderazo, el rol de mayor influencia.

¿Qué entendemos por valor y cuáles son sus dimensiones?

Al término **valor** se le adjudican por lo menos **tres significados**:

a) **económico**: cuando se habla de creación de valor (económico) y se lo mide a través del acrecentamiento de riqueza de una persona física o ideal entre dos momentos determinados de su medición;

b) **psicológico**: como sinónimo de coraje, valentía; y

c) **axiológico o ético**: como guía o principio de conducta o propósito y que es preferible a su modo opuesto. Tomemos por ejemplo el valor "libertad" o el valor "justicia".

Es esta última significación, la axiológica o ética, la que vamos a utilizar en el presente trabajo.

Los valores se presentan en la vida de las personas **en distintas dimensiones**:

A) referidos a los **sujetos** que los promueven o desarrollan:

personal o individual: en el pensar, decir y/o hacer que orienta a cada persona, por ejemplo honestidad, responsabilidad.

organizacional: como expresión de principios o guías de una organización; tal el caso de flexibilidad, transparencia, eficiencia.

social: los que inspiran a una sociedad, por ejemplo justicia, libertad.

B) referidos a su **propósito**, en:

finales: ¿qué es para Ud. o su organización lo más importante?. Ejemplos: amor, calidad de servicios.

instrumentales: ¿qué medios operativos considera Ud. o su organización prioritarios para alcanzar los objetivos finales?. Ejemplo: respeto, satisfacción del cliente.

ético-sociales: ¿qué quiere Ud. o su organización para el mundo?. Ejemplos: paz, prosperidad.

¿Qué significa desarrollar liderazgos con valores?

Desarrollar **liderazgos con valores** significa ejercer el proceso de influencia hacia las personas, en un **marco de principios valorativos** de conducta, elementos que nutren su pensamiento, su expresión y su acción. Ese marco de influencia se desarrolla en la dimensión **cultural** de la organización, en nuestro caso el Municipio, en la que se manifiestan creencias, **valores**, actitudes, expectativas, de sus integrantes, y que el líder necesita conocer para poder actuar, ya que son ellas las que van a facilitar o dificultar los cambios que se proponen.

En este estado de situación, propiciamos que el liderazo fortalezca su rol para afrontar los retos de los procesos de reforma, apoyado en el desarrollo de la autogestión con valores, y contribuya con su desempeño alineado en los propósitos altruistas que inspiran a la institución.



AUTORES/INSTITUCIONES REFERENCIADOS

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Clad), "Una nueva gestión pública para América Latina", documento aprobado por su Consejo Directivo el 14 de octubre de 1998.
- Crozier Michel: "La transición del modelo burocrático a una cultura de gestión pública".
- García Salvador y Dolan S.: "La Dirección por valores", Madrid, Mc Graw Hill, Instituto de Estudios Superiores de la empresa, 2002.

Profesores Tutoriales en 1er Año | TURNOS MAÑANA Y TARDE

FACULTADES

ABIERTA INSCRIPCIÓN 2007

<p>CIENCIAS ECONOMICAS Contador Público Licenciado en administración Técnico Universitario en Administración Licenciado en Comercialización Técnico Universitario en Comercialización</p>	<p>HUMANIDADES Licenciado en Turismo Guía de Turismo</p> <p>PSICOLOGÍA Licenciado en Psicología Licenciado en Psicopedagogía</p>	<p>INGENIERÍA Licenciado en Informática Ingeniero en Informática Analista de Sistemas</p>
---	--	---

Arenales 2740 - Tel./Fax: 491-5400
 uaamardelplata@atlantida.edu.ar • www.atlantida.edu.ar

• SEDE CENTRAL MAR DE AJÓ: atlantida@atlantida.edu.ar
 • ANEXO DOLORES: uadolores@atlantida.edu.ar

Aut. Prov. Decreto P.E.N. 491/94 conforme a lo establecido en el art. 64 inc. C de la ley 24.521