

Proyecto: Cambio Organizacional en el Sector Público Paraguayo: El caso de SENAVITAT

INSTITUTO DESARROLLO – UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Componentes del Proyecto

1. Revisión Literaria Exhaustiva
2. Contexto Institucional y Desafíos
 1. Análisis Histórico y Documental
 2. Entrevistas con Autoridades de SENAVITAT
 3. Publicaciones en Revistas Científicas
3. Análisis de la Estrategia
 1. Seminario Taller
 2. Documento: Recomendaciones para el Plan Estratégico 2019-2024
4. Análisis de Herramientas para el Seguimiento de la Estrategia
 1. Relevamiento Informático
 2. Documento: Diagnóstico y Recomendaciones para el desarrollo de Herramientas para el Seguimiento de la Estrategia
5. Libro: Mejores Prácticas para la Administración Pública Paraguaya
 1. Presentación del Libro
 2. Seminario de Difusión y Socialización de Hallazgos

Que se entiende por Cambio Organizacional?

CONTENIDO DEL CAMBIO

- Liderazgo
- Estrategia, Objetivos, Políticas
- Organización
- Procedimientos
- Tecnología
- Cultura Organizacional
- Otros

Kuipers y col. (2014)

Reformas que lograron el mejor desempeño en SENAVITAT

| Aspectos (Schneider & Heredia,2003) | Alcance (Kuipers y col. , 2014) | | |
|--|--|--|---|
| | Intra Organizacional | Organizacional | Inter-Organizacional Sectorial |
| Profesionalización del Servicio Público (Paradigma Tradicional, M. Weber) | Procedimientos objetivos para cargos de confianza (No contemplado en la 1626) Área de Bienestar | Resolución 3013 SENAVITAT Procesos de RRHH Contratación Masiva de Técnicos | SFP (Ley 1626-00) Debilidades: Excepcionalismo y limitaciones constitucionales. |
| Mayor Eficiencia y Efectividad (Nuevo Modelo de Administración Pública, NPM) | Informatización y Automatización de procesos en la selección de beneficiarios y la fiscalización de obras (e-Government) | Priorización de Proyectos de Alto Impacto Social, Mayor Coordinación entre Areas, Racionalización de Gastos, Administración por objetivos, fijación de metas. | MECIP, PND, STP, objetivos alineados, monitoreo central, y coordinación inter-institucional. SENATICS: Plataforma de datos compartidos. |
| Mayor Transparencia, Rendición de Cuentas y Menor Corrupción (NPM+) | Implementación del MECIP y Transparencia | Acciones Administrativas y Judiciales sobre informes de auditoria interna, AGPE y CGR. Implementación del MECIP, Coordinación de Transparencia y Control Ciudadano | ADM FIN (Ley 1535-99) CGR, AGPE, MECIP TRANSPARENCIA (Ley 5282-14) SENAITICS: Datos Abiertos |

Como lo Lograron?

Dos Etapas a Considerar (Askim et. Al, 2009):

➤ Decisión y Voluntad Política

Contexto Externo y Liderazgo Político

➤ Estrategia e Implementación

Contexto Interno y Liderazgo Administrativo

Motores del Cambio Institucional

- Competencia Externa y Presión Política Interna
- Agentes de Cooperación y Financiamiento
- Contexto Institucional y Liderazgo

Competencia Externa y Presión Política Interna

Teoría evolutiva del cambio Institucional: (Kingston y Caballero, 2008)



Agentes de Cooperación y Financiamiento



Interacción entre Instituciones y Liderazgo

| Contexto Institucional | Liderazgo | |
|--------------------------|--|---|
| | Transaccional | Transformacional |
| Sectario, Clientelista | Estado Conservador Consolidado Extractivo, Sectario | Lideres encuentran demasiada resistencia por parte del status quo, renuncian o se adaptan |
| Pluralista, Transparente | Resistencia al cambio por parte de las Autoridades Resistencia, Cumplimiento Formal | Lideres encuentran el respaldo institucional necesario para hacer los cambios |

Caso Paraguayo

- Reforma Tributaria y Administrativa
- Reforma de las Contrataciones Públicas
- Adopción del MECIP
- Programas Sociales (Focalización)
- Reforma de la Función Pública
- Estandarización del Sistema de control (MECIP)
- Rendición de Cuentas
- Planificación y Coordinación
- Transparencia y Participación ciudadana

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo



Poca necesidad, dada la deteriorada imagen de la entidad y la acuciante necesidad habitacional de país.

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto  Priorizar políticas de alto impacto y resultados a corto plazo, mejorar fiscalización, mejorar coordinación, trabajar valores
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo



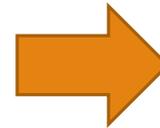
Medidas administrativas y judiciales tomadas contra autoridades sospechosas de hechos de corrupción, logró que la nueva administración se ganara rápidamente de adeptos, entre los funcionarios públicos honestos y capaces que existían en el entidad (anteriormente sumamente desmoralizados)
Contratación de personal técnico, incrementó el apoyo interno.

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo



Se les dio la opción de sumarse al proceso, algunos lo hicieron, la mayoría dio un paso al costado siendo sustituidos por personal altamente capacitado y motivado.

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo



Se fortaleció la comunicación institucional, no hubo mucha necesidad de construir apoyo político ya que el tema habitacional fue prioridad de la administración Cartes. Mejora sustancial en la cooperación interinstitucional.

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo



Se facilitó por la ley FONAVIS (que asigna recursos fijos) además de la urgencia de la política habitacional y la legitimación a causa de los resultados obtenidos.

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo



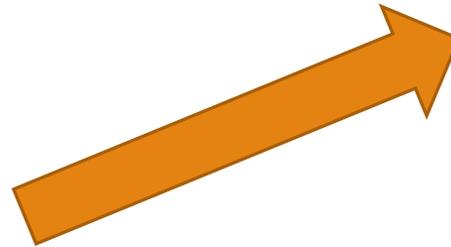
Se trabajaron valores, procedimientos, costumbres. Se trabajó para recuperar el autoestima y dignidad de los funcionarios.

Fernandez y Rainey (2006)

Estrategia de Implementación del Cambio Organizacional

Factores Críticos

- Asegurar la sensación de necesidad o urgencia del cambio
- Desarrollar un Plan concreto
- Construir Apoyo Interno
- Asegurar el Apoyo y Compromiso de la Alta Dirección
- Construir Apoyo Externo
- Obtener Recursos
- Institucionalizar el Cambio
- Apuntar a un Cambio Amplio y Completo



Se trabajó sobre todas las direcciones relevantes a la nueva dirección política con foco en la pobreza extrema. Quedaron de lado direcciones que atendían al financiamiento a plazo para la clase media.

Fernandez y Rainey (2006)

Liderazgo Administrativo

INDEPENDENCIA POLITICA DEL LIDERAZGO ADMINISTRATIVO: Incrementó su foco en los resultados, debido a que los mismos resultaron su única plataforma de respaldo.

AUTONOMIA OPERATIVA Y RENDICIÓN DE CUENTAS POR RESULTADOS: Permitted tomar las medidas necesarias sin cuestionamientos.

COHERENCIA E INTEGRIDAD, LIDERAZGO POR EJEMPLO de la ministra ayudó a establecer credibilidad sobre los objetivos declarados.

Como lo Lograron?

Dos Etapas a Considerar:

➤ Decisión y Voluntad Política

**Contexto Externo y
Liderazgo Político**

1. Mejores Instituciones Políticas

Democracia de Mejor Calidad

2. Mejores Instituciones Administrativas

Mejoraron los incentivos de los líderes administrativos y los criterios de movilidad vertical en la función pública.

➤ Estrategia e Implementación

**Contexto Interno y
Liderazgo Administrativo**

1. Situación Inicial Crítica

2. Liderazgo Administrativo Independiente y Autónomo

3. Equipo capacitado, comprometido y honesto

4. Coordinación y Comunicación

5. Estrategia Inteligente

Componentes del Proyecto

1. Revisión Literaria Exhaustiva (OK)
2. Contexto Institucional y Desafíos (OK)
 1. Análisis Histórico y Documental (OK)
 2. Entrevistas con Autoridades de SENAVITAT (OK)
 3. Publicaciones en Revistas Científicas (En proceso)
3. Análisis de la Estrategia (Pendiente)
 1. Seminario Taller (Agendado para el 26 al 27 de Octubre)
 2. Documento: Recomendaciones para el Plan Estratégico 2019-2024
4. Análisis de Herramientas para el Seguimiento de la Estrategia (Pendiente)
 1. Relevamiento Informático
 2. Documento: Diagnóstico y Recomendaciones para el desarrollo de Herramientas para el Seguimiento de la Estrategia
5. Libro: Mejores Prácticas para la Administración Pública Paraguaya (Pendiente)
 1. Presentación del Libro
 2. Seminario de Difusión y Socialización de Hallazgos

Fin

Preguntas???

