

# Del Mimetismo hacia la Innovación Institucional

---

Ing. Miguel Andrade

En la actualidad, somos testigos de cambios de gran significación que, al parecer, no son simples ajustes a una época vigente sino que, probablemente, están marcando un “cambio de época”, sobretodo, porque es posible constatar lo que podría interpretarse como la reconfiguración de las relaciones de poder, de las relaciones de producción y de la misma experiencia humana y la cultura de los pueblos.

Una de las características que marcan el cambio de época se relaciona con las transformaciones en el campo de la tecnología, y quizá los avances más relevantes se constatan en la biotecnología, la robótica y la tecnología de la información. Particularmente, esta última es la que más aporta en este proceso de incorporación de todos nosotros al paradigma de la globalización. Ahora ya no existen barreras ni de espacio ni de tiempo. Lastimosamente, mientras para ciertos sectores sociales se eliminan esas barreras, para otros -que son la mayoría- se amplían.

El desarrollo vertiginoso de la tecnología de la información está reconfigurando la economía de la nueva época. Ahora, el conocimiento es a la vez insumo y producto; se aplica conocimiento para producir más conocimiento, el mismo que es comercializado en el mercado. En este nuevo modelo, la productividad y la competitividad serán factores que liderarán las relaciones de producción. Estas relaciones están, por supuesto, cambiando las relaciones entre el capital y el trabajo. ***Ahora el capital se ha globalizado y el trabajo se ha localizado y está siendo fragmentado de su acción colectiva. Mientras se produce la movilidad global del capital, se genera la vulnerabilidad local del trabajo.***

Bajo el impacto de la tecnología de la información, el tiempo -comprimido electrónicamente- parece perder su dimensión, igual que el espacio.

No menos importante es lo que ocurre con la legitimidad de los Estados-Nación que está siendo cuestionada y erosionada; ahora ellos son vistos como una "inconveniencia necesaria". Se promueve las autonomías. Se trata de eliminar poderes centrales. Se está construyendo poderes transversales que son insensibles a la desigualdad social. El Estado y sus organizaciones, se dice, deben asumir roles normativos y tal vez supervisores.

Creemos que los cambios que están ocurriendo son profundos pues, cuando una época se estabiliza se producen cambios orientados sólo a la gestión de los medios para el desarrollo antes que a los mismos fines, pero cuando se trata de un cambio de época, lo que comienza a reconfigurarse son los fines y, entonces, los cambios son transformacionales.

Pero también es posible constatar otras evidencias interesantes.

Las últimas dos décadas, al parecer, se han constituido en tiempos de la búsqueda de nuevos marcos orientadores, en los que se preferencia el rescate de valores.

La organización actual de la sociedad civil busca la constitución de "redes"; inclusive, la nueva economía, según Castells, está constituida por redes electrónicas de capital, información y gestión. Hasta puede hablarse de "Estados en Red".

El poder económico, político e institucional está concentrado en las redes de capital y de información y en las decisiones de las corporaciones transnacionales. Penosamente, los grupos sociales que intentan reaccionar de forma diferente son muy territorialistas (el otro extremo) y actúan desarticuladamente.

El nuevo régimen de acumulación del "capital global e informacional" emergente depende de una base flexible para la

producción y consumo; reemplaza los excesos de la racionalización taylorista por los elementos de la flexibilización en la gestión; se asienta en el paradigma informacional para el desarrollo tecnológico; mira hacia la generación de activos intangibles en la economía, y tiene a las corporaciones transnacionales como protagonistas. En este esquema, se promueve la sobrevivencia de los más competitivos.

Frente a este panorama, es importante que nuestra sociedad: i) amplíe su capacidad de interpretación propia de los cambios que están ocurriendo; ii) aprenda de su historia; iii) fortalezca su capacidad de influenciar políticas, presupuestos, prioridades; iv) aumente su capacidad de desarrollar estrategias comprometidas con sus necesidades, realidades y aspiraciones, y v) asuma su compromiso con la acción.

*De todo lo expuesto, asumir que los cambios globales son inevitables es asumir una actitud pasiva, es buscar acomodarse o adaptarse. Es importante preguntarse: ¿por qué hay tantos cambios? ... ¿quiénes se benefician de ellos? ... ¿qué podemos hacer ante ellos?*

Es preciso hacer el esfuerzo de considerar nuestra realidad, nuestro entorno, nuestras necesidades, intereses y aspiraciones y procurar la elaboración de alternativas propias que nos conduzcan hacia un modelo de desarrollo nacional.

Muchas instituciones han iniciado procesos de ajuste que, fundamentalmente, se centran en su arquitectura organizacional, tomando como principal referente la reingeniería de procesos. En las organizaciones del sector público, estos cambios han preferenciado la reducción de su tamaño, la simplificación de procesos y la eliminación de personal, pero muy poco se ha hecho por buscar transformaciones en las actitudes, visiones, enfoques y paradigmas.

En no pocos casos, se ha producido un verdadero "camuflaje institucional", pues los cambios instrumentados han apuntado sólo a las apariencias y no a la esencia. Desde esta perspecti-

va, puede decirse que se ha abusado del uso de ciertos medios, como la misma planificación estratégica. Importantes esfuerzos y recursos han sido destinados a formular planes estratégicos, elegantemente presentados en ediciones de lujo, que apenas han pasado a incrementar los volúmenes de los centros de documentación. La cuestión no es generar más y nuevos documentos sino nuevos comportamientos.

Recordemos que la dimensión institucional tiene que ver con la filosofía, principios, objetivos, conceptos, enfoques, modelos, paradigmas, políticas, estrategias, prioridades, normas y procedimientos. La dimensión organizacional, por su parte, está conformada por la arquitectura material y burocrática que define la distribución espacial de la estructura e influencia la circulación y apropiación de los recursos de la organización. Así entonces ... lo primero es el cambio institucional.

Si el cambio es inevitable, la cuestión más apremiante es: ¿cómo gestionar el cambio?

Una propuesta interesante es la implementación de procesos de innovación institucional, con altas dosis de creatividad; sin embargo, es preciso tomar en cuenta que las nuevas ideas, per se, no constituyen una innovación institucional; ésta sólo existe cuando una idea o propuesta nueva es: i) (re)interpretada y reconfigurada en el contexto de su aplicación, a través de un proceso de interacción social; ii) incorporada en la práctica de la organización, y iii) apropiada por la cultura organizacional.

La organización social de la innovación institucional es comprendida como un proceso semi-estructurado de construcción y apropiación colectiva que permite a los actores involucrados -a favor, en contra o indiferentes- expresar sus valores, negociar sus intereses y visiones, identificar y manejar sus conflictos, aportar sus contribuciones y desarrollarse en el proceso.

Existen riesgos y, quizá, el más peligroso es considerar que una organización que ha sido exitosa en el pasado no necesita insertarse en procesos como el sugerido. En un cambio de época, es

importante considerar este aspecto, sobretodo, porque los parámetros que garantizaron esos éxitos del pasado, probablemente, también han entrado en declinación, junto con la época que está siendo remplazada.

En el marco de estas reflexiones y al conmemorarse un aniversario más de la creación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central, nos surgen algunas preguntas, que pretenden ser motivadoras:

- ¿Cuánto estamos haciendo por incorporar a nuestros profesionales en formación a procesos de reflexión que les permitan sintonizarse con el entorno cambiante?
- ¿Tenemos la predisposición para constituirnos en actores protagonistas de una verdadera innovación institucional?
- ¿No será necesario reorientar los planes y programas de formación hacia objetivos mejor articulados con las nuevas demandas y necesidades sociales?