

A background image showing a business meeting. Several people in business attire are seated around a table, looking at documents and laptops. One person in the foreground is holding a pen, ready to write. The scene is dimly lit, with a warm, golden light source from the right, creating a professional and focused atmosphere.

ADMINISTRAR PARA SERVIR

ENFOQUES CRÍTICOS DE
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Stalin Chong Chila



ADMINISTRAR PARA SERVIR:
ENFOQUES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL

Autor: Stalin Chong Chila



LETRAPRO
EDITORIAL CIENTÍFICA

Publicado por Editorial LETRAPRO
Daule, Av. León Febres Cordero, Urb. La Rioja.
Email: info@letrapro.com
Web: <https://letrapro.com>

ADMINISTRAR PARA SERVIR: ENFOQUES CRÍTICOS DE LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL. © 2025
DOI: <https://doi.org/10.62308/edle1016>
Autor: ©Stalin Chong Chila
<https://orcid.org/0009-0000-2219-9717>

Cámara Ecuatoriana del Libro con registro editorial No 726

ISBN 978-9942-7312-4-1

El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edición son propiedad de sus autores. Se prohíbe rigurosamente, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma de ninguna forma o por cualquier medio, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright, salvo cuando se realice con fines académicos o científicos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar adecuadamente a los autores como fuente y titulares de los derechos de propiedad intelectual. Las opiniones expresadas en los capítulos son responsabilidad de los autores.

Cada uno de los textos de la Editorial LETRAPRO, han sido sometido a un proceso de evaluación por pares académicos antes de su publicación, con base a la normativa de la editorial.

Revisores:

Ab. Ángel Tapia Vélez, Mgs.
Universidad de Guayaquil
<https://orcid.org/0000-0001-9966-8665>

Ab. Ena Garaycoa Alarcón, Mgs.
Universidad de Guayaquil
<https://orcid.org/0009-0003-3911-6123>

Aviso Legal:

La información presentada, así como el contenido, fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias de este manuscrito es de exclusiva responsabilidad del/los autor/es y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Editorial LETRAPRO.

Derechos de autor ©

Este trabajo tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



*A mi familia,
por su apoyo permanente
y entrega incondicional.*

INDICE

Prólogo.....	1
Introducción	4
<i>Capítulo 1</i>	
Conceptos Básicos de Administración y Servicio	11
La institución como un sistema social	15
Cultura organizacional: el alma de la institución.....	17
Relaciones de poder y autoridad ética	18
Intereses diversos y gestión de conflictos	18
El núcleo de la confianza pública.....	19
Comunicación: La tela invisible	20
Instituciones y servicios	20
<i>Capítulo 2</i>	
Enfoques clásicos y críticos de la administración	22
Perspectiva ética de la gestión institucional.....	27

Gobernanza y Participación Ciudadana	31
Crítica al gerencialismo	36
Planificación Estratégica Socialmente Sensible.....	40
<i>Capítulo 3</i>	
Gestionando el talento humano en las instituciones ...	46
Evaluación y Mejora Continua	50
Estudios de caso en organizaciones públicas y privadas	54
Conclusiones Generales	62
Bibliografía	65

PRÓLOGO

La mayoría de las instituciones hoy en día deben lidiar con la complejidad, la incertidumbre y las demandas sociales. El papel de la gestión, que tradicionalmente se ha visto como un conjunto de técnicas para lograr eficiencia y control, se encuentra en una encrucijada. ¿Es suficiente gestionar recursos y procesos para cumplir con la misión de una institución? ¿Es necesario rebranding la gestión como servicio, como un acto, y como un compromiso con el bienestar de la comunidad?

Estas preocupaciones han inspirado al autor de este libro. La frase, “gestionar es servir” debe entenderse como “gestionar para servir”. Gestionar es servir, lo que implica un acto crítico, humanista y participativo. Ha llegado el momento de reclamar el significado más fundamental de la gestión en un mundo donde la lógica de gestión ha permeado las instituciones públicas: servir, proteger y avanzar el bienestar de las personas.

Durante décadas, la gestión se ha basado en paradigmas que colocan la productividad y el beneficio, junto con la estandarización, en primer plano. Aunque tienen su lugar, estos paradigmas son, en el mejor de los casos, superficiales cuando se trata de instituciones creadas principalmente para el servicio social. La aceptación acrítica de modelos de gestión ha creado tensiones como burocracias inflexibles, una pérdida de confianza en el gobierno y una distribución desigual de recursos.

Una estrategia desciende desde esta lógica mercadotécnica, calculadora de desinversión, implementación de la

integración de contrarios y, en gran parte, está distancia entre la institución y la comunidad que se propone servir.

Este libro no pretende recaer en todo el aprendizaje al hablar sobre criticar estos modelos particulares, buscar cambios, buscar alternativas que incluyan valores éticos, participación ciudadana y responsabilidad social. Servir a través de la administración es comprender que la eficiencia de costos no es la única métrica de éxito. Igualmente, importantes son la consistencia, la transparencia y la legitimidad.

La gestión de servicios busca decisiones administrativas éticas, y el resto vendrá. No se trata de seguir las reglas, sino de la responsabilidad de hacer el bien, abogar, defender e institucionalizar la justicia y la equidad. Este es un enfoque radical que instrumentaliza el razonamiento sobre la gestión solo para minimizar costos y procedimientos. Más bien, es un enfoque integral que pone a las personas en el centro de las acciones administrativas.

Esto es para los creyentes en el poder transformador social de la administración, los administradores sociales, los académicos, los estudiantes, los líderes comunitarios, los humanos, los justos, los constructores de organizaciones integradas en la comunidad.

Se intenta teorizar, practicar y contextualizar la posibilidad de servir mientras se gestiona en situaciones reales.

Cada capítulo es una invitación a comprometerse con el pensamiento y la acción. Va más allá de comprender conceptos; llama a la aplicación, el cuestionamiento con-

textual y la adaptación de los conceptos. Por eso, el texto implica un análisis crítico complementado por una metodología que busca habilitar la gestión activa y ética.

El acto de servir y gestionar, a la vez, es principalmente un desafío. Un desafío que nos propone volver a pensar prácticas, a cuestionar prioridades y a entender que el verdadero capital de una institución no son sus cifras, sino la confianza, la inclusión, el bienestar que genera.

Este libro no ofrece recetas ni soluciones. Delimita un recorrido, un marco conceptual y práctico, para quienes quieran convertir la gestión institucional en un verdadero acto de servicio. Porque, en el fondo, gestionar no es solo un asunto de procesos; es de construir.

Introducción

Ser capaz de gestionar para servir implica una reconsideración de la gestión institucional, pasando de verla como un mecanismo frío y estéril orientado a la eficiencia, a una práctica que toca vidas, crea oportunidades y fomenta la legitimidad pública. Durante décadas, la gestión se educó bajo el paradigma de la racionalidad instrumental, planificando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos para alcanzar los objetivos. Nada de esto es despreciable, de hecho, sin orden y previsibilidad, las instituciones se vuelven erráticas. El dilema aparece cuando los objetivos son esencialmente sociales. Cuando la misión es garantizar derechos, fortalecer la equidad y cultivar la confianza, el repertorio técnico es insuficiente. Gestionar para servir no requiere menos técnica, requiere mejor técnica, guiada por la ética, una técnica que reconoce a la persona como el centro y al bien común como el horizonte. No se trata solo de reducir la ineficiencia de la gestión. Se trata de expandirla a una relación con los ciudadanos, donde cada acción, cada protocolo, cada decisión sea socialmente mejor, y donde no se trata solo de reducir la humillación de la vida cotidiana, se trata de aumentar capacidades y un sentido de pertenencia.

Esta transformación requiere mirar la administración a través de la lente de la dignidad humana. Un registro no es solo un número; un caso no es solo un objeto neutral; un pasillo no es solo un paso carente de consecuencias: detrás de cada acción administrativa, hay vidas y expectativas. Humanizar la gestión no es solo actuar de manera amigable, aunque la forma en que las personas se tratan entre sí

sí importa para diseñar procesos que eliminen fricciones innecesarias, utilicen un lenguaje sencillo, acorten plazos sin sacrificar la justicia, y obliguen a la institución a garantizar que nadie se quede atrás porque no entiende el lenguaje técnico, o porque vive lejos de una ventana de servicio. También es importante reconocer la perspectiva del interior: sin equipos cuidadosos, capacitados y razonablemente apoyados, el servicio ofrecido se vuelve desgastado y retórico. Una organización que se preocupa por su gente puede cuidar aún más a la sociedad; la que descuida a su gente, por mucho que alegue tener vocación de servicio, termina simplemente administrando fatiga.

El otro pilar es la participación con transparencia. Si la toma de decisiones está centralizada, se utiliza el sesgo experto, se justifica el acceso exclusivo a la información y la administración está distante del servicio, pierde legitimidad. Hay más en la participación que consultas, se trata de abrir la agenda, incorporar diferentes voces, diseñar soluciones colaborativas con usuarios y equipos, y reconocer la distribución desigual de la inteligencia institucional. La transparencia, por su parte, debe ser simple, comprensible y proactiva: datos abiertos, criterios claros, razones expuestas. La transparencia que consiste en proporcionar documentos incomprensibles y revestir la rendición de cuentas en la ausencia de escucha es una forma de opacidad sofisticada. La legitimidad, lo intangible que se construye sobre la confianza, no se puede declarar, ni comprar con campañas de comunicación. Se construye en diálogo, es el resultado de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y es el resultado de una forma de rendición de cuentas cuando se pierde.

La responsabilidad social completa el triángulo. Gestionar para servir significa preguntarse sobre el impacto de la gestión en las personas y el territorio: ¿qué desigualdades corrige? ¿Qué brechas reduce? ¿Qué capacidades expande? ¿Qué huellas ecológicas deja? Una institución que se mide solo por indicadores internos arriesga convertirse en un sistema autosatisfecho, efectivo en lo que se propone hacer, pero irrelevante para lo que la sociedad necesita. Por eso, los indicadores deben reconciliar la eficiencia con la justicia: sí, tiempos de respuesta y costos, pero también la accesibilidad, la reducción de discriminaciones, la satisfacción con un trato digno, la participación efectiva y la confianza del público. Los números son útiles, siempre que el tablero de control contenga variables que den cuenta del bien común y no solo de la producción de trámites.

La creación de una ética del servicio implica una forma de implementar que no se quede en la exhortación. El diagnóstico de partida se hace con la mirada de la justicia: desde la perspectiva de quien usa el servicio, ¿cómo se mapean los procesos críticos? ¿Dónde se “estaciona” el sufrimiento administrativo? ¿Dónde hay barreras (de idioma, de movilidad, de acceso a la tecnología, de falta de conciencia) que se invisibilizan? ¿Qué cuellos de botella hay y qué zonas grises hay en la atención, en el trato, en la asistencia, en el servicio, en la ayuda administrativa que hay que documentar (tanto de forma cualitativa como de forma cuantitativa) para poder identificar y evidenciar)? El diseño de la queja como propuesta a través del material que se obtiene en los talleres con los equipos y la ciudadanía (el diseño participativo) la queja se vuelve propuesta, se hacen prototipos de bajo riesgo para aprender, se hacen

pruebas con usuarios reales para ajustar cosas antes de escalar. Cada alternativa se hace una matriz de valor ético: ¿mejorará la dignidad?, ¿disminuirá la arbitrariedad?, ¿aumentará la transparencia?, ¿está dirigida a los que tienen menos voz?

La gobernanza del cambio necesita de reglas del juego, de contrapesos, de protección a quien denuncia riesgos o malas prácticas. La prevención de capturas y de conflictos de interés es parte del servicio, porque sin integridad, cualquier mejora en los procedimientos puede ser montada en incentivos torcidos.

Se deben mejorar los cuidados internos y llevarlos a su institucionalización: protocolos de bienestar, cuidado y prevención de psicociables, tiempos de implementación razonables, reconocimiento de los esfuerzos, y cuidado de los espacios de aprendizaje de los errores, obviando la estigmatización. La mejora continua, lejos de convertirse en un eslogan de auditoría, se materializa en ciclos de retroalimentación, en reportes públicos comprensibles, y en cambios que demuestran que la institución escucha y actúa.

En este recorrido, el liderazgo es clave. Liderar para servir implica ejemplaridad ética, escucha activa y descenso en los niveles de poder. El liderazgo que monopoliza las decisiones, por una parte, petrifica la verticalidad, y, por otra, frena la creatividad de los equipos y empobrece la inteligencia organizacional. En cambio, el liderazgo que desencadena la iniciativa reconoce los logros y, más aún, gestiona el conflicto sin sofocarlo, convierte la diferencia en una fuente de aprendizaje. La narrativa de sentido —la

explicación del por qué y el para quién de las decisiones— es más que comunicarse: orienta la energía colectiva y evita el desgaste que produce la resistencia al cambio. La autoridad moral de un liderazgo no proviene de los cargos, sino de la coherencia de los actos y la disponibilidad a rendir cuentas sin demasiadas defensas.

La tecnología puede ser usada para beneficiar los servicios ya que simplifica, integra, documenta y rastrea. Sin embargo, sin ética, la tecnología puede amplificar la exclusión, convirtiendo a las personas en datos no protegidos. El diseño tecnológico debe tener un enfoque inclusivo y proporcionar canales alternativos para las personas que eligen o no pueden digitalizar su relación con la institución. Además, los derechos afectados deben ser explicados y la pérdida de los datos de una persona debe ser considerada un derecho fundamental, no una tarea técnica de menor nivel. La tecnología debe ser un medio para un fin, y si no amplía los derechos o reduce las desigualdades, debe ser reevaluada.

Los cambios se prueban en escenas concretas. Las interminables filas que desgastan a usuarios y equipos pueden ser transformadas con turnos mixtos, ventanilla única, simplificación de documentos y priorización para casos vulnerables. El formulario incomprensible se convierte en acceso cuando se reescribe en lenguaje sencillo, se prueba con usuarios reales y se acompaña de asistencia humana y digital. La decisión inexplicable recupera algo de legitimidad cuando se justifica con criterios públicos, se abre a apelación y se somete a auditoría independiente. Son pequeñas y a la vez profundas mejoras, porque tocan

experiencias cotidianas y revelan si la institución está realmente orientada al servicio.

Los obstáculos son reales. Hay culturas del trámite por el trámite que se sostienen en inercias y miedos; se enfrentan con propósito, simplificación y evidencia de beneficios. Hay resistencias internas previsible; se trabajan con formación, escucha y acompañamiento. Hay indicadores vacíos que seducen por su facilidad de reporte; se reemplazan por métricas con significado ciudadano. Hay fatiga del cambio que amenaza con convertir toda reforma en ciclo de entusiasmo inicial y desilusión final; se previene con tiempos razonables, victorias tempranas, distribución de cargas y comunicación honesta. Hay capturas y conflictos de interés; se combaten con transparencia radical, reglas aplicadas y sanciones efectivas. En cada uno de estos casos, el principio rector es el servicio: ¿qué protege mejor la dignidad? ¿qué promueve la justicia? ¿qué construye confianza?

Cuando el administrador sirve, al final del día, está utilizando una marca institucional de verdad. Una organización es “verdadera”, cuando, al ejercer su gestión, hace el bien que afirma perseguir, cuando mejora la vida de las personas sin violar sus derechos, cuando alinea eficiencia con justicia, cuando el poder se ejerce con y hacia la autocontención para el bien común.

Este horizonte no pide heroísmo individual ni idealismos ingenuos; más bien exige comunidades de práctica que sostengan hábitos de ética aplicada, aprendizaje público y cuidado mutuo. En tiempos de incertidumbre y desencanto, la verdadera fuerza de una institución no se mide

por cuántos procesos controla, sino por la confianza que genera en las personas a las que sirve. Esa confianza, que es un puente y una especie de capital, se construye en la micro-ética de las decisiones cotidianas: un saludo respetuoso, una explicación aclaratoria, un ajuste que corrige, una escucha que reconoce, una rendición de cuentas que dignifica. Gestionar para servir es, entonces, una práctica de justicia cotidiana que convierte la técnica en un instrumento de humanidad y un procedimiento en un camino hacia el bien común.

Capítulo 1

Conceptos Básicos de Administración y Servicio

La administración, definida como el arte y la ciencia de la coordinación de recursos y la obtención de objetivos, ha acompañado a la raza humana desde el comienzo de cualquier organización social. Desde las comunidades primitivas hasta las sociedades modernas, siempre ha existido la necesidad de organizar esfuerzos colectivos. El significado y la aplicación del concepto han cambiado significativamente a lo largo de los años, pasando de una práctica empírica y basada en la experiencia a una disciplina más formulada con teorías, principios y metodologías estructuradas. Esta práctica y aplicación de la ciencia ha sido resultado de las diversas y cambiantes dimensiones técnicas, culturales y éticas de la sociedad. En este capítulo, contemplaremos el concepto de administración, su evolución histórica y la necesidad de reorientarla hacia el servicio como el enfoque principal de la gestión institucional.

La administración se puede ver como el controlar recursos para cumplir metas. Esta administración que se basa en el control y la planificación surgió en la Revolución Industrial y se basa en la productividad y la eficiencia. Esta idea fue fundamentada en autores como Taylor, Fayol y Weber. Taylor trajo la administración científica, que se basa en la división del trabajo. Fayol hablaba de la sistematización de funciones, y Weber fue el que definió la burocracia como la encargada de dar orden y control. El trabajo de estos tres autores fue innovador y necesario para la creación de las grandes empresas del siglo XX. Este modelo

tiene grandes limitaciones en la actualidad por la falta de sentido de la misión.

La lógica gerencialista ha llegado a instituciones públicas y sociales y se basa en indicadores y resultados financieros. Esto ha generado tensiones que se manifiestan en rigideces burocráticas, desconfianza en las instituciones y desconexiones entre instituciones y comunidades. ¿Puede una gestión de lucro garantizar justicia, equidad y bienestar social? No. Hay que volver a entender la administración, que su fin último no es la rentabilidad, es el servicio. Servir administrando cambia el paradigma. No se trata de gestionar recursos, se trata de hacerlo con una intención, de poblar y trabajar la cohesión estatal.

Esta perspectiva acepta que las instituciones están vivas ya que la toma de decisiones afecta vidas. Cada acción administrativa, por muy técnica que sea, tiene ramificaciones morales y políticas. Por lo tanto, la gestión no puede ser vista como una práctica neutral; debe hacer un compromiso positivo con la equidad, la transparencia y la participación. Administrar para servir entiende que la eficiencia es un medio, no un fin, y que debe garantizar derechos y mejorar la vida de las personas. La técnica, sin ética, se convierte en un instrumento vacío que reproduce y perpetúa injusticias.

Los principios básicos de este nuevo enfoque se centran en cuatro cosas. Primero, la consideración de las personas: las decisiones deben priorizar a las personas en lugar de la lógica del mercado. Segundo, la equidad y la justicia social: las personas deben tener derechos iguales y control sobre la distribución de recursos sin privilegios injustos y

arbitrarios. Tercero, la participación comunitaria: las comunidades deben tener voz en la toma de decisiones, ya que la legitimidad institucional se construye sobre el diálogo y la responsabilidad compartida. Por último, la rendición de cuentas social: las instituciones deben responder ante el pueblo y actuar éticamente, entendiendo que su autoridad proviene del pueblo.

Este cambio de perspectiva tiene que ver con la necesidad de repensar la cultura organizacional. Las instituciones no son entidades abstractas; son lugares donde se materializan las relaciones de poder, las normas y los valores. Cuando una institución asume el servicio como su razón de ser, su estructura y procesos sufren un cambio radical. El liderazgo pasa de ser autoritario a ser colaborativo y la toma de decisiones se vuelve más inclusiva. Este no es un viaje fácil, ya que implica dismantelar prácticas arraigadas y lidiar con la resistencia interna. Sin embargo, es la única forma de recuperar la confianza de los ciudadanos y garantizar la legitimidad de la institución. Una institución que no escucha no da cuenta de sus acciones y no cambia, está destinada a la irrelevancia.

Uno de los debates más complejos en este contexto es la tensión entre servicio y eficiencia. ¿Puede lograrse la eficiencia y a la vez asegurar la equidad y la participación? La respuesta es sí, pero con una nueva concepción de la eficiencia. No se trata de recortar gastos, sino de usar los recursos de manera que impacten en lo social de la mejor manera posible. Así, una escuela no puede medir su éxito únicamente en el número de estudiantes que tiene, sino en la calidad del aprendizaje que logra, en la inclusión de

los grupos vulnerables y en la pertinencia cultural de su oferta. Un hospital, en igual forma, no puede evaluar su desempeño únicamente en la cantidad de atenciones que brinda. También tiene que considerar la calidad del servicio, la seguridad que brinda a sus pacientes y la accesibilidad que tiene para los sectores más pobres.

El papel del gerente en este nuevo paradigma es crucial. Ya no basta con ser un técnico que aplica procedimientos; es necesario ser un líder ético que encuentre el equilibrio entre la racionalidad técnica y la responsabilidad moral. Tal perfil requiere habilidades como el pensamiento crítico, la sensibilidad social, la gestión de conflictos y la capacidad de fomentar la cooperación. Un gerente del siglo XXI debe ser un agente de cambio, trabajando activamente hacia el desarrollo de instituciones más humanas y justas. Su rol va más allá de alcanzar objetivos, ya que también implica construir confianza, promover y mantener la colaboración, y asegurar que cada decisión se tome en favor del bien común.

Los desafíos contemporáneos son inmensos. La globalización, la digitalización, la crisis de confianza y la diversidad cultural requieren que la administración se replantee de manera flexible y ética. Las instituciones necesitan operar en contextos interconectados, adoptar tecnología de formas que aún sirvan a un propósito social y proporcionar inclusión social en sociedades heterogéneas cada vez más complejas. Estos desafíos no pueden ser abordados por modelos anticuados; requieren innovación, diálogo y compromiso. La gestión del futuro será aquella que logre

reunir eficiencia y equidad, tecnología y ética, productividad y dignidad humana.

Podemos hacer una definición renovada desde estas reflexiones: administrar es coordinar recursos, procesos y personas, alcanzando objetivos comunes, garantizando equidad, transparencia y bienestar social. Esta definición intenta integrar ambas dimensiones, la técnica y la ética, sabiendo que la administración no es solo un medio para obtener ciertos resultados, sino para construir sociedades más justas. En conclusión, este capítulo nos propone a repensar la administración como un acto de servicio. Más allá de técnicas y procedimientos, administrar es moralmente responder ante una comunidad. Las entidades que deciden operar de esta forma no solo cumplen con su misión, sino que, además, capitalizan el servicio a la sociedad, construyendo un mejor porvenir. Administrar para servir no es una consigna; es un compromiso que nos une a todos.

La institución como un sistema social

Las instituciones pueden ser mucho más que solo estructuras organizacionales. Pueden ser vistas como lugares donde las relaciones humanas y sus correspondientes valores, normas y relaciones de poder se manifiestan. Ver a las instituciones únicamente como entidades administrativas es ignorar su dimensión social y su rango de complejidad. Una institución no es ni un edificio, ni un organigrama. Es un dispositivo social compuesto por reglas y prácticas, un sistema de relaciones que se sostiene en el tiempo, y se justifica y socializa a través del cumplimiento de su

propósito social: transformar, de acuerdo con el cambio social. Este capítulo intenta explorar la institución como un organismo de complejidad social y un sistema de estructuras con el entendimiento de que esto va más allá de un sistema técnico hacia las interrelaciones sociales de los actores humanos.

La primera parte de la respuesta podría confirmarse fácilmente. Se podría decir que tanto el costo como el valor del servicio prestado están en constante y relación inversa. Un servicio que es demasiado caro, o un costo mayor, no aporta valor al negocio. Un servicio que es demasiado caro o representa un costo mayor no es valioso, y viceversa. De ahí que el costo y el valor estén en constante proporción, inversamente relacionados entre sí.

Para construir y mejorar la confianza en la comunidad, hacen un gran esfuerzo por ser honestos y transparentes. Estos son constructos e instituciones complejas que se integran socialmente, un sistema que es holístico y puede adaptarse a los cambios del entorno local. El sistema puede consistir en instituciones frágiles y adaptables que pueden dividir socialmente a la comunidad y servir para unificar; un sistema capaz de aislar económicamente, así como integrar, y como un sistema para integrar social y económicamente lo disperso y dividir.

Aparte de integrar la comunidad y unificar socialmente e integrar las instituciones económica y socialmente, el sistema que integra la comunidad y unifica socialmente las instituciones económica y socialmente descompone y divide, integra y dispersa, divide y unifica. La combinación de divisiones.

Cultura organizacional: el alma de la institución

Toda organización tiene una cultura organizacional, definida como el conjunto de valores, creencias y directrices que orientan el comportamiento de sus miembros. Esta cultura no se impone por decreto; se construye a partir de las interacciones diarias, gestos, decisiones e historias que circulan dentro y fuera de la organización. Una cultura sólida puede ser una gran fuente de cohesión y compromiso. Sin embargo, una cultura débil generará desconfianza, fragmentación y desmotivación. La cultura organizacional determina cómo se toman las decisiones, se resuelven los conflictos y se gestionan los recursos. Cuando la cultura orientadora está orientada hacia el servicio, la ética y la transparencia, la cultura organizacional se fortalece y se construye capital reputacional. Sin embargo, cuando prevalecen el individualismo, la opacidad y la corrupción, la cultura organizacional se debilita y la institución pierde legitimidad.

No hay otros elementos aparte de la cultura, ya que esta da significado a las reglas y procesos de una institución. Una organización puede tener manuales impecables y sistemas avanzados, pero si su cultura tolera prácticas arbitrarias, favoritismo y falta de respeto, esas herramientas no son más que letras muertas. Por esta razón, trabajar en la cultura organizacional es una tarea estratégica; implica revisar los valores declarados y contrastarlos con las prácticas reales, identificar brechas y crear espacios para la reflexión colectiva. La cultura de una organización cambia con acciones coherentes y sostenidas a lo largo del tiempo, no con discursos.

Relaciones de poder y autoridad ética

Las relaciones de poder existen en toda institución. Estas pueden ser explícitas, como las que derivan de la jerarquía formal, o implícitas, como las que surgen de la influencia personal, el control sobre la información o redes informales. El poder no es necesariamente negativo. Puede ser algo positivo utilizado para dirigir y unificar esfuerzos para alcanzar un objetivo común. El problema surge cuando se ejerce de manera arbitraria, sin rendición de cuentas ni respeto por la dignidad humana. El poder sin límites erosiona la confianza y convierte a una institución en un espacio de opresión.

La manera de definir la autoridad no es la misma en todos los contextos; en este caso, la autoridad es la capacidad legítima de dirigir y coordinar conductas. La autoridad ética se construye sobre la competencia y la honestidad; a falta de ella, se generan autoritarismos conducentes a la desconfianza y a la pérdida de la credibilidad de las instituciones. Sin perjuicio de la falta de autoridad en un liderazgo, es un examen de la diferencia entre autoritarismo y autoridad en los modos de ejercer el poder. El primero se opone y amordaza y el segundo convoca y persuade.

Intereses diversos y gestión de conflictos

Las instituciones son donde convergen múltiples intereses: gerentes, personal, clientes, miembros de la comunidad y organismos reguladores. Las expectativas y necesidades de cada actor son diferentes y pueden no ser compatibles. La gestión institucional tiene que refinar estos intereses para

que la institución no se convierta en un campo de batalla para conflictos. Los conflictos no son necesariamente algo malo. Es una expresión de diversidad que, cuando se gestiona adecuadamente, puede llevar a la innovación y la creatividad. El conflicto se convierte en un problema cuando se suprime o se gestiona mal. En esos casos, el conflicto se aferra y daña las relaciones involucradas. Por lo tanto, la gestión de conflictos debe tener pautas claras, estructuras para la comunicación y mediación que protejan el bien común sobre las agendas individuales.

El núcleo de la confianza pública

Cuando una institución funciona correctamente, el público la reconoce como justa, transparente y eficiente. Además, el hecho de que una institución esté legalmente reconocida no significa que la comunidad crea que está actuando por el bien común. La legitimidad se sostiene a través del comportamiento ético, la participación cívica y la rendición de cuentas. Una vez que una institución pierde su legitimidad, desciende a una crisis profunda: puede seguir operando legalmente, pero su capacidad para generar confianza se verá seriamente disminuida. Restaurar la legitimidad requiere una profunda revisión estructural y simbólica: revisión de normas, cambio de prácticas, comunicación honesta y aceptación de responsabilidades.

Las instituciones no son estáticas, cambian y se desarrollan con la sociedad. Sin embargo, a menudo se aferran a estructuras y rutinas obsoletas que ya no responden a las demandas actuales. Esto crea una tensión que puede llevar a una institución a la irrelevancia. El cambio no significa

perder la identidad central, sino más bien reinterpretar la misión a la luz de los nuevos desafíos, la incorporación de nuevas tecnologías sin deshumanizar el proceso, y la creación de nuevos espacios y la distribución del control sin pérdida de eficiencia.

Comunicación: La tela invisible

La comunicación es la tela invisible que conecta a los miembros de la institución y la organización con su entorno. No se trata solo de transmitir información, sino de construir significados compartidos. Una comunicación clara y transparente mejora la confianza y reduce la incertidumbre. Por el contrario, la opacidad y la falta de diálogo alimentan rumores, desinformación y conflictos. La comunicación institucional debe ser burocrática; no basta con informar, también es imperativo escuchar. Las instituciones que practican la escucha activa se vuelven mejores para adaptarse y responder a las demandas de su entorno. La comunicación no es un accesorio; es una herramienta estratégica para la cohesión interna y la legitimidad externa.

Instituciones y servicios

Una institución enfocada en los servicios entiende que atender las necesidades colectivas es la razón de su existencia. Esto implica un compromiso ético y social que va más allá del ejercicio burocrático. Servir no es un eslogan; es una práctica que se evidencia en la calidad de la atención, la transparencia de la gestión y la toma de decisiones inclusiva. Cuando el servicio es el centro, la institución

cambia sus prioridades: los indicadores financieros dejan de ser el único criterio para definir el éxito, y se añaden métricas de impacto social, equidad y satisfacción ciudadana. Entender la institución como un sistema social ayuda a explicar su complejidad y la extensión de su potencial transformador. No es suficiente con utilizar técnicas administrativas. Es necesario comprender los marcos culturales, las relaciones de poder y los procesos de legitimación. Solo entonces seremos capaces de construir instituciones que sean más humanas, más justas y orientadas al servicio.

Capítulo 2

Enfoques clásicos y críticos de la administración

En cada disciplina, hay una constante tensión entre la búsqueda de la eficiencia y la respuesta a las necesidades sociales. En la administración, la tensión entre los modelos clásicos que se centran en la racionalidad técnica y las perspectivas críticas que cuestionan la neutralidad de la administración y reclaman una postura ética y política ha sido la característica distintiva de la disciplina. En este caso, me tomaré la libertad de abordar ambos extremos y la necesidad de formular una articulación que pretenda cumplir con las funciones de la administración en una institución desde una perspectiva completamente diferente.

En el caso de los enfoques clásicos de la administración, había comenzado la Revolución Industrial, y la preocupación primordial era cómo aumentar la productividad y disminuir costos. Frederick Taylor, un fundador de la Administración Científica, sugirió que la productividad podría lograrse a través de una división de la fuerza laboral que racionalizara y estandarizara los procesos de trabajo. La visión de Taylor era mecanicista y veía al trabajador como un mero engranaje de una máquina, y esto mostraba cómo el trabajador se racionalizaba mecánicamente a una máquina con determinantes de tiempo y movimiento.

Enri Fayol proporcionó una visión al expandirse más allá de la perspectiva vertical de Taylor sobre la administración y descomponerla en funciones fundamentales de la administración: planificar, organizar, liderar, coordinar y controlar. Aunque este enfoque era más holístico que el

de Taylor, seguía estando impregnado de una visión centralizada y jerárquica de la administración. Max Weber, desde el punto de vista de la sociología, introdujo la idea de estructurar una organización y el concepto de burocracia como un modelo racional-legal que se caracteriza por reglas claras, procedimientos operativos estándar y autoridad regida por normas. Si bien este modelo buscaba proporcionar predictibilidad y estabilidad, acabó creando estructuras rígidas y poco flexibles.

Todas estas perspectivas clásicas comparten la suposición subyacente de que la administración es una práctica neutral, impulsada por la eficiencia. Sin embargo, esta suposición ha recibido críticas. ¿Es la administración una práctica sin dimensión moral, institucional y estructural, que afecta las vidas, derechos y oportunidades de las personas? ¿Es suficiente la optimización de un proceso sin considerar los costos sociales y morales? La respuesta a las preguntas anteriores dio origen a los Teóricos Críticos de la Administración. La crítica a la administración surge como una forma de cuestionar la visión técnica e instrumental de la teoría clásica. Herbert Simon, por ejemplo, se opuso a la idea de racionalidad como una construcción absoluta y, por el contrario, introdujo el concepto de racionalidad limitada, donde los administradores toman decisiones no óptimas, sino “satisfactorias”, y esas decisiones están maquilladas por contextos y temporalidades imperfectos. Esta crítica, además de Simon, genera espacio a un tipo de enfoque más realista y humano a la administración.

Luego la teoría de la organización empieza a incorporar elementos de la sociología y la psicología. Se empieza a

entender a las instituciones como más que unas “máquinas”, sistemas sociales donde interactúan personas con valores, emociones y expectativas. Elton Mayo, a la cabeza de la escuela de las relaciones humanas, establece la necesidad de considerar la motivación y el clima organizacional. Aunque hubo un avance, el enfoque en las relaciones humanas se basaba más en una visión paternalista y fue criticado por la poca profundización en las relaciones de poder.

Los enfoques críticos más recientes van más allá de la dimensión psicológica centrándose en la ética, la participación y la justicia social. Desde este punto de vista, la administración no es un conjunto de técnicas, sino una actividad de poder y, por lo tanto, un acto político que involucra decisiones sobre la asignación de recursos, la circulación de oportunidades y el establecimiento de prioridades. Administrar es ejercer control, y ese control debe estar guiado por principios democráticos y éticos.

Quizás la crítica más relevante al modelo gerente es la tendencia a aplicar racionales empresariales a las esferas públicas y sociales. La obsesión por los indicadores financieros, clasificaciones y métricas de productividad ha alejado a muchas instituciones de su misión central de servir a la comunidad. Cuando la eficiencia se convierte en el objetivo, sacrifica la equidad y erosiona la confianza pública.

Los aprendices en avance crítico ofrecen sugerencias como nombre gobernanza y marco participativo, de transparencia y responsabilidad. La gestión institucional debe estar sujeta al diálogo social, incorporar la supervisión ciudadana y asegurar que la toma de decisiones se realice

en beneficio del bien común. Cerrar el modelo vertical y gobernar jerárquicamente asegura el uso ético y colaborativo del poder.

La crítica del pluralismo crítico ético, humanitario y administrativo del modelo de gestión de la racionalidad dominante no puede verse como algo de secundaria importancia. Cada una de las decisiones administrativas adoptadas como resultado de la asignación de recursos administrativos a la priorización de programas, a la evaluación, resultado y consecuencia social, es una decisión que afecta los derechos y oportunidades de las personas. Es importante cumplir con la ley, pero dentro de un marco de justicia y como un enfoque de pluralismo crítico, esto es una verdadera democracia.

Es cierto que los teóricos críticos serían los primeros en defender la particularidad y el contexto de la situación, y que el enfoque a la práctica administrativa debe centrarse en el pluralismo del contexto, ser variable y orientado a resultados.

Los enfoques críticos significan otra importante contribución de Carr y Thornley: la noción de poder simbólico. Las instituciones no solo gestionan recursos; también construyen discursos, reglas y significados. Estos elementos enmarcan la forma en que la sociedad piensa sobre el poder y la legitimidad. Por lo tanto, la comunicación institucional no debe limitarse a la mera provisión de información; necesita ser un acto de transparencia institucional y diálogo.

El cambio entre los enfoques clásicos y críticos no debe entenderse como el abandono completo de marcos ante-

riores. La eficiencia como un rasgo gerencial positivo sigue siendo importante, pero no debe ser la única métrica de éxito. El desafío es equilibrar la racionalidad técnica con la racionalidad ética y social. Esto conlleva cambios profundos en la forma en que se educa a los administradores modernos, y en particular, la incorporación de elementos radicales de educación como el pensamiento crítico, la conciencia social y el liderazgo colaborativo.

Los enfoques clásicos proporcionaron sistema y orden a la administración, pero su pensamiento mecanicista y jerárquico es inadecuado para enfrentar los desafíos actuales. Las llamadas a un sistema de gestión social desde una perspectiva de servicio, para el bien común y para la gestión ética del sistema no son opcionales. Son los tipos de cambios necesarios para crear instituciones legítimas y sostenibles.

En el contexto del paradigma gerencial de servicio, se exige asumir que no hay una gestión neutral dentro de una institución, que todas las decisiones tomadas conllevan un costo social y que el ejercicio de la autoridad siempre es una cuestión de, y debe ser, ejercido responsablemente. Es el reconocimiento de que la eficiencia de una institución no puede venir a expensas de la equidad de la institución, y que la participación ciudadana no es un regalo que se otorga, sino que es, de hecho, un derecho fundamental. Se trata de cambiar el paradigma para decir que la administración de una institución debe ser utilizada para la consecución de la justicia y la equidad sociales.

Este capítulo nos deja con una comprensión clara y un argumento convincente de que la gestión de instituciones sociales no debe estar confinada a paradigmas anticuados y obsoletos. Requerimos un paradigma que armonice la gestión social interdependiente, pero a veces conflictiva, de la prisión, y/o la justicia social, la equidad y la inclusión social, y el ejercicio de la autoridad y/o la participación ciudadana. Dentro de estos parámetros, las instituciones sociales que se construirán no solo funcionarán correctamente, sino que también servirán para promover la justicia social, la equidad y la inclusión social. Esto es particularmente importante, ya que servir es la esencia de la gestión social.

Perspectiva ética de la gestión institucional

La gestión de instituciones sociales no puede percibirse como simples procedimientos dirigidos a la obtención de una institución que funcione de manera eficiente. Cada institución social es una entidad interdependiente cuyos resultados sociales, morales y políticos afectan positiva o negativamente a las comunidades. Por lo tanto, en este capítulo de gestión social, el autor investigará las implicaciones de la gestión social como una práctica ética, con la creencia de que la sostenibilidad de la institución y la justicia social dependen principalmente de su práctica de valores éticos y universales. Hablar sobre la ética de la administración no es un ejercicio teórico sin valor. Las instituciones operan en un entorno complejo con ciertos recursos y demandas sociales crecientes. En tales situaciones, la toma de decisiones no puede simplificarse en aná-

lisis de costo-beneficio. Debe incorporar justicia, equidad y responsabilidad.

La ética en la gestión institucional implica que la gestión no es neutral. Cada política, cada procedimiento y cada asignación de recursos encarna una determinada cosmovisión y un conjunto específico de valores. Cuando la eficiencia es el único valor, se sacrifican derechos y se consolidan inequidades. Es necesario, por lo tanto, hacer de la ética un eje transversal de la gestión.

Quizás el principio más básico de la ética institucional es la responsabilidad social. Las instituciones no existen por sí mismas. Existen para satisfacer las necesidades de la colectividad y promover el bien común. Este principio implica que las decisiones administrativas deben ser de interés para la mayoría, evitando situaciones que beneficien a unos pocos a expensas de muchos.

La transparencia es otro principio ético. Una institución que oculta información u opera con opacidad erosiona la confianza ciudadana y debilita su legitimidad. La transparencia no se trata solo de publicar datos; se trata de una comunicación clara, accesible y comprensible para que la sociedad pueda evaluar y controlar su gestión.

La rendición de cuentas complementa la transparencia. No es suficiente con informar; se debe asumir responsabilidad por las decisiones tomadas. La rendición de cuentas implica reconocer, corregir y asegurar que las acciones institucionales cumplan con normas éticas y legales. Una institución que rinde cuentas al público fortalece su credibilidad y confianza social.

La ética también se refleja en la equidad. Las instituciones gestionan recursos que son, en última instancia, bienes públicos. Su distribución debe ser justa, sin favoritismos y sin discriminación. La equidad no es dar lo mismo a todos; se trata de garantizar que cada uno tenga lo que necesita para poder ejercer sus derechos y desarrollar sus capacidades.

El derecho a la participación es otro aspecto vital. La gestión ética no puede ser unilateral; debe incorporar la opinión de la comunidad. La participación no es un privilegio, sino un derecho que protege la democracia y mejora la calidad de la toma de decisiones. Cuando las instituciones escuchan y conversan, se benefician de múltiples puntos de vista y evitan el riesgo de imponer soluciones desconectadas de la realidad.

La adhesión a la ética también está ligada a la integridad. Este valor significa consistencia entre la retórica y la acción. Una institución tiene integridad cuando va más allá del cumplimiento de la ley y se adhiere a principios morales en ausencia de sanciones externas. La integridad es la base de la confianza, y la confianza es fundamental para la sostenibilidad de las instituciones.

Existen desafíos en la incorporación práctica de la ética en la gestión institucional. Las presiones políticas, económicas y sociales pueden llevar a decisiones que contradicen principios éticos. Sin embargo, estos desafíos aumentan la necesidad de la ética, no la razón para abandonarla. Una institución que opera éticamente en un entorno difícil demuestra fortaleza y compromiso.

El desarrollo ético de los administradores es primordial. Enseñarle a alguien una técnica de gestión sin enseñarle a deliberar, a evaluar consecuencias o a priorizar el bien común, es un ejercicio inútil. La ética no se agota en un código; es un ejercicio que demanda reflexión y acción.

La ética institucional tiene dimensiones globales. En un mundo globalizado, un acto en una parte del mundo puede tener consecuencias en otra. Por esto, las organizaciones y las instituciones deben defender posturas que vayan del respeto por la dignidad, la paz y la sostenibilidad, pues el mundo necesita éticamente de estas posturas.

Pensar en la sostenibilidad es un ejercicio ético, porque administrar para servir es pensar en el futuro, y evitar decisiones que perjudiquen el futuro a cambio de satisfacciones inmediatas. La ética de los actos institucionales son responsabilidad de cada uno de los ambientes que los rodean, ya sean sociales, económicos o ambientales.

La corrupción es la negación de la ética. Cuando los fines de la institución ya no se justifican, porque lo que la mueve es el interés privado contrario al bien común, se habla de corrupción. Combatir la corrupción es un imperativo ético que no le pertenece solo al ámbito legal. Es ético, también, tener controles, una cultura de integridad, y mecanismos de participación ciudadana.

La ética se ejerce a todos los niveles de una organización, incluyendo la gestión del talento humano. Ser dignos de cada una de las personas que integran la organización, y fomentar actividades que fortalezcan la institución y promuevan un sentido de compromiso. Una gestión que ex-

plota o deshumaniza a sus empleados contradice el principio de servicio.

La ética no es opcional en la gestión, es la base de ella. El vacío ético en la gestión institucional hace que la gestión de la institución sea un ejercicio sin sentido, sin el potencial para construir confianza y sostenibilidad. La gestión de la institución también necesita intentar construir una nueva cultura ética y organizacional a través de nuevos procesos, de manera que estén comprometidos a fomentar y practicar la justicia y la transparencia.

La gestión de servir es, sobre todo, un acto ético. Las instituciones asumen este reto. También es un medio para construir una sociedad más justa y democrática. La ética nunca es un obstáculo para la eficiencia. Es lo que hace que la eficiencia tenga sentido.

Gobernanza y Participación Ciudadana

Para entender el fenómeno de la gobernanza y la participación ciudadana, debemos considerar los cambios en la gestión institucional durante las últimas dos décadas. Durante décadas, las instituciones fueron percibidas como estructuras de una jerarquía vertical donde las decisiones se tomaban en la cima e imponían a la sociedad. Tal sistema de poder centralizado verticalmente es, y siempre ha sido, inadecuado en términos de la transparencia, inclusión y legitimidad demandadas por la sociedad actual.

La gobernanza surgió para abordar este desafío al sistema establecido. La gobernanza no se trata simplemente de gobernar, sino de hacerlo en una asociación de gober-

nanza con múltiples actores en los procesos de toma de decisiones. La gobernanza reconoce la profundidad de los problemas sociales y el hecho de que incluso las instituciones más poderosas no pueden abordarlos de manera aislada. Por lo tanto, la gobernanza fomenta más redes, asociaciones y formas de coordinación entre el estado, la sociedad civil y el sector privado. La participación de los ciudadanos es lo que hace que el corazón de la gobernanza se organice. Sin participación, la gobernanza se vuelve vaga y vacía. La participación significa que las personas no solo se convierten en receptoras de políticas, sino que se convierten en diseñadoras de políticas, implementadoras y evaluadoras de políticas. Este principio democratiza la gestión del cambio y mejora la legitimación de las decisiones que se toman.

Es una cosa hablar del término participación, pero hacerla real, efectiva y significativa es lo que necesita suceder. Muchas instituciones están utilizando procesos participativos como un fin en sí mismos, sin degradar el verdadero poder que pertenece al pueblo. Esto a menudo se refiere como “participación decorativa”, lo que conduce a un déficit de confianza y genera un sentimiento de frustración. La participación auténtica es una demanda de una gobernanza más abierta, con procesos de toma de decisiones que sean accesibles para el pueblo.

La gobernanza es una vía de dos sentidos, en el sentido de que también debe significar un cambio de cultura en las propias instituciones de gobernanza. Cambiar de un modelo que es jerárquico a uno que es un modelo colaborativo más plano no es simple. Implica reestructuración y cam-

bio de procesos y mentalidades. También significa que los líderes institucionales tienen que aprender a compartir el poder con otros, escuchar y negociar. Este cambio impacta en prácticas profundamente arraigadas y, en algunos casos, conduce a la resistencia, pero es críticamente necesario para desarrollar instituciones más democráticas.

Uno de los principales desafíos de la gobernanza es la inclusión. No es suficiente simplemente abrir espacios participativos; es fundamental garantizar que cada grupo social pueda participar en ellos. Las desigualdades económicas, culturales y tecnológicas pueden resultar en la exclusión de grupos vulnerables, reproduciendo las mismas injusticias que se pretende superar. Así, la gobernanza debería incluir marcos para cerrar brechas y avanzar en equidad.

Internet y las redes sociales han incrementado las oportunidades para participar. Las plataformas digitales pueden usarse para recoger aportaciones, discutir y votar, facilitando así la interacción de las instituciones y el público. Sin embargo, la tecnología no es una panacea. En ausencia de una iniciativa de inclusión digital, puede empeorar las inequidades. Además, la participación en línea plantea cuestiones de seguridad, privacidad y autenticidad de la información.

La gobernanza también implica rendición de cuentas. Cuando las decisiones se toman de manera colaborativa, la responsabilidad se comparte, pero no se diluye. Cada participante debe hacer su parte y mantener las acciones dentro de los límites de la equidad y la ley. La rendición de cuentas genera confianza y asegura que la gobernanza no sea un sistema para evadir responsabilidades.

Otro elemento clave es que el engagement sin información es imposible. Involucra mucho más que simplemente publicar datos; se trata de comunicarse de una manera que sea relevante y oportuna para que el público pueda monitorear y evaluar las acciones tomadas. Una institución que retiene información no solo infringe los derechos del público, sino que también reduce su propia legitimidad.

La gobernanza también requiere coordinación interinstitucional. Los problemas sociales son multidimensionales y requieren respuestas integrales. La fragmentación institucional resulta en duplicación, ineficiencia y conflicto. Por lo tanto, la gobernanza promueve asociaciones y redes que facilitan la articulación de esfuerzos y el uso racional de los recursos. Esta coordinación no es fácil, requiere superar rivalidades y construir confianza entre diversos actores.

La participación ciudadana es un aspecto clave de la democracia. El acto de involucrarse con una institución crea un sentido de propiedad y responsabilidad de la institución en el público. También inculca un sentido de práctica democrática entre los ciudadanos. La participación es un proceso que requiere tiempo, recursos y voluntad política, y no es espontánea; necesita ser promovida y sostenida. Los sistemas de gobernanza enfrentan varios riesgos. Uno de los riesgos más comunes es la captura de sistemas de gobernanza por grupos de interés. En sistemas participativos donde los espacios de participación son dominados por ciertos actores, la desigualdad es reproducida, la participación es distorsionada y se pierde el sentido de participación. En tal caso, el diseño participativo deberá contener sistematizaciones que garanticen pluralidad y equilibrio.

La adhesión de los usuarios a los procesos de gobernanza también enfrenta el riesgo de burocratización de la participación. Cuando los sistemas de gobernanza se tornan demasiado complejos, hay una disminución de la participación y aumenta la frustración de los participantes. La gobernanza debe buscar la optimización de los sistemas, la agilidad y flexibilidad, y orientarse a lograr resultados, sin que esto signifique el sacrificio de la calidad de la conversación.

Uno de los componentes más básicos de la gobernanza es la ética. Cuando el sistema no tiene principios y se fomenta el descontrol de la participación, la participación se convierte en manipulación y la transparencia es reemplazada por publicidad. La gobernanza ética es sinónimo de actuar con verdad, no con honestidad, y es respetar la diversidad y colocar el bienestar de la sociedad y el bien común por encima de los intereses de los demás.

La gobernanza y la participación ciudadana son componentes esenciales para la sostenibilidad institucional. Para las instituciones, adoptar estos principios mejora su eficiencia, fortalece su legitimidad y promueve la construcción de sociedades más justas y democráticas.

Ser servido implica que la gestión institucional no puede ser unilateral. Involucra un diálogo, un abrazo de inclusión y un compartir de responsabilidades. La gobernanza no es una opción; es una necesidad cuando los problemas son multifacéticos y requieren un enfoque colaborativo. La complejidad de los temas en cuestión y la naturaleza colaborativa de las soluciones propuestas hacen que la participación ciudadana no sea un lujo, sino un derecho

y un instrumento de la gobernanza democrática que las instituciones públicas deben a la gente para servir al bien común.

Este capítulo tiene un mensaje claro: Sin participación y gobernanza, la administración es una práctica autoritaria que está desconectada de la realidad social. En la misma línea, con gobernanza y participación, la práctica de la administración institucional es democrática y orientada al servicio, basada y guiada por la ética. Es el camino correcto hacia la creación de instituciones que sean legítimas, transparentes y sostenibles.

Crítica al gerencialismo

El gerencialismo se ha convertido, en las últimas décadas, en la tendencia dominante en la gestión institucional. Este enfoque toma prestadas prácticas del mundo empresarial donde los principios de gestión del ámbito privado y corporativo se aplican indiscriminadamente a la esfera pública y social, basado en la suposición de que la eficiencia y la competitividad son valores universales. Este enfoque ha creado serias tensiones y contradicciones que necesitan ser examinadas significativamente.

El gerencialismo se basa en la idea de que las instituciones deben funcionar como negocios, orientadas hacia resultados medibles y sujetas a criterios de rentabilidad. Este paradigma fomenta la adopción de métricas cuantitativas, sistemas de evaluación basados en el rendimiento y estructuras organizativas similares al sector privado. Al principio, estas prácticas parecen racionales y modernas. ¿Quién

estaría en contra de la eficiencia? ¿Quién negaría la importancia de la innovación? Los problemas surgen al aplicar estos principios sin considerar la naturaleza y la misión de las instituciones públicas y sociales. Las instituciones públicas no operan para generar ganancias. Más bien, su razón de ser es impartir justicia, promover la equidad y satisfacer las necesidades colectivas. La adopción de una mentalidad empresarial está destinada a distorsionar su propósito y convertir los servicios en una mercancía. Esto es evidente en la educación, la salud y la seguridad social, donde la introducción de criterios de mercado ha causado exclusión, inequidad y disminución de la calidad.

El gerencialismo crea competencia entre instituciones ya que una rivalidad puede ser una motivación para la mejora de la calidad. Sin embargo, la competencia puede fragmentar sistemas que deberían funcionar de forma articulada y cooperativa. Por lo tanto, en lugar de fortalecer la colaboración, el gerencialismo hace que la lógica de la escasez (sálvese quien pueda) funcione, la escasa colaboración, y afecta una respuesta a problemas que requieran colaboración en sistemas complejos.

Otro aspecto abundante y crítico es la devoción por los indicadores. El gerencialismo reduce la gestión a números, clasificaciones y matrículas, dejando de lado los esfuerzos por balances, equidad, satisfacción y ciudadanía inclusiva. Esto puede llevar a una práctica “tóxica” donde se manipulan los números, priorizando acciones que mejoren la “cifra” aunque no se esté respondiendo a una necesidad.

El gerencialismo también introduce una descomposición de la cultura laboral. La cultura de la flexibilidad y el con-

trol de los costos lleva a contratos temporales, la tercerización de los servicios y pérdida de derechos laborales. Esto también afecta a los servicios a los usuarios, y la calidad en los servicios, la desmotivación e inestabilidad del sistema.

El gerencialismo, desde un punto de vista ético, puede ser un poco preocupante. Al privilegiar la eficiencia sobre la justicia, corre el riesgo de sacrificar valores importantes. ¿Es moralmente aceptable reducir costos a expensas de los excluidos, de los más vulnerables? ¿Es aceptable priorizar un indicador de éxito financiero por encima de un derecho humano? Estas preguntas aclaran por sí solas la lógica de los negocios en oposición a la misión social de las instituciones.

El gerencialismo hay que señalar que también tiene implicaciones para la cultura organizacional. Con la llegada de nuevos valores como competitividad y rentabilidad, se desplazan en las instituciones, de manera significativa, la solidaridad y el servicio. Las organizaciones empiezan a ser vistas como espacios de cooperación, y la competencia se vuelve la norma. Se producen luchas en cada área por la obtención de recursos y por el reconocimiento.

Criticar el gerencialismo no significa que la eficiencia no deba ser un objetivo. También en las instituciones hay que buscar la eficiencia, y en este sentido, la eficiencia como tal, no puede considerarse como un objetivo en sí, debe estar subordinada a la misión de servicio y a principios de corte ético. La eficiencia debe ser entendida a partir de la inaceptabilidad de la exclusión, la discriminación o la precarización de la vida.

Los marcos críticos proponen alternativas al gerencialismo basadas en la gobernanza democrática, el compromiso cívico y la rendición de cuentas social. Estas perspectivas aprecian que la gestión institucional no puede reducirse a meras técnicas. Es, sobre todo, un acto político que implica decisiones respecto al poder y la asignación de recursos, por lo que la gestión debe ser abierta, inclusiva y centrada en el bien común.

Superar el gerencialismo implica un cambio estructural en la formación de gerentes. No es suficiente enseñar herramientas de gestión; deben desarrollarse competencias éticas, sociales y políticas. Los gerentes deben ser capaces de confrontar modelos impuestos, reflexionar sobre sus consecuencias y formular enfoques que prioricen la justicia sobre la rentabilidad.

El fenómeno del gerencialismo también debe ser analizado en el contexto de la globalización. El impulso por adoptar estándares internacionales y competir en clasificaciones globales ha llevado a muchas instituciones a imitar modelos sin analizar su relevancia local. Tal falta de pensamiento crítico genera dependencia y disminuye la originalidad situacional.

Criticar el gerencialismo no es un llamado a la falta de movimiento. Las instituciones necesitan modernizarse, adoptar nuevas tecnologías y mejorar procesos. Sin embargo, dicha modernización no debería estar guiada por la lógica del mercado, sino por principios sociales y éticos. La inno-

vación no debería ser un motivo para privatizar servicios y excluir a las personas que no pueden permitírselo.

En resumen, el gerencialismo es una amenaza para la misión social de las instituciones. Cuando se aplican criterios empresariales, el servicio se vacía de su significado y se erosiona la legitimidad social de la institución. Superar eso no significa rechazar la eficiencia, sino redefinirla para el bien común. La verdadera eficiencia no es la que disminuye costos, sino la que incrementa el impacto social y cumple con los derechos.

Gestionar es servir significa resistir la seducción del gerencialismo, y crear métodos de gestión que sean justos y equitativos, que combinen técnica y ética, que equilibren la innovación integrada y equitativa y la justicia social. Esta no es una tarea fácil, pero es esencial para preservar el espíritu de las instituciones y fortalecer la democracia.

En conclusión, la gestión en las instituciones no debería ser colonizada por la lógica empresarial. Las instituciones no son negocios, y son espacios de servicio y de justicia. Recuperar esta identidad es el primer paso hacia una gestión que sea legítima, transparente y orientada al bien colectivo.

Planificación Estratégica Socialmente Sensible

La comprensión tradicional de la planificación estratégica ha sido como una herramienta organizacional para articular metas, asignar recursos y especificar acciones destinadas a lograr objetivos organizativos. Sin embargo, en el caso de las instituciones de servicio, esta herramienta no

debería verse únicamente a través del prisma de un marco técnico y cuantitativo. La planificación estratégica necesita un marco ético y social que asegure que las decisiones se tomen en interés colectivo y no solamente basándose en indicadores internos.

Planificar es anticipar un futuro: un futuro deseable, equitativo y sostenible. La planificación estratégica desde una perspectiva social integrada presupone que las instituciones no funcionan en un vacío social, sino dentro de un contexto de inequidades, vulnerabilidades sociales y demandas. Abordar la planificación sin considerar estos factores es reducirla a un mero ejercicio burocrático, divorciado del verdadero propósito de la institución. El primer paso en la planificación estratégica enfocada en lo social es el diagnóstico participativo. No se puede planificar sin conocer la realidad, y esta realidad no se trata solo de números y estadísticas. Es importante escuchar a la comunidad, entender sus necesidades y expectativas, identificar problemas estructurales y reconocer capacidades locales. El diagnóstico participativo no solo proporciona información valiosa, sino que también fortalece la legitimidad del proceso y fomenta un sentido de pertenencia.

La participación en la planificación no es un lujo; es un requisito previo para la democracia institucional. Cuando se toman decisiones de manera unilateral, existe el riesgo de imponer soluciones que no abordan las verdaderas necesidades. Así, la planificación estratégica debe proporcionar espacios para el diálogo, la deliberación y la construcción colaborativa de metas. Este enfoque no solo mejora la ca-

lidad de las decisiones, sino que también enseña a los ciudadanos un valor democrático.

Establecer objetivos estratégicos enfocados en lo social significa ir más allá de la rentabilidad y la eficiencia operativa. Los objetivos deben enmarcarse en torno al bienestar colectivo, la equidad y la sostenibilidad. Esto no significa que se sacrifique la eficiencia, sino que se utiliza el impacto social para redefinirla. Una institución eficiente no es la que recorta costos operativos, sino la que destina sus recursos hacia el resultado más socialmente beneficioso.

La planificación estratégica también debería incorporar una perspectiva de derechos. Las instituciones públicas y sociales no gestionan bienes; gestionan derechos fundamentales como educación, salud y seguridad. En consecuencia, los planes estratégicos deben garantizar una provisión universal, adecuada y equitativa de los servicios. Ignorar esto en la planificación la convierte en un ejercicio vacío, burocrático y tecnocrático que es incapaz de cumplir con los propósitos de la institución.

Otro elemento esencial es la sostenibilidad. Planificar con una perspectiva social significa pensar a largo plazo, evitándose elecciones que pongan en riesgo el futuro por ganancias inmediatas. La sostenibilidad es más que ambiental. Incluye la sostenibilidad social y económica. Una institución que agota sus recursos humanos, que precariza el trabajo o que excluye a grupos vulnerables es insostenible, incluso si cumple con objetivos a corto plazo.

La planificación estratégica debe ser flexible. Los entornos sociales son dinámicos y cambian rápidamente. La pla-

nificación rígida se vuelve obsoleta ante crisis, emergencias o cambios tecnológicos. Por lo tanto, los planes deben incluir mecanismos de revisión y ajuste para que puedan adaptarse y seguir en un rumbo estratégico. La flexibilidad no es lo mismo que la improvisación. Es capacidad de respuesta.

Planificar con una perspectiva social significa que la ética está entrelazada en todo el proceso. Cada elección realizada en la asignación de recursos, en la priorización de programas o en el establecimiento de objetivos está cargada de implicaciones éticas. ¿A quiénes servimos? ¿A quiénes dejamos fuera? ¿Cuáles serán las implicaciones de equidad y justicia de esta decisión? Estas son las preguntas que deben estar en el centro del proceso para asegurar que la planificación no se reduzca a un juego de números.

Otro elemento esencial es la comunicación. Un plan estratégico tiene que ser un documento vivo y no un artefacto que se almacena en las bóvedas de la institución. Todos los interesados deben poder conocer, entender y encarnar el plan. La apertura en la planificación cultiva la confianza y hace posible que el público pueda responsabilizar a la institución por el cumplimiento de las promesas realizadas. Además, la comunicación efectiva optimiza la coordinación interna y ayuda a eliminar redundancias.

La planificación estratégica orientada a lo social también requiere indicadores específicos. Medir la eficiencia únicamente desde una perspectiva de costo y eliminar otras dimensiones del impacto social, la calidad del servicio y la satisfacción ciudadana no es suficiente. Estos indicadores deben desarrollarse de manera inclusiva y equitativa.

Planificar una estrategia es tan bueno como las medidas que permiten enfocar la entrega de servicios y el impacto. Estas medidas también representan típicamente el mayor desafío.

El riesgo de la planificación estratégica es la mayor presencia de burocracia. Cuando una actividad se realiza de una manera especificada y no hay otros métodos para completar la tarea, pierde su propósito y se reduce a llenar un formulario. La planificación debe ser un ejercicio vivo, basado en el mundo real y orientado a la acción. Una estrategia no es un fin en sí misma. Una estrategia bien articulada debe ser un medio para cambiar la institución y transformar las vidas de las personas para mejor.

La tecnología puede ser útil en la creación de estrategias. Con la ayuda de la tecnología, las herramientas digitales pueden ayudar en la recolección de datos, el análisis de datos, la participación cívica y el seguimiento de indicadores. Sin embargo, la tecnología no puede reemplazar el pensamiento ético y la deliberación democrática. No se puede simplemente utilizar algoritmos para crear un plan estratégico, requiere mucho diálogo, visión social y compromiso.

Esta misma planificación estratégica también debe tener en cuenta la diversidad de las personas. Las instituciones operan en sociedades plurales, con múltiples culturas, identidades y formas de vida coexistentes. Si se ignora tal diversidad, se resulta en planes monolíticos que excluyen a las minorías. Por lo tanto, la planificación debe hacerse con la incorporación de la diversidad que también sea

intercultural e inclusiva de género, para no dejar a nadie atrás.

Para resumir, la planificación estratégica con enfoque social es política y ética por naturaleza, ya que guía a la institución en una dirección particular. No se trata de predecir el futuro, se trata de crear un futuro que sea equitativo y sostenible. Esto requiere participación, apertura, adaptabilidad y un compromiso con los principios de defensa del respeto a los derechos humanos.

Lograr servir significa que uno tiene que planificar para servir. Una institución que planifica socialmente no solo mejora su eficiencia, sino que también fortalece su legitimidad, genera confianza y ayuda a construir sociedades más equitativas. La planificación estratégica no es un documento. Es una práctica que encarna, o refleja, un conjunto de valores y prioridades. Cuando estos valores se enmarcan como tales, la planificación se convierte en un medio para el cambio social.

Este capítulo nos deja una conclusión clara: La planificación estratégica no puede ser libre de valores. Cada decisión es una decisión moral y, en este caso, es una decisión sobre quién gana y quién pierde. Por lo tanto, la planificación orientada socialmente es un imperativo ético para todas las instituciones que pretenden servir y no solo funcionar.

Capítulo 3

Gestionando el talento humano en las instituciones

Gestionar el talento humano es uno de los pilares fundamentales de cualquier institución. Sin personas comprometidas, capacitadas y motivadas, ninguna organización puede cumplir su misión, sin importar cuán sofisticados sean sus procesos o cuán abundantes sean sus recursos. Este capítulo considera la importancia de gestionar el talento humano desde las perspectivas ética, social y estratégica, y enfatiza el hecho de que las instituciones son, sobre todo, comunidades de personas.

Durante mucho tiempo, la gestión del personal se redujo a meras tareas administrativas, es decir, reclutar, pagar y controlar la disciplina. Este enfoque burocrático veía al trabajador como un recurso más, como una máquina o una materia prima. Sin embargo, este enfoque mecanicista ha demostrado ser insuficiente. Las personas no son piezas intercambiables; son individuos con aspiraciones, sentimientos y habilidades que influyen directamente en la calidad del servicio institucional.

La gestión del talento humano va más allá de la administración de nómina. Esto requiere la elaboración de políticas orientadas al desarrollo equilibrado e integral de todos los trabajadores, así como la promoción de la motivación y la garantía de condiciones justas de trabajo. Una institución que cuida de su gente no solo mejora su clima organizacional; también fortalece su legitimidad y su misión social.

Una de las cosas más importantes sobre la gestión del talento es la dignidad. Tratar a las personas de la manera correcta no es una elección, es un imperativo ético. Esto significa proporcionar condiciones de trabajo seguras, una remuneración justa y la posibilidad de ascensos. Un trato pobre, injusto y discriminatorio no es compatible con una gestión orientada al servicio.

Igualmente, importante es la motivación. Las personas no se mueven solo por dinero; necesitan ser reconocidas, necesitan pertenecer y necesitan poder crecer con la organización. Cualquier organización que ignore lo anterior está destinada a enfrentarse a la desmotivación, la apatía y el bajo rendimiento. Por lo tanto, la gestión del talento necesita diseñar sistemas que motiven a los empleados, enfatizando la importancia del trabajo para la sociedad.

Las personas necesitan ser capacitadas porque las cosas están cambiando constantemente. Las organizaciones enfrentan nuevos desafíos tecnológicos, sociales y culturales que requieren nuevas habilidades. La formación continua no es un costo; es una inversión que asegura la capacidad de una organización para pivotar a medida que cambian las demandas de calidad y servicio. Sin embargo, la formación debe ser pertinente y asequible, porque hay consecuencias por proporcionar soluciones que no abordan brechas reales.

Liderazgo es uno de los más importantes. Un buen líder no es el que da órdenes de forma autoritaria, sino el que inspira y acompaña. Un buen líder que fomenta la participación de los demás, genera un buen ambiente. Por el contrario,

liderar con miedo o autoritariamente es ser un mal líder y genera un ambiente de conflicto y maldad.

La comunicación dentro de una empresa es un elemento muy importante para la gestión del talento humano. Sin una comunicación condicionada y puntual, se generan rumores, miedos y desconfianza. La comunicación no tiene que ser solo de un solo lado, se tiene que promover el diálogo y la escucha. Las organizaciones que escuchan a su gente suelen ser más eficaces en la identificación de los problemas y en el diseño de soluciones.

La equidad es el principio de la justicia social que más se destaca. Las oportunidades de desarrollo no deberían ser condicionadas por favoritismos o discriminaciones. La gestión del talento humano debe garantizar trato igual y el respeto a la diversidad. Esto significa la adopción de medidas inclusivas con el reconocimiento de las diferencias culturales, de género y de edad.

Para asegurar la equidad y la transparencia, las evaluaciones de rendimiento deben hacerse de acuerdo a ello. Evaluar no es castigar, es proporcionar retroalimentación para mejorar. Las evaluaciones no se tratan solo de números, sino también de actitudes, valores y contribuciones. Con evaluaciones mal diseñadas, puede llevar a una falta de motivación y crear conflicto.

La salud en el lugar de trabajo es un factor crítico también. El bienestar mental y físico de las personas afecta su rendimiento. Las instituciones deben implementar políticas de prevención, proporcionar apoyo psicológico y crear entornos de trabajo saludables. Ignorar la salud mental y

física de los empleados afecta a los trabajadores y también aumenta costos por ausentismo y pérdida de productividad.

A lo largo de todo el proceso de gestión de recursos humanos, la ética es el hilo conductor. Cuando se trata de contratar, promover o despedir a alguien, ¿cuál es el razonamiento moral detrás de ello? ¿Se basa en el mérito o en el favoritismo? ¿Se están respetando los derechos de los empleados? ¿Hay igualdad de oportunidades? Estas preguntas deben estar en la vanguardia de los objetivos institucionales para mitigar la corrupción y la discriminación.

El impacto de la tecnología en los recursos humanos es significativo. Las herramientas digitales aceleran la contratación, capacitación y evaluación. Pero una dependencia de la tecnología no reemplaza la necesidad de interacción humana y razonamiento moral. La toma de decisiones sin considerar el impacto en las personas puede llevar a la injusticia y deshumanización.

La gestión de recursos humanos también debe tener en cuenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Las horas de trabajo excesivas, la falta de flexibilidad horaria y la presión constante en el trabajo deterioran la salud y la calidad de vida. Las instituciones que fomentan el equilibrio promueven la motivación y reducen la rotación.

En resumen, la gestión de recursos humanos no es una cuestión técnica, sino más bien ética y estratégica, que refleja la calidad de los servicios institucionales. Gestionar es servir, y eso significa cuidar a quienes permiten que el servicio tenga lugar. Una institución que aprecia a su gente

no solo cumple con su misión, sino que también construye confianza y sostenibilidad.

Este capítulo nos deja con una conclusión clara: las personas no son recursos, son el corazón de la institución. Gestionar a las personas con dignidad, equidad y compromiso es el requisito previo para que la administración sea verdaderamente un servicio.

Evaluación y Mejora Continua

La mejora continua y la evaluación son partes clave de la gestión institucional. Sin las herramientas para evaluar su desempeño y aprender de sus experiencias, las instituciones corren el riesgo de estancarse, repetir errores y perder legitimidad. Sin embargo, la evaluación no puede verse simplemente como un ejercicio técnico destinado a cumplir un requisito burocrático. Necesita ser un proceso ético, inclusivo y orientado al servicio.

Evaluar es pensar en lo que se hace, cómo se hace y qué se logra. Esta línea de pensamiento no se trata simplemente de cifras cuantitativas. También se trata de aspectos cualitativos como la equidad, la transparencia y la satisfacción de la ciudadanía. Una institución que se evalúa a sí misma honestamente es consciente de sus fortalezas, identifica sus debilidades y aprende para mejorar. Por otro lado, las instituciones que evitan la evaluación, o manipulan las entradas y salidas para crear resultados falsos, se condenan a la mediocridad.

La mejora continua es la consecuencia natural de una evaluación bien hecha. No es suficiente con solo medir, también hay que actuar. La evaluación debe inscribirse en el proceso de toma de decisiones, guiando ajustes en procesos, estructuras y políticas. Este ciclo de evaluación y mejora es lo que permite a las instituciones la flexibilidad para abordar los cambios en el contexto y responder a las demandas sociales.

Uno de los principios más importantes de la evaluación es la necesidad de transparencia operativa. Los resultados no pueden ocultarse ni maquillarse. Deben comunicarse de manera clara y comprensible. La transparencia fomenta la confianza y permite a los ciudadanos ejercer control social. Sin embargo, la transparencia también exige esto de los evaluadores: se necesita mucho valor para hacer la evaluación porque, al hacerlo, hay que reconocer errores y asumir responsabilidades. La institución que oculta sus errores pierde credibilidad y legitimidad.

La participación también es un principio fundamental. Evaluar no es y no debería ser la responsabilidad exclusiva del gerente. Debe incluir a todas las personas involucradas: personal, clientes y la comunidad. La participación en el proceso de evaluación es una forma para que los evaluadores obtengan apoyo, y para la institución, fomenta un mayor sentido de propiedad, responsabilidad y rendición de cuentas. Cuando la gente participa en la evaluación, se convierte en un socio en la mejora de la institución.

Una característica fundamental de todo proceso de evaluación es el enfoque ético. Cualquier elección sobre qué evaluar, cómo evaluar y qué hacer con los resultados tiene

consecuencias éticas. ¿Se priorizan las variables que promueven el bienestar social o las que favorecen a la institución? ¿Se utilizan los resultados para aprender o para sancionar? Estas preguntas evidencian el compromiso y la evaluación como un hecho político que, como tal, requiere de una ética que lo acompañe.

Si bien los indicadores son una parte fundamental de la evaluación, su formulación requiere de responsabilidad. Lo que se tiene que medir es una dificultad. Si los indicadores se reducen al ámbito financiero, se desdibujan aspectos fundamentales como la equidad y la calidad de la atención. Por este motivo, los indicadores tienen que ser holísticos, es decir, combinar aspectos cuantitativos con cualitativos y ser elaborados en un proceso participativo.

La evaluación puede ser enriquecida y facilitada con herramientas tecnológicas que, a través de sistemas de información, permiten la recolección y el análisis de datos en tiempo real. Sin embargo, la tecnología no puede reemplazar el análisis crítico y la ética. Un programa puede dar datos, pero no puede responder preguntas sobre justicia, inclusión o legitimidad. Por lo tanto, es necesario que la evaluación articule la tecnología con los procesos de análisis y diálogo.

La mejora continua siempre requiere de una cultura organizacional de aprendizaje. Las instituciones que ven el error como un fracaso tienden a ocultar el error, perdiendo la oportunidad de mejora. En cambio, aquellas que ven el error como aprendizaje, fortalecen su resiliencia y capacidad de innovar. Esta cultura de aprendizaje requiere liderazgo ético, apertura y políticas que faciliten el feedback.

Uno de los riesgos de la evaluación es la burocratización. Cuando se convierte en un ritual formal de control, se pierde el sentido y se transforma en el simple llenado de un formato. Para evitarlo, la evaluación debe ser un proceso vivo y práctico. Evaluar no es cumplir, es transformar.

La mejora continua también implica innovar. No se trata solo de corregir el error, sino de anticiparse a los cambios y proponer distintas soluciones. En un entorno dinámico, innovar no es un lujo, es una necesidad. Sin embargo, la innovación debe estar regida por la ética, para que no se preste a justificar el exclusivismo o la privatización de servicios.

La rendición de cuentas es parte complementaria del proceso de evaluación. En este sentido, medir y mejorar, involucra también informar y asumir responsabilidades. La rendición de cuentas, además, fomenta la confianza y la legitimidad. Una institución que rinde cuentas, demuestra compromiso con la transparencia y la disponibilidad para servir.

La evaluación y la mejora continua, en conjunto, no deben ser vistas como un proceso técnico, sino como un proceso ético-político que le da valor a la gestión de la institución. Gestionar para servir, es también, evaluar para servir. Una institución que se evalúa de manera honesta y se compromete a mejorar permanentemente, no solo está cumpliendo con su misión, también está construyendo confianza y sostenibilidad.

Claramente, este capítulo nos demuestra que la evaluación no es un fin, es un medio para aprender y mejorar. La me-

jora continua es una condición necesaria para que la institución se mantenga viva. La falta de mejora y de evaluación es un síntoma de estancamiento en las instituciones. De ser evaluadas y mejorar, se adaptan y se establecen en su finalidad. Su función es servir a la sociedad.

Estudios de caso en organizaciones públicas y privadas

Una de las maneras más efectivas de aprender cómo se aplican en la práctica los principios de gestión de servicios es mediante el estudio de casos específicos. Es esencial tener una teoría, pero esta se convierte en relevante solo cuando se contrasta con una situación real. Este capítulo incluye estudios de caso de organizaciones públicas y privadas, y analiza los éxitos, fracasos y lecciones aprendidas con el fin de construir una gestión institucional con una perspectiva ética y social.

Las organizaciones públicas tienen sus propios desafíos únicos. Su propósito no es hacer ganar dinero; su misión principal es garantizar derechos y promover el bienestar colectivo. Sin embargo, a menudo se ven atrapadas en dinámicas burocráticas que obstaculizan su eficiencia y transparencia. Un ejemplo comúnmente citado son los sistemas de salud públicos. En algunos países, estos sistemas han realizado reformas destinadas a mejorar la calidad del servicio, reducir los tiempos de espera y garantizar el acceso universal. Algunos han tenido éxito gracias al uso de la tecnología, la capacitación del personal y la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, mientras que otros han fracasado debido a una planificación insuficiente, corrupción y resistencia al cambio.

Un ejemplo exitoso es el caso de entidades públicas que adoptan modelos de gobernanza participativa. Cuando en la definición de prioridades y en la evaluación de resultados hay participación ciudadana, se fortalece la legitimidad, así como la calidad del servicio. Este modelo no solo democratiza la gestión, sino que también proporciona la oportunidad de definir necesidades reales y construir respuestas relevantes. Sin embargo, la participación no es espontánea; se necesita voluntad política, recursos y mecanismos que garanticen que la participación sea inclusiva.

En el sector privado, la lógica empresarial suele estar orientada a la obtención de beneficios. Sin embargo, un número creciente de empresas entiende que la sostenibilidad está entrelazada con la responsabilidad social. Las empresas con políticas de descuido social y aquellas que cumplen con los derechos laborales y contribuyen al bienestar social no solo mejoran su imagen, sino que también incrementan su negocio. Este es el caso de las empresas que han implementado programas de bienestar laboral, disminuyendo la rotación de empleados y aumentando la productividad. Estos casos demuestran que cuidar de las personas no es un gasto, es una inversión.

La tecnología ha sido un factor contribuyente en numerosas historias de éxito. Las organizaciones que han digitalizado sus procesos, incorporado sistemas de información y adoptado herramientas de comunicación en línea han logrado mejorar la eficiencia y la transparencia. Sin embargo, la tecnología no es una panacea. Su introducción sin capacitación, sin considerar la brecha digital y sin protección de datos, puede resultar en exclusión y aumento

de vulnerabilidades. Como consecuencia, la innovación tecnológica necesita ser acompañada por marcos éticos y estrategias inclusivas.

Los casos también muestran el impacto de la cultura organizacional. Las instituciones con una cultura basada en valores de integridad, colaboración y servicio tienden a ser más resilientes y sostenibles. En contraste, aquellas con una prevalencia de prácticas corruptas, favoritismo y falta de transparencia se encuentran repetidamente en crisis. La cultura no se cambia por decreto; se cambia mediante un liderazgo ético, una comunicación clara y coherente, y coherencia entre palabras y acciones.

Una enseñanza común en los casos analizados es la necesidad de una planificación estratégica enfocada en lo social. Las instituciones que gestionan el impacto social y la sostenibilidad en una planificación participativa logran resultados más sólidos. En contraste, aquellas que improvisan o que tienen criterios exclusivamente financieros terminan generando inequidades y perdiendo legitimidad.

Otro aspecto frecuente es la gestión del talento humano. Los casos exitosos muestran que las instituciones que capacitan fomentan la motivación y aseguran condiciones laborales dignas son más eficientes y ofrecen servicios de mejor calidad. En contraste, la precariedad y la falta de reconocimiento producen desmotivación y deterioro del servicio.

La evaluación y la mejora continua también parecen ser decisivas. Las instituciones que tienen sistemas de evaluación participativa, con procesos integrales y transparentes,

se adaptan y mejoran. En contraste, aquellas que ven la evaluación como una forma burocrática se estancan y pierden relevancia.

Igualmente, instructivos son los casos de fracaso. Muchos revelan que el principal obstáculo para la gestión orientada a servicios es la corrupción omnipresente. Cuando los intereses privados triunfan sobre el bien común, la institución pierde su propósito. Luchar contra la corrupción no es solo un asunto legal; es un imperativo ético que demanda un sistema de control, una cultura de integridad y un compromiso activo de los ciudadanos.

Para resumir, los estudios de caso confirman que la gestión no se trata solo de tecnicismos; se trata de ética, política y sociología. Las instituciones que abrazan principios como la transparencia, la participación y la equidad no solo logran su misión; también construyen confianza y sostenibilidad. Aquellos que se aferran a modelos obsoletos o dan prioridad a intereses privados terminan en crisis.

Gestionar es servir y eso significa aprender. Cada caso es una oportunidad para reflexionar, hacer correcciones y reforzar ciertas prácticas. La institución que aprende es la que evoluciona; la que ignora las lecciones del pasado está condenada a repetirlo.

Este capítulo nos deja con una clara conclusión: la gestión institucional no puede ser improvisada ni estar desconectada de la realidad. Debe estar anclada a algunos principios éticos, a la participación ciudadana y a una cultura de mejora continua. Solo así podremos construir instituciones legítimas, transparentes y orientadas al servicio.

Capítulo 11: Desafíos Contemporáneos en la Gestión Institucional

Hoy, la gestión institucional enfrenta desafíos sin precedentes. La economía, la tecnología, la cultura y la política en rápido cambio han alterado el contexto en el cual operan las organizaciones. Las instituciones que no se adaptan a las nuevas realidades corren el riesgo de volverse irrelevantes, perdiendo su legitimidad y su capacidad de respuesta. Este capítulo examina los desafíos más apremiantes del presente y reflexiona sobre maneras de abordarlos desde una perspectiva ética y orientada al servicio.

La digitalización es uno de los principales desafíos. La manera de actuar de las instituciones ha cambiado de forma radical a causa de la tecnología, especialmente en el ámbito de la gestión de la información, el servicio que prestan y la comunicación con la ciudadanía. La agilidad, la reducción de costos y el aumento en el acceso derivados de la utilización de plataformas digitales son indudables. Sin embargo, los desafíos que la digitalización conlleva son evidentes: quienes no poseen acceso a internet o carecen de habilidades digitales se ven excluidos por la brecha digital; la dpi es un problema; y la automatización puede deshumanizar el servicio. Por todas estas razones, la transformación digital debe ser inclusiva, ética y centrada en las personas.

La globalización es el otro de los grandes desafíos. Las instituciones ya no trabajan en entornos aislados, sino que operan dentro de redes globales que afectan sus decisiones y prioridades. La globalización les permite a las instituciones el intercambio de la información y la cooperación

internacional. Sin embargo, la dependencia en modelos externos y la pérdida de la identidad local son también problemas globalizadores. Por lo tanto, se constituye como un desafío el logro de un equilibrio entre la apertura global y la preservación de la identidad local y sus necesidades.

La desconfianza como emoción y el incremento de esta como crisis de la fe en la entidad es un fenómeno internacional. A pesar de la pérdida de sentido en la institucionalidad, el control, la burocracia, la discrecionalidad y la ineficiencia como prácticas, el tallado, la obediencia y la desviación de la colectividad por la generación de poder no son prácticas inerciales. Invertir en el retorno de la captación descontrolada de la institucionalidad es rentable. Se requiere la adopción de la transparencia y el retorno del control.

La separación y la no relación en el tejido de la colectividad han recibido y continúan recibiendo la denominación de la exclusión. La no relación, la exclusión activa, la no inclusión, la exclusión social, la marginalización y la desafección. Construir institucionalidades que ignoren la real y efectiva diversidad. La pura e intensa diversidad de identidades sociales y estilos de vida, el constructivismo de la diversidad social y el instrumentalismo de la diversidad social son realidades que se convierten en el andamiaje que contienen y sostienen la diversidad social y la cohesión social, que generan la cohesión social en el espacio social y construyen la intensa y pura diversidad.

La escasez de recursos, la crisis social, la crisis financiera, la crisis moral, la crisis civilizacional, y el control de la institucionalidad como fenómeno ineludible son prácticas

que instrumentalizan la no inercia de la institucionalidad. La no directividad de la protección, la desviación de la atención y el negativismo social son prácticas de un institucionalismo de la descontrolada, de la desfaecimiento, de la desafección y de la exclusión social que, como fenómeno, se requiere la generación de la desafección, del abandono, de la exclusión social, de la no inclusión y de la exclusión activa como fenómenos que se presentan como prácticas de la institucionalidad.

Se menciona la inestabilidad política y económica como un limitante para la gestión institucional. En primer lugar, las crisis, los conflictos y la polarización son fuentes de incertidumbre que dañan la planificación. Las instituciones, en este sentido, deben acumular o desarrollar resiliencia, capacidad de adaptación y mecanismos para asegurar la continuidad del servicio en contextos adversos. La inestabilidad, en la gestión institucional, no depende solamente de aspectos externos. También se edifica desde un liderazgo ético y la participación de los ciudadanos.

La innovación es otro de los retos. Las instituciones deben poder incorporar nuevas ideas, tecnologías y prácticas que les permitan ser más eficientes y brindar un servicio de mejor calidad. No debe, no puede, ser un fin en sí mismo y mucho menos servir de pretexto para la exclusión. Innovar es encontrar la manera de que las soluciones sean pertinentes, accesibles y sostenibles, siempre desde la ética y con principios orientados al servicio.

La falta de participación ciudadana es, para muchas instituciones, un reto. La dificultad radica en la creación de mecanismos que permitan a la sociedad involucrarse de

manera simbólica, al no tener un impacto real en la toma de decisiones. Para que la participación no esté ausente se requiere de poder, presupuesto, y de políticas que apunten a la inclusión, de lo contrario, se imponen la gestión de las instituciones desde una lógica autoritaria.

Los desafíos que la gestión del talento humano debe abordar son la precariedad laboral, la rotación y la falta de motivación. Aun así, las instituciones deben garantizar condiciones laborales justas, abogar por la capacitación y consolidar un liderazgo ético. Ninguna institución puede alcanzar sus metas, sin importar cuánta tecnología y recursos tenga, sin personas comprometidas.

A través de todos estos desafíos se encuentra la Ética. La presión por los resultados, la competencia global y la complejidad de los problemas que necesitan solución pueden llevar a decisiones que tienden a sacrificar los principios más importantes. Así, la gestión institucional debe reiterar su compromiso con la justicia, la equidad y la transparencia. La ética no es un impedimento para la eficiencia, es un prerrequisito que otorga sentido a la eficiencia.

Los desafíos de hoy requieren que la gestión institucional sea adaptable, creativa y orientada al servicio. El uso de metodologías no es suficiente, también se deben inculcar capacidades éticas, sociales y políticas. Las instituciones que asumen estos desafíos no solo sobreviven, emergen con un propósito fortalecido y una robusta contribución a la construcción de una sociedad más equitativa y sostenible.

‘Administrar para servir’ significa abrazar activamente los desafíos con valentía y compromiso. Significa integrar la tecnología sin perder el toque humano, abrazar lo global mientras se conserva lo local, innovar mientras se incluye a todos y ser transparente ante la ambigüedad. Este es el camino para construir instituciones legítimas, resilientes e inclusivas para el bien común.

Este capítulo nos deja una conclusión clara: los desafíos contemporáneos no son obstáculos insuperables; en cambio, son oportunidades para transformar la gestión institucional y reafirmar su misión ética y social. El futuro de las instituciones depende de su capacidad para adaptarse, innovar y servir. Este es el desafío y también la esperanza.

Conclusiones Generales

‘Administrar para servir’ no es simplemente un lema; es un cambio de paradigma que redefine la naturaleza de la gestión institucional. A lo largo de este libro, hemos recorrido un camino que comienza con un examen crítico de los enfoques clásicos, avanza mediante la incorporación de un marco social y ético, y culmina en la presentación de herramientas y estrategias orientadas a la servidumbre. Las conclusiones que siguen destilan los aprendizajes más importantes y describen los desafíos para el futuro.

Primero, señalamos que la gestión no es una práctica que sea neutral. Cada decisión de gestión tiene consecuencias sociales, políticas y éticas. Por lo tanto, reducir la gestión institucional a un conjunto de técnicas orientadas a la eficiencia es ignorar las consecuencias de gestionar en

la vida de las personas. Gestionar es ejercer poder, y ese poder debe ser guiado por la justicia, la equidad y la transparencia.

En segundo lugar, la revisión histórica muestra que los enfoques clásicos trajeron orden y sistematización, pero su visión mecanicista y jerárquica es insuficiente para abordar los problemas contemporáneos. En contraste, los enfoques críticos nos invitan a pensar en la administración como un acto político y moral para el bien común. Este cambio no es opcional; es necesario para establecer instituciones legítimas y duraderas.

Finalmente, el papel transversal de la ética como piedra angular de toda la gestión institucional es claro. Sin ética, la administración es un ejercicio vacío que no genera confianza y legitimidad. La transparencia, la rendición de cuentas, la equidad y la inclusión no son adornos; son requisitos para que la gestión institucional logre su propósito social.

Una lección crítica adicional es la importancia de reconocer el valor del compromiso de los ciudadanos. Las instituciones ya no pueden funcionar de manera problemática. La gobernanza democrática y la inclusión de lo social son requisitos para la sostenibilidad institucional. La participación no solo mejora la calidad de las decisiones tomadas, sino que también refuerza la democracia e inculca en los ciudadanos la virtud de la solidaridad social.

La planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la evaluación del rendimiento son indispensables, pero necesitan ser diseñadas desde una perspectiva social.

No es suficiente planificar, capacitar o evaluar; estas acciones deben estar basadas en principios de equidad, sostenibilidad y servicio. Las instituciones que operan bajo estos principios no solo mejoran su eficiencia operativa; también fomentan la confianza y construyen legitimidad.

Los desafíos contemporáneos—la digitalización, la globalización, las crisis de confianza, la diversidad y la sostenibilidad—exigen una gestión flexible, innovadora y ética. Las instituciones que enfrentan estos desafíos con valentía y compromiso no solo sobreviven; prosperan y ayudan a construir sociedades más justas y democráticas.

Finalmente, este libro nos deja una convicción: gestionar para servir es posible, pero requiere un cambio profundo en la cultura organizacional, en la formación de los gestores y en la comprensión de la gestión institucional. Este cambio es posible, pero, para garantizar que las instituciones cumplan su propósito de servir a la sociedad, es necesario.

Bibliografía

- Araujo-Juarez, J. (2023). La administración pública. Ediciones Olejnik.
- Zamalloa, R. A. B. (2023). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Vox Juris*, 41(1), 153-161.
- Leyva, S., & Pulido, P. S. Hacia una mirada panorámica de la trayectoria de reforma a la administración pública en Colombia: un marco teórico. *El estado del Estado*, 23.
- Crespo González, J. D. (2024). Administración pública y derechos humanos: Una aproximación desde la derecha radical populista.
- Crespo González, J. D. (2024). Administración pública y derechos humanos: Una aproximación desde la derecha radical populista.
- Espinoza, J. R. I. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Horizonte empresarial*, 8(1), 425-437.
- Feliú, J. M. G. (2024). Hacia una buena administración desde la contratación pública. De la cultura de la burocracia y el precio a la de la estrategia y el valor de los resultados, Marcial Pons.
- Caballero, F. V. (2023). La Administración pública en la colaboración público-privada. *Revista catalana de dret públic*, 36-66.

- Morales, J. E. D. L. C., Figueroa, J. J. R., Valencia, F. P. C., Queens, A. G., & Sánchez, D. K. P. (2023). Aplicación de la ética institucional en la administración pública. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 2900.
- Santiago-Garnica, J. A. (2023). La gestión pública en el desarrollo del modelo de administración pública. *Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16).
- Li, A. Y. L. (2022). Modernización de la gestión pública para democratizar el estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 2601-2623.
- Garcia, A. (2022). Memoria para servir a la carta general de la República Mexicana. BoD—Books on Demand.
- Ortiz, M. L. L. (2023). Buena administración para la efectividad de los derechos sociales. *Revista de Derecho Administrativo*, (22), 38-68.

