PREGUNTAS SOBRE EL TEXTO DE ALFREDO OSSORIO -PRESENTACIÓN “MANUAL DE REINGENIERÍA DE PROCESOS” DE E. HALLIBURTON

1 ¿Cómo establece Ossorio la **relación** entre **legitimidad** de las organizaciones públicas y **calidad en el proceso de producción** de resultados? ¿Cómo vincularía esta cuestión con la siguiente afirmación en página 8 “Nada es más opuesto a la calidad de servicios que la autoreferencialidad: una institución que se justifica a sí misma con independencia de los resultados que produce y externaliza hacia la comunidad “?

La legitimidad social de las organizaciones públicas depende de la calidad que se obtenga durante el proceso de producción de conformidad con sus finalidades de creación. Esto quiere decir que se puede ser eficiente pero no agregar valor en cada etapa del proceso ni en su producto final. Para establecer la calidad de los productos que obtiene una organización es necesario incorporar métodos que posibiliten conocer el avance hacia los objetivos previstos, el compromiso y las responsabilidades asumidas y asignadas a quienes deban rendir cuentas por resultados, las desviaciones que se producen por los cambios de actores y escenarios vinculados a las tareas, entre otros factores. La frase “Nada es más opuesto a la calidad de servicios que la autorreferencialidad: una institución que se justifica a sí misma con independencia de los resultados que produce y externaliza hacia la comunidad.” Quiere decir que la calidad de lo que produce una organización no la puede calificar la misma organización, la legitimidad social es lo que te da la referencia de la calidad de lo que produce la organización, lo que piensan los agentes externos a la misma, eso es lo que va a indicar si lo que se produce es de calidad o no.

2) ¿Qué papel juegan los conceptos de eficiencia y eficacia en una correcta articulación de las actividades de los organismos estatales?

La administración publica utiliza procesos de producción para generar bienes, servicios y regulaciones por medio de los cuales se concretan las políticas públicas. Dichos procesos están agrupados en dos tipos de actividades claramente definidas: las actividades-fin y las actividades-medio.

Las primeras refieren a los objetivos que debe cumplir la institución, de acuerdo con la misión formalmente establecida y las segundas refieren a las actividades de apoyo

De la articulación entre estos dos conjuntos de actividades interrelacionadas depende que se logre **eficiencia** y **eficacia** en el funcionamiento de las organizaciones públicas. Es decir, que para la organización funcione eficazmente la vinculación entre los dos conjuntos mencionados es el producto de un esfuerzo intencional de integración y compatibilización que establece regulaciones, políticas, planes, estrategias y cursos de acción, elementos que configuran el sistema.

De todo esto proviene el sistema de regulación donde se combinan planeamiento, programación, presupuestación, informática, estadística, control y evaluación. Todas estas actividades son funciones normativas por excelencia.

3) ¿Cómo se clasifica el tipo de actividad de los organismos estatales?

Los organismos estatales clasifican sus actividades en dos tipos claramente definidos como: Las actividades - fin que se refieren a los objetivos que debe cumplir la institución, de acuerdo con la misión formalmente establecida por medio de su norma constitutiva, y se corresponden con los productos finales que arroja el sistema. Por otro lado, las actividades - medio son aquellas de apoyo que constituyen los sistemas administrativos comunes y los sistemas auxiliares, que obtienen productos intermedios o insumos del proceso de producción. Aunque no están directamente vinculadas a las metas de la organización, coadyuvan a ella y la condicionan.

4) En virtud de lo anterior, ¿cómo contesta Ossorio lo que identifica con las formas tradicionales de gestión?

Ossorio identifica que las formas tradicionales de gestión en la administración pública tienden a ser reactivas frente a eventualidades, en lugar de ser proactivas y previsivas. Esto se debe a la dispersión de la atención del dirigente, la ausencia de una metodología de selección de problemas y la prevalencia de la improvisación, lo que reduce la gobernabilidad del sistema. Además, menciona que la planificación y los procesos de regulación a menudo son relegados a funciones rituales, lo que impide una gestión efectiva y ordenada de los medios en función de los fines a alcanzar.

5) En su concepción organizacional, ¿cómo define organización reflexiva y organización inteligente?

Una organización reflexiva piensa y traduce su pensamiento hacia una dirección clara imagen objetivo- y la complementa con una serie de señales diseñadas para identificar la relación entre las acciones ejecutadas y las planificadas a lo largo del tiempo en el desarrollo institucional.

Estas señales se presentan como indicadores, los cuales, a su vez, reflejan una de las principales características del modelo: la medición.

Precisamente el concepto de medición confiere a la organización el carácter de inteligente. Por otro lado, una organización inteligente es aquella que demuestra flexibilidad, alta conectividad interna y externa, capaz de medir posibilidades, adaptarse ante un entorno cambiante y desarrollar iniciativas frente a nuevos estímulos que provienen de los escenarios cambiantes de la realidad, manteniendo siempre su estrategia. Esto implica que la organización no solo mide su desempeño a través de indicadores, sino que también utiliza esa información para aprender y ajustar sus operaciones. Las organizaciones inteligentes integran el conocimiento y la experiencia acumulada, desarrollando una memoria organizacional que les permite innovar y responder eficazmente a los desafíos.

6) ¿Qué impacto cultural tiene este nuevo modo de pensar a las organizaciones estatales? En este marco, ¿cómo se piensa la cuestión de la planificación y la improvisación?

El aprendizaje y la memoria son procesos interrelacionados que generan cambios adaptativos en el comportamiento de la organización y, en última instancia, configuran la cultura de la organización, que surge de las prácticas laborales repetidas a lo largo del tiempo. Si bien estas características mencionadas representan un ideal de las instituciones públicas, no siempre se logran por las formas de conducción y gestión.

Con frecuencia, culturas organizacionales negativas, caracterizadas por la improvisación, obstaculizan el desarrollo pleno de la organización, marginando la planificación y los procesos de regulación a funciones meramente rituales que no permiten que los recursos y los objetivos a lograr se alinean adecuadamente,

La falta de gestión se manifiesta en la carencia de una síntesis de los distintos dinamismos de los componentes de la organización y en la disminución de la sinergia necesaria, entendida como el aumento de los efectos que resulta de la colaboración intencionada de diversas causas, para lograr calidad en los productos/servicios. Esta deficiencia en la síntesis integradora lleva a una dispersión de los esfuerzos, un aumento de costos y una pérdida de responsabilidades en la coordinación tanto interna como externa; esto último incrementa el riesgo de que se pierda gobernabilidad y limita el perfil productivo de las organizaciones que solo se limitan a sobrevivir. En este contexto, la evaluación de resultados es deficiente o nula, lo que implica que se pierda en parte su rol funcional como herramienta para el monitoreo del progreso de la institución y para medir la eficiencia, efectividad y productividad del desempeño institucional.

Las deficiencias que genera la improvisación son diversas:

* El predominio de la inercia y la continuidad acrítica de acciones: Tanto los planes como los presupuestos se repiten automáticamente y sufren alguna modificación debido a los ajustes de presupuesto. Las inercias y los procesos de agregación en el tiempo son constituyentes de deficiencias en la generación de valor público.
* La imposición de las circunstancias sobre los objetivos institucionales: Las urgencias suplantan todo ejercicio de previsión y de desarrollo de iniciativas destinadas a “ganar espacio” para los objetivos deseables de la organización.
* La realización de los cambios requeridos se ven limitados únicamente por las proyecciones económicas o presupuestarias de la organización.
* La pérdida de tiempo, la dedicación a detalles en temas cotidianos o diarios consume tiempo que podría ser regulado mediante normativas. La toma de decisiones rutinarias incrementa el tiempo de producción y disminuye las capacidades de la gestión institucional.
* El predominio de una conducción que prioriza las eventualidades por sobre la previsión y la atención proactiva de las causas de los problemas.
* La falta de una metodología que permita seleccionar los problemas según sus prioridades provoca una dispersión en la atención del dirigente, lo que se podría evitar.