



**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
"LISANDRO ALVARADO"**

EL CMI COMO MODELO DE GESTION MULTIDIMENSIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Msc. Eunice Bastidas





UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
"LISANDRO ALVARADO"

EL CUESTIONAMIENTO

**¿POR QUÉ LAS
ORGANIZACIONES PÚBLICAS
SON COMPLEJAS? ¿POR QUÉ SE
DIFERENCIA DE LAS
ORGANIZACIONES PRIVADAS?**





Las organizaciones públicas reciben presiones para ser “eficientes y presentar “una buena gestión”, pero con una serie de **LIMITACIONES** y **PARTICULARIDADES**:

- ✓ Recursos escasos e incremento en la demanda de servicios públicos
- ✓ La “afectación” más directa de la Comunidad en la gestión de las organizaciones públicas a través de la Participación Ciudadadana y la Contraloría Social.
- ✓ Una competencia “global” y difícil de “desapercibir”.
- ✓ Exigencia de mayor credibilidad y legitimidad





Cuestionamientos y Objetivos de la Investigación.

¿Puede el CMI, como modelo de gestión, acoplarse a las circunstancias y elementos diferenciales, que predominan sobre la actuación de las organizaciones públicas? ¿Cuáles serían esas modificaciones? ¿Cómo los grupos de stakeholders pueden contribuir positivamente al proceso de reformas o reducir su resistencia al cambio? ¿Qué procesos de implantación serían adecuados para la funcionalidad del modelo alternativo propuesto?





Cuestionamientos y Objetivos de la Investigación.

¿Puede el CMI, como modelo de gestión responder a las necesidades de la gestión pública por mejorar su eficiencia y sus resultados? ¿A caso se trata de Isomorfismo institucional? ¿Cómo influye la cultura, la burocracia, las estructuras sociales, entre otras variables organizacionales en el despliegue e implementación del CMI?





El CMI y la cuestión medioambiental

ORGANIZACIONES PUBLICAS

•Presiones Institucionales

El Estado, quien a través de los órganos contralores y de instancias superiores, exigen el cumplimiento de medidas, normas y reglas (leyes, planes y presupuestos operativos)

•Demandas de los Stakeholders:

Grupos de interés llamados *actores o stakeholders* que ejercen presión sobre las organizaciones para demandar la satisfacción de sus intereses. Ej. Comunidades, Trabajadores, Proveedores, Gobierno, Opinión Pública, Grupos Organizados.





¿Quiénes son los Stakeholders de una organización?

ACTORES

NECESIDADES

OBJETIVOS

Sociedad



•Protección Ambiental,
Justicia Social

**Clientes o Usuarios
del Servicio**



•Maximizar la satisfacción
y diversificación de los
servicios

Trabajadores



•Establecer sistemas de
remuneración y aprendizaje
continuado

Proveedores



•Pagos inmediatos y puntuales

Gobierno



•Establecer Planes Fiscales

**Medios de
Comunicación**



•Acceso a la información y
Afectan la imagen
institucional





La Perspectiva de los Stakeholders

*Debido al predominio de intereses de los diferentes grupos de stakeholders, las organizaciones públicas deben considerar sus **demandas y contribuciones**, e incorporarlas, para la definición de una estrategia que responda a sus necesidades, y garantice la supervivencia de la institución en el tiempo.*





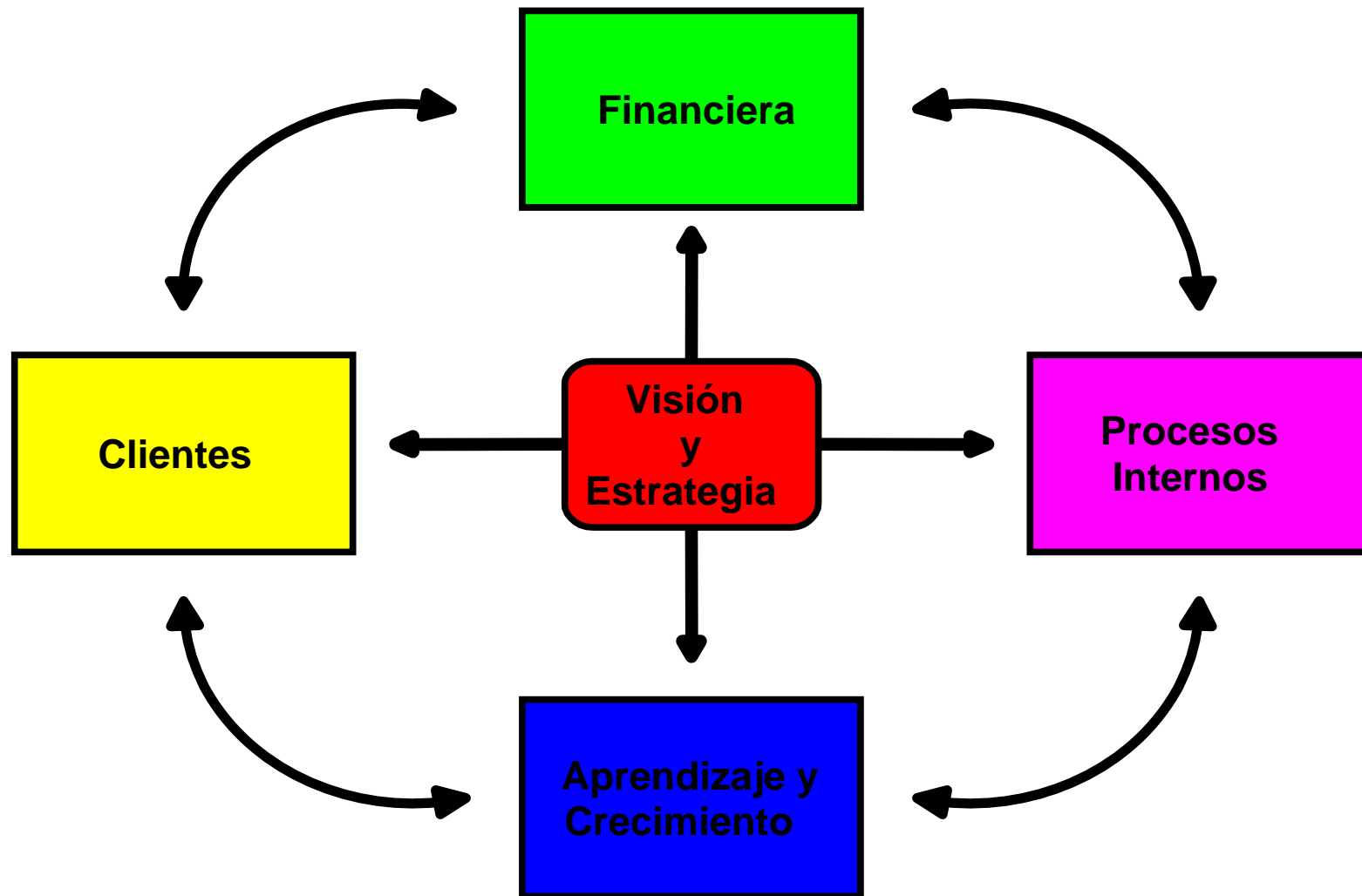
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
"LISANDRO ALVARADO"

El CMI desde la Perspectiva de los Stakeholders

*El desarrollo del modelo estratégico del CMI ,
permite movilizar y guiar la organización hacia el
proceso continuo de adaptación y ajustes,
promoviendo el aprendizaje organizacional para
generar cambios permanentes en las
organizaciones.*



VISION DE LA ORGANIZACIÓN



CMI en organizaciones privadas

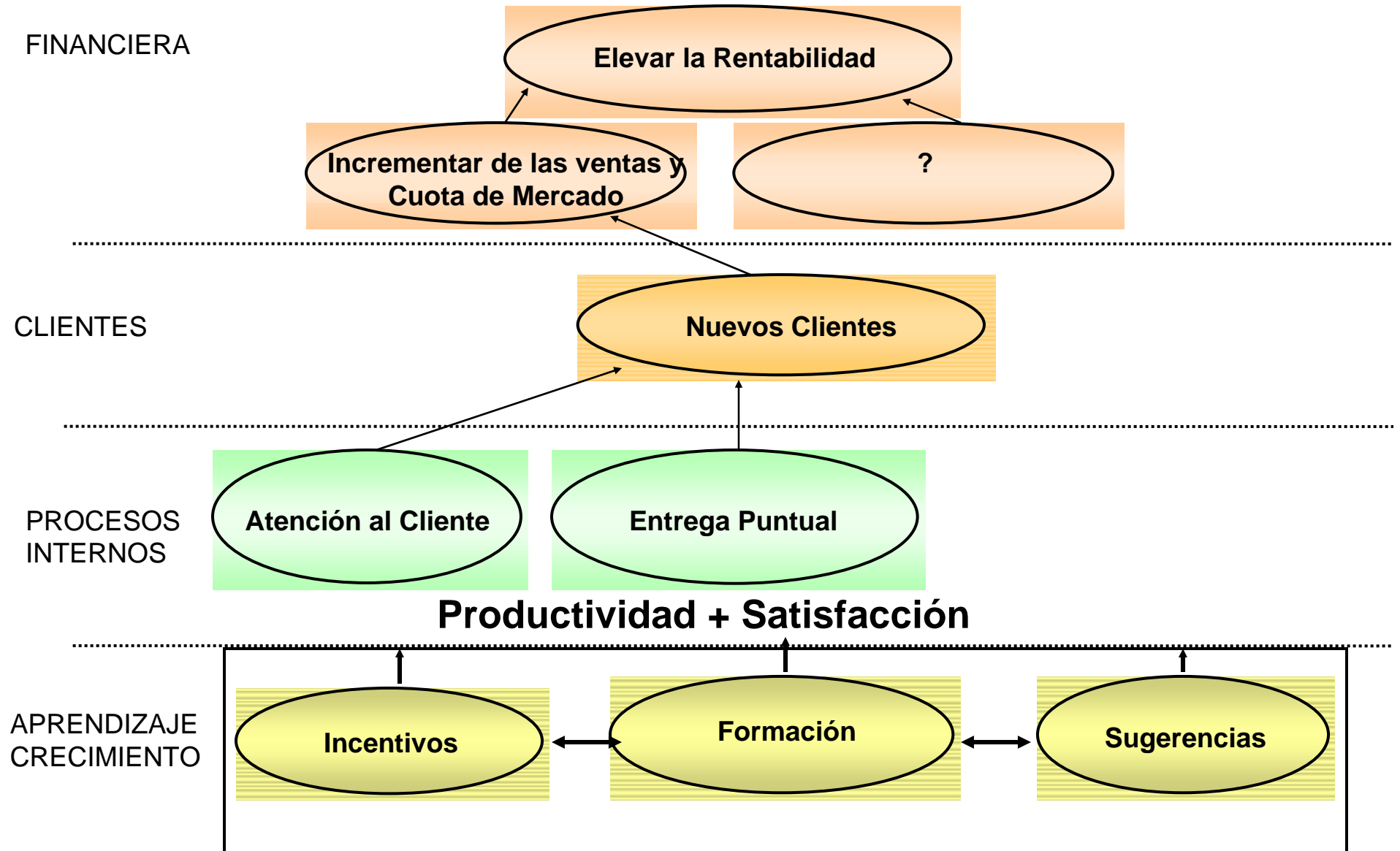
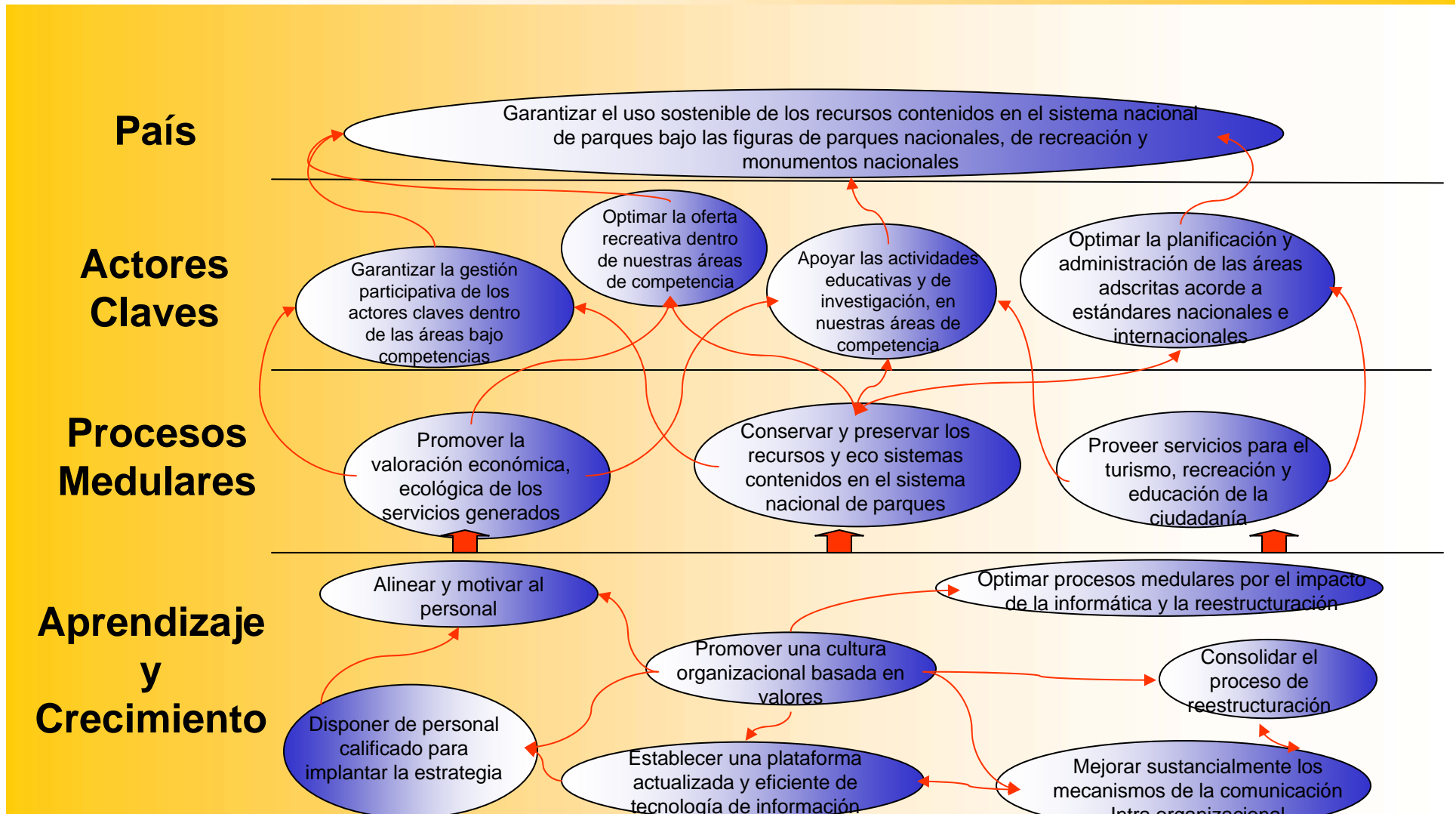
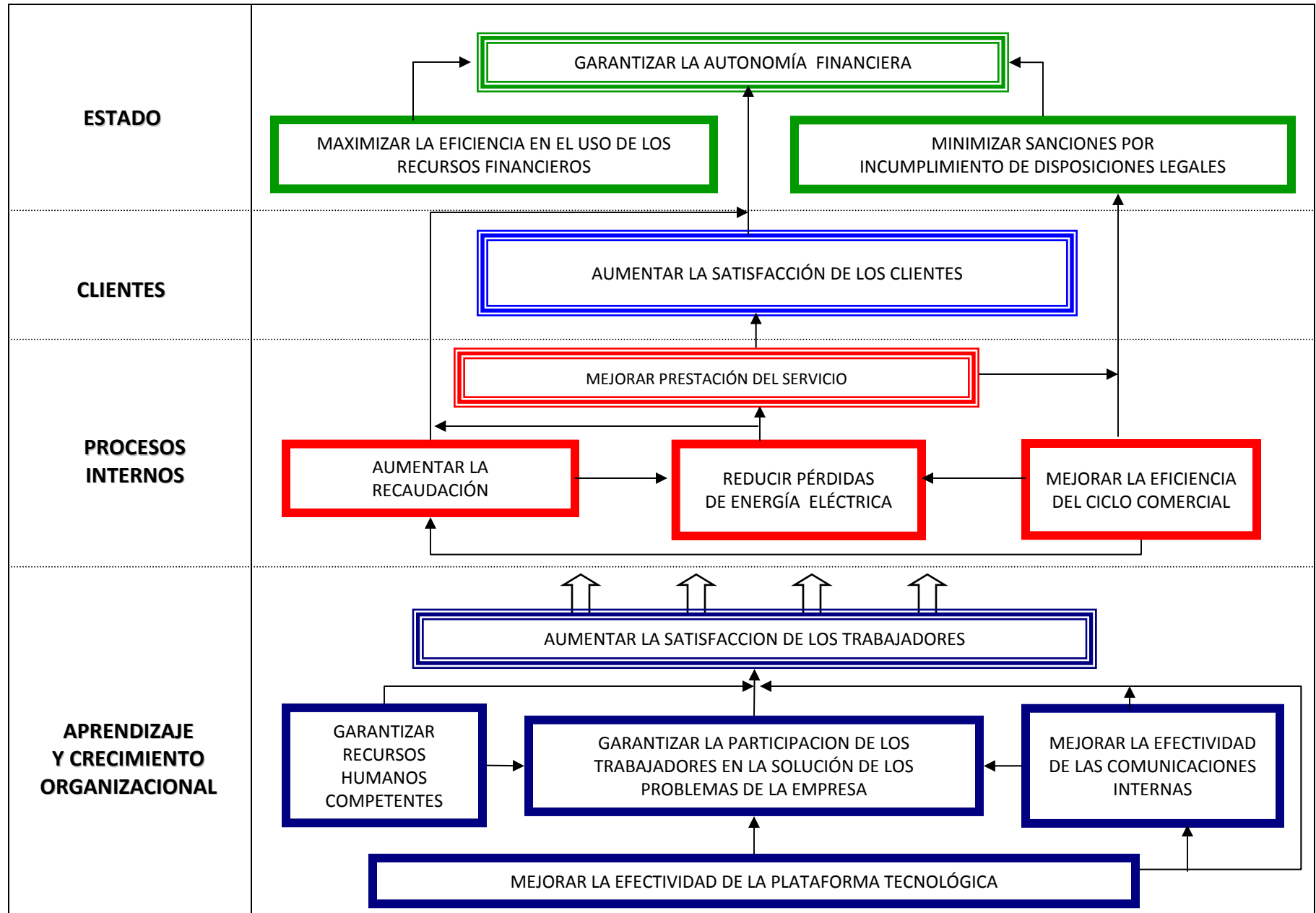


Diagrama Causa Efecto: "INPARQUES"



CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2004-2008 C. A. ENERGÍA ELÉCTRICA DE BARQUISIMETO

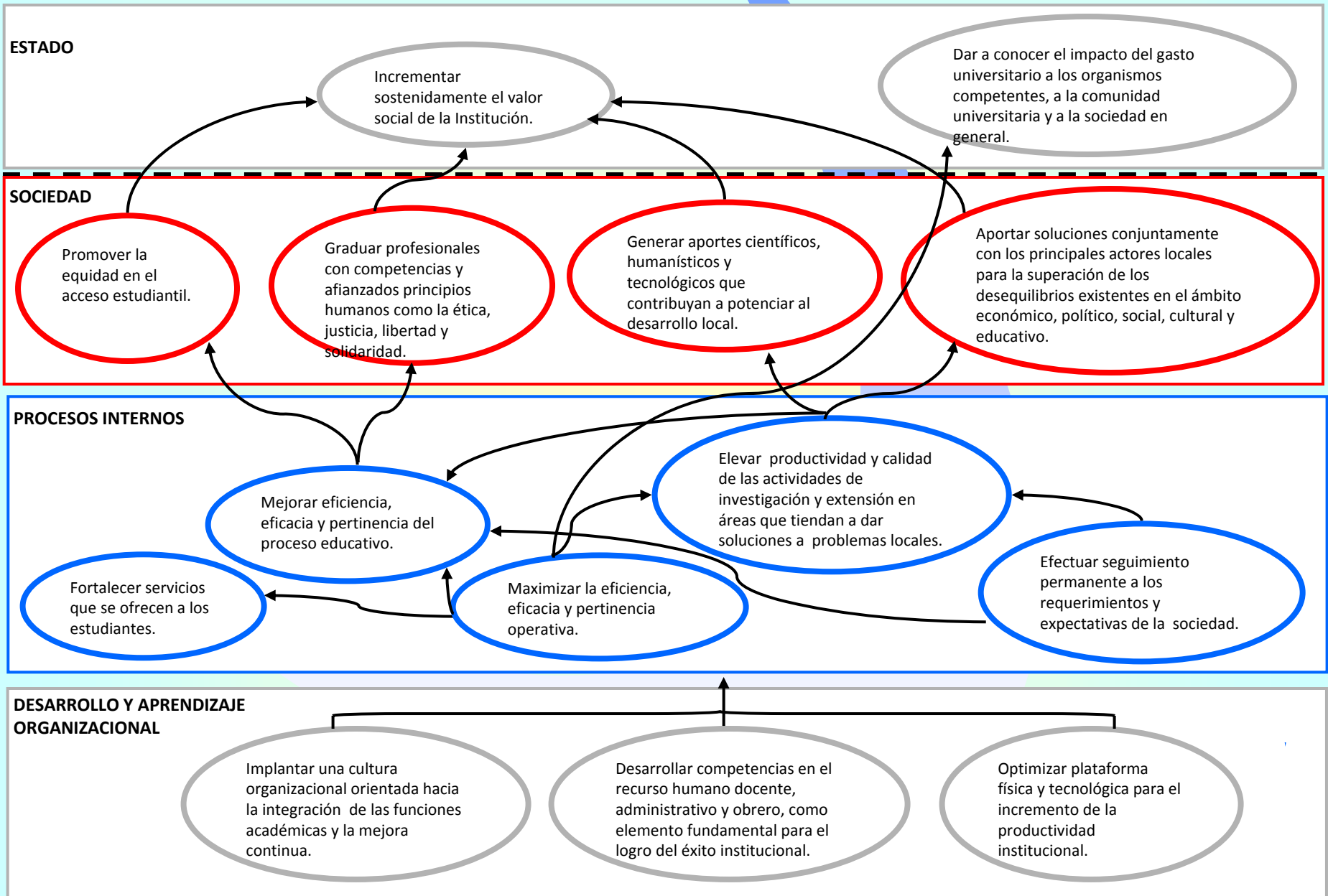




UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL

"LISANDRO ALVARADO"

MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2006-2011



Ajustes propuestos al Modelo del CMI para las Entidades Públicas

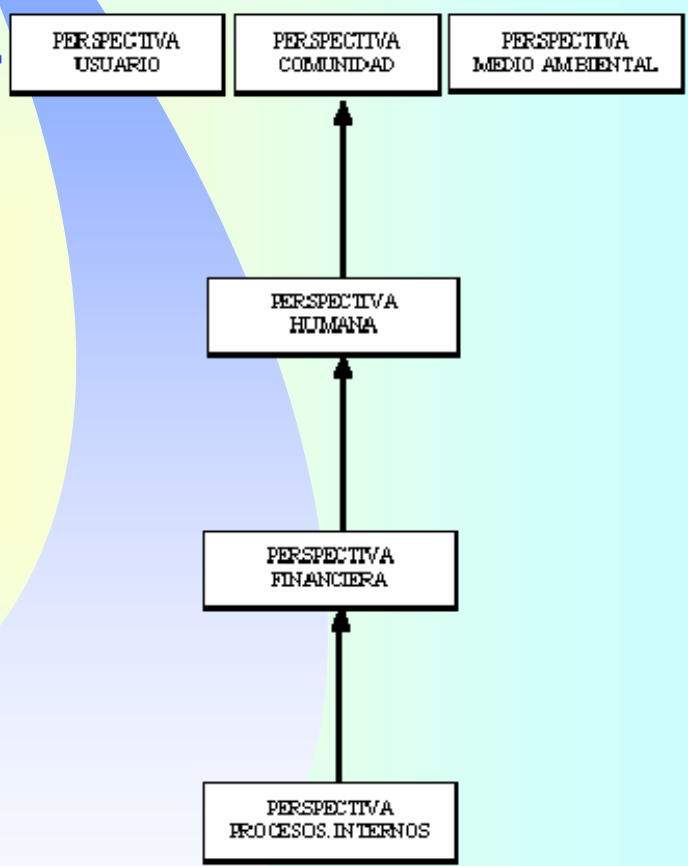
PROCESOS GERENCIALES



MODELO ORGANIZACIONAL



CMI CON ENFOQUE DE LOS STAKEHOLDERS

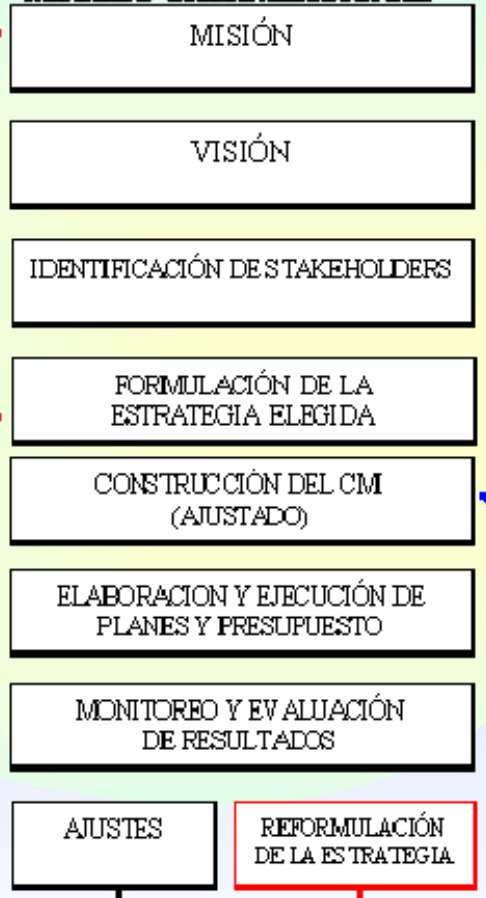


Ajustes propuestos al Modelo del CMI para las Entidades Públicas

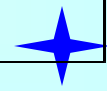
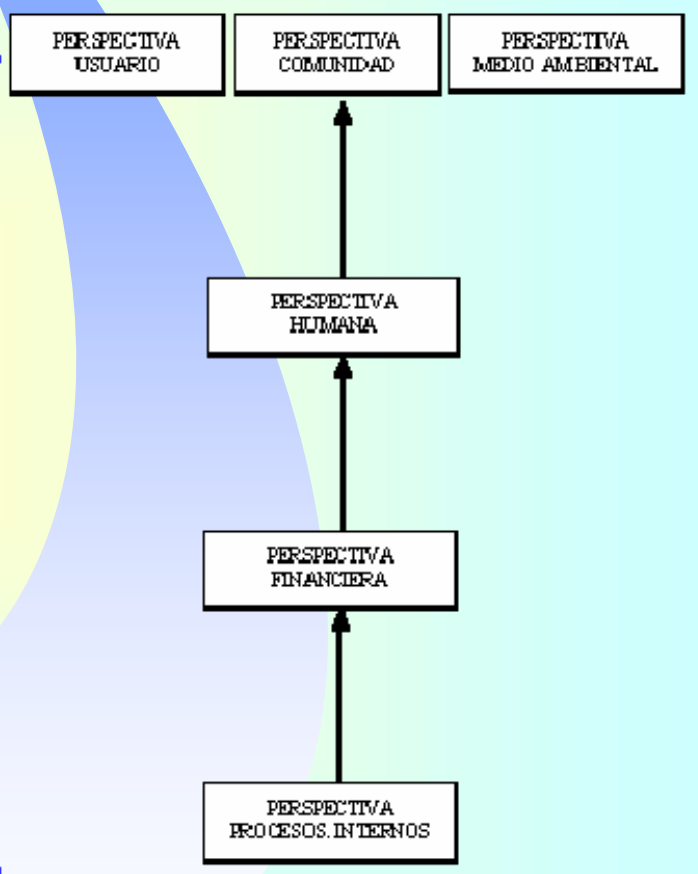
PROCESOS GERENCIALES



MODELO ORGANIZACIONAL



CMI CON ENFOQUE DE LOS STAKEHOLDERS





Perspectivas de Stakeholders	Comunidad/Sociedad	Ciudadano/Usuarios	Medioambiente	Valor agregado al CMI con enfoque de Stakeholders ✓ <i>Equidad Social</i> ✓ <i>Participación ciudadana</i> ✓ <i>Protección ambiental</i> ✓ <i>Accesibilidad a los servicios públicos</i>
	<i>Requerimientos–Demandas de los Stakeholders</i>			
	<i>Objetivos Estratégicos de la Organización que responden a las demandas de los Stakeholders</i>			
Perspectiva Humana	ALTA GERENCIA	GERENCIA MEDIA	PERSONAL OPERATIVO	✓ <i>Empowerment</i> ✓ <i>Humanización del Trabajo</i> ✓ <i>Negociación o resolución de conflictos</i>
	<i>Demandas, Expectativas y Contribuciones de los miembros internos de la Organización</i>			
	<i>Propuesta de Valor de la Organización a sus Trabajadores y Objetivos Estratégicos que responde a sus demandas</i>			
Perspectiva Financiera	FINANCIADORES Y ÓRGANOS CONTRALORES			✓ <i>Transparencia en la Rendición de Cuentas.</i> ✓ <i>Responsabilidad Social</i>
	<i>Requerimientos–Demandas</i>			
	<i>Objetivos Estratégicos: Eficiencia, Eficacia y Economía</i>			
Perspectiva Procesos Internos	PROCESOS ORGANIZACIONALES			✓ <i>Internalización de los Costos medioambientales.</i> ✓ <i>Comparación con los competidores o rivales más inmediatos</i>
	<i>Requerimientos y Demandas de los Proveedores de Insumos</i>			
	<i>Objetivos Estratégicos de Organización que responde a los Factores Críticos del Éxito</i>			





	<i>Comunidad Europea</i>	<i>Clientes/Usuarios</i>	<i>Medioambiente</i>	<i>Valor agregado al CMI con enfoque de Stakeholders</i>
<i>Perspectivas de Stakeholders</i>	<i>Requerimientos–Demandas: Acatamiento a las Directivas Europeas</i>	<i>Requerimientos–Demandas: Seguridad. Precios atractivos. Rapidez en la entrega. Mejor calidad del servicio. Variedad del servicio.</i>	<i>Requerimientos–Demandas: Protección Ambiental: reducción de efectos contaminantes, disminución de accidentes</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Equidad de género</i> ✓ <i>Humanización del Servicios</i> ✓ <i>Tarifas Justas</i> ✓ <i>Seguridad</i> ✓ <i>Calidad</i> ✓ <i>Accesibilidad</i> ✓ <i>Sostenibilidad con Protección Medioambiental</i>
	<i>Posicionamiento competitivo a largo plazo</i>	Calidad y Seguridad. Profundizar las relaciones con los Clientes. Oferta de servicios integrados	El Contrato Programa 2006-2010 prevé una reducción de la Tasa de Riesgo Admisible (TRA) a 0,026	
<i>Perspectiva Humana</i>	PERSONAL NIVEL OPERATIVO	PERSONAL MANDOS INTERMEDIOS	PERSONAL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Desarrollo Aprendizaje Organizacional (Innovación)</i> ✓ <i>Empowerment</i> ✓ <i>Humanización del Trabajo</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Demanda Sindicales: Estabilidad Laboral. Mejorar Calificación Profesional. Formación de Personal en el Sector</i> ✓ <i>Expectativas: Mejorar la Seguridad en el trabajo Mejoras Salariales.</i> ✓ <i>Contribuciones : Aporte con su experiencia para lograr el cambio organizacional. Seguir laborando en la empresa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Expectativas: Valoración justa de los puestos de trabajos y ascensos. Mejoras Salariales. Posibilidad de valorar otras alternativas de trabajo en operadoras privadas</i> ✓ <i>Contribuciones : Conformidad para asumir el cambio.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Expectativas: Posibilidad de valorar otras alternativas de trabajo en operadoras privadas.</i> ✓ <i>Contribuciones : Aceptación a las condiciones que se les imponga (traslados, renuncia, jubilación)</i> 	
	<p><i>Propuesta de Valor de la empresa:</i> Desarrollo de las Perspectivas Profesionales y Conformación de Equipos de Expertos según la Experiencia. <i>Objetivos Estratégicos:</i> Reducción de Plantilla de Trabajadores y Nuevas Reincorporaciones a través del Plan ERE.</p>			



Perspectiva Financiera	Administración General del Estado – Ministro de Fomento Dirección General de Ferrocarriles – Comité de Regulación Ferroviaria			<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Responsabilidad y Transparencia del Proceso de Rendición de Cuentas.</i> ✓ <i>Credibilidad</i> ✓ <i>Responsabilidad Social</i>
	Requerimientos–Demandas: Cumplimiento Plan Estratégico 2005-2009 y Contrato Programa 2006-2010			
	Objetivos Estratégicos:			
	<i>Eficiencia: Incremento de Cinco Millones de Toneladas Transportadas en Mercancías.</i>	<i>Eficacia: Obtener beneficios netos de 903.000 euros al cierre del 2010.</i>	<i>Economía: Reducción de costes</i>	
Perspectiva Procesos Internos	PROCESOS ORGANIZACIONALES			<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Internalización de los Costos externos de medioambientales.</i> ✓ <i>Benchmarking de Procesos</i>
	Requerimientos–Demandas: ADIF y otros Proveedores: Cumplimiento de acuerdos normativos	Requerimientos–Demandas: Competidores (Operadores Privados): Separación de la gestión del transporte de mercancías y pasajeros.		
	Objetivos Estratégicos: Factores Críticos del Éxito: <i>Mejora de la productividad a través de la optimización de los procesos y de una explotación eficiente de los activos</i> <i>Implementación de las nuevas tecnologías</i>			





CONCLUSIONES

El proceso de adaptaciones a los cambios en el sector público es muy dinámico, difícil y lento. Las interacciones de los distintos grupos de interés entre sí y con la organización, desencadena un conjunto de eventos impredecibles que pueden conducir a avances en el proceso, o retrasos o invalidaciones al cambio; y pueden llegar hasta afectar la subsistencia de la organización.





CONCLUSIONES

Ante una realidad compleja que rodea el entorno de las organizaciones públicas, se hace imperativa la necesidad, de un instrumento de gestión que permita manejar las presiones de los diferentes stakeholders, buscando un equilibrio entre las expectativas y las contribuciones que estén dispuestos a ceder a favor de la organización.






CONCLUSIONES

Esta investigación demostró en las proposiciones #1 y #2 que las adaptaciones del CMI a las particularidades de las organizaciones públicas, permiten convertir esta herramienta en un instrumento viable para mejorar el desempeño público y puede responder favorablemente, como modelo alternativo para gestionar los procesos de cambios, que en la mayorías de los casos, resultan ser inminentes, ya sea por presiones institucionales o porque la misma sociedad así lo demande. .





CONCLUSIONES

Estos últimos son los stakeholders externos (Estado-Sociedad) que tienden a ejercer mayor poder de influencia y por ello son colocados en la cúspide del CMI público; mientras que los stakeholder internos (gerentes y empleados) son los que se sienten más directamente afectados por los procesos de transformación. Además se comprobó que de los grupos de stakeholders internos correspondientes a los niveles de la base de la pirámide gerencial (nivel operativo), expresan mayor disposición al compromiso que los niveles medios y superiores, en especial, ante situaciones de incertidumbre, por lo tanto representan los primeros aliados para promover el aprendizaje organizacional y reducir el grado de resistencia. . 



CONCLUSIONES

Los cambios en Renfe-Operadora continúan en pleno desarrollo, con lo cual la posición de un determinado grupo de stakeholders puede ser diferente en otro momento dado y en otro escenario específico. Debemos seguir observando el desenlace de los hechos y esperar el impacto final de sus resultados, que puede ser la continuación de futuras investigaciones.



PERIODO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

