

RECUPERAR
LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS

(Advenimiento de la administración profesional)

Agosto de 2020

Julio César Porteiro

INDICE

	<u>Página</u>
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- NOCIONES BÁSICAS	3
III.- DIRECCIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO	6
IV.- ¿POR QUÉ AHORA?	8
V.- SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	12
VI.- MI UTOPIA PERSONAL	14
ANEXO.- Profesional de la gestión	15

I.- INTRODUCCIÓN

Desde el propio título, el ensayo anuncia dos nociones que son fundamentales en su contenido: a) *instituciones públicas*; y b) *administración profesional*. También señala la necesidad de *recuperar* un correcto funcionamiento de las primeras, a través de la aplicación de las mejores prácticas que ofrece la segunda.

A mi juicio, es una necesidad acuciante volver a poner en servicio a las entidades públicas que, tal como están, se apartan gravemente del logro de sus fines. Para regenerarlas hay que iniciar de inmediato una gran tarea. La hipótesis propuesta con absoluta convicción es que, si la administración profesional logra operar sin cortapisas en las entidades públicas, éstas funcionarán de manera eficaz y eficiente, alcanzando mejores resultados.

Desde mi perspectiva, la imperiosa acción recuperadora se inicia con la profesionalización de la dirección de las Instituciones Públicas. La idea parte del reconocimiento de que dichas organizaciones demandan un enorme esfuerzo de recomposición administrativa, para ponerse en capacidad de servir de manera eficiente y eficaz a los habitantes del país.

Con este propósito, la dirección de las instituciones debe acudir a las raíces de la Ciencia de la Administración, en su doble dimensión de teoría y práctica. También es necesario identificar claramente cuál es el interés general y poner en vigencia las garantías que las buenas prácticas profesionales proporcionan a los ciudadanos e instituciones en el marco de un Estado Moderno. No es inocuo destacar que los administradores habrán de dirigir procurando el bien colectivo, desterrando la satisfacción de sus intereses personales.

II.- NOCIONES BÁSICAS

El concepto de institución pública se apoya en un modelo administrativo que concibe a los organismos públicos como sistemas sociales abiertos, que desenvuelven su accionar en vinculación con el medio, al cual influyen y por el que, a su vez, son incididos. La noción de dirección prioriza la visión de un proceso continuo y no interrumpible de adopción de decisiones, con fundamento en información adecuada y oportuna.

1. *Institución¹ Pública*

1.1. Concepto

El concepto de Institución Pública alude a un fenómeno multifacético y pluridimensional. Priorizando una **visión sistémica**, establece que una Institución Pública es:

Un sistema social abierto orientado hacia el logro de metas, inserto en un contexto mayor del que lo separan límites no siempre fáciles de precisar y con el que está **en permanente interacción**. Esto significa que el sistema incide en el suprasistema pero, a su vez, éste condiciona al primero.

Lo forman personas o grupos con propósitos definidos y compuesto por:

- Un *subsistema técnico*: **gente que utiliza conocimientos**, tecnologías y equipos;
- Un *subsistema estructural*: **gente que trabaja junta** en actividades integradas;
- Un *subsistema psicosocial*: **gente que se interrelaciona socialmente**, coordinada por
- Un *subsistema directivo*: **gente que teniendo una representación consciente de los objetivos que persigue la institución, conduce** los esfuerzos para alcanzarlos con altos niveles de **eficacia y eficiencia** en el uso de los recursos.

Las organizaciones son instrumentos para alcanzar ciertos propósitos, es decir, **son medios y no fines en sí mismas**. La **entropía** es el desgaste que, con el tiempo, el sistema experimenta debido a su propio funcionamiento y que lo conduce hacia la desorganización, llegando en situaciones extremas al caos total.

Es responsabilidad del subsistema directivo estar siempre alerta a la aparición de indicios entrópicos para neutralizarlos y revertirlos. Para abrir paso a la **entropía negativa** la dirección utiliza recursos y procesos que evitan el desorden, manteniendo la retroalimentación constante que aportan las mejores prácticas a la gestión organizacional.

*Si las instituciones no funcionan bien, corresponde diseñar mecanismos correctores e introducir las modificaciones necesarias para volverlas efectivas y eficientes. Corresponde advertir, desde ya, el peligro de confundir entre *burocracias instrumentales e institucionales* y el riesgo de que se produzca la sustitución de una por otra. Las segundas son expresiones patológicas de la organización, en el sentido de que intentan eternizarse con independencia de lo que realmente hace la entidad. En la práctica, los objetivos institucionales se ven*

¹ También se suele utilizar en forma indistinta las palabras organismo, entidad u organización.

desplazados y *el fin de la organización se limita a asegurar la sobrevivencia de los cargos que ocupan sus integrantes.*

2. *El proceso de dirección*

Una versión ampliamente aceptada establece que **la dirección o conducción de una institución es un proceso continuo de adopción de decisiones con argumentación razonable**, que se articula en **tres fases: planeamiento estratégico, ejecución y control**. La lógica de la secuencia por etapas apunta a una mayor claridad en la exposición pues, en la realidad, todas ellas pueden darse en forma simultánea.

En términos generales, el proceso se articula de la siguiente manera:

- a) *Establecimiento de objetivos.* Se trata de estados que la organización desea alcanzar dentro de un determinado período de tiempo. Deben ser claros y comprensibles.
- b) *Definición de políticas.* Se las concibe como guías para la acción; constituyen los andariveles que marcan los senderos dentro de los que se cumple la gestión.
- c) *Selección de planes estratégicos.* Se analizan diversas alternativas de acción, hasta seleccionar un conjunto estratégico que prevé las actividades a implementar. La formulación de este tipo de planes se basa en el criterio de que la dirección debe pensar primero y actuar después. El criterio central apunta a la necesidad de priorizar el establecimiento de objetivos a largo plazo y las grandes líneas de actuación para alcanzarlos. Los planes de corto plazo marcarán hitos cuya satisfacción será una señal positiva, respecto al avance paulatino en la dirección correcta hacia el logro de los fines últimos.
- d) *Ejecución de planes y programas.* Para cada estrategia se señalan las metas de corto plazo, las tareas que llevan a su logro, los responsables de su ejecución, los recursos humanos y materiales requeridos para implementarlas y la expresión financiera de todos esos componentes. En esa fase, el cometido de la dirección consiste en hacer cosas a través de otros.
- e) *Control de la gestión.* Sólo tiene sentido cuando existe planeamiento; son los hermanos siameses de la dirección. Se verifica a través de cuatro pasos. Comienza *cotejando los planes con lo realizado para constatar los desvíos* producidos; luego se realiza un *análisis causal de los desfases* verificados y finalmente se inicia la *acción*

correctiva. Esta última genera la retroalimentación que asegura la continuidad del proceso directivo.

En todas las etapas de esta secuencia, *la dirección debe tomar decisiones con el debido fundamento*. Así, ellas se transforman en el quehacer cotidiano de directores y gerentes, al punto que distinguidos autores han afirmado que *conducir una institución es sinónimo de decidir sobre la base de sólidos argumentos*.

Para cubrir correctamente los cargos de dirección y cumplir cabalmente con sus roles directivos, las personas seleccionadas deben estar formadas en la Ciencia de la Administración y acumular experiencia válida en la conducción de organizaciones².

Razonan en el error los líderes políticos que piensan que sus representantes en la dirección de los organismos públicos tendrán un desempeño profesional³, bastando para ello que tengan sentido común y que sean personas honestas. Este es un criterio equivocado; a lo sumo, tales cualidades *son condiciones necesarias pero de ningún modo suficientes* para asegurar un desempeño de excelencia en el rol directivo.

III.- DIRECCIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

La conducción profesional de las instituciones públicas, es decir su dirección, se nutre de conocimientos que provienen de múltiples áreas: economía, matemáticas, finanzas, contabilidad, estadística, derecho, sociología, política, psicología, comunicaciones y otras. Quizás esta necesidad de integrar saberes tan diversos explique, aunque sea en parte, la confusión prevaleciente en relación con el ejercicio de la disciplina directiva.

Nuestro estamento político parece *no reconocer el carácter científico de la Administración*, a pesar de que tanto la UDELAR como las Universidades Privadas ofrecen, desde hace décadas, formación en dicha disciplina. Quizás por ello los líderes partidarios concluyen, equivocadamente, que no hace falta tener educación terciaria en dirección, pues ***cualquiera puede conducir los destinos de una institución***. El resultado de ese estado de cosas es la prevalencia del ***curanderismo en la gestión de las organizaciones públicas***, debido a la falsa creencia de que el director de organizaciones no se hace sino que, por azar, nace.

² En ANEXO se resumen las características del egresado universitario con formación en Administración.

³ *Nivel profesional*: refiere al más alto nivel de excelencia que se puede alcanzar en el ejercicio de una práctica determinada.

Este desconocimiento ha tenido, por lo menos, dos consecuencias funestas: a) ***banalizar el concepto de dirección de las instituciones públicas***, suponiendo que se trata de una tarea trivial; y b) ***proveer los cargos de dirección considerando innecesario que sus ocupantes cuenten con estudio, experiencia y habilidad específica para gestionar. Quienes los designan parecen convencidos de que cualquier persona puede ocupar cargos de dirección, sin desmedro de la calidad.***

Por el contrario, la realidad es que *si las Empresas Públicas aspiran a mejorar la gestión*, sin la menor demora deben profesionalizar su gobernanza, comenzando por el nivel superior de dirección. El punto de partida es *seleccionar a los directores aplicando las mejores prácticas* en la materia.

Es ineludible integrar los directorios de estas instituciones con personas que reúnan formación y experiencia para desempeñar dichos cargos. Los textos sobre gestión de recursos humanos, exponen criterios y métodos para realizar selección científica del personal, detallando los procedimientos adecuados. Cabe destacar que las propuestas metodológicas que se recomiendan, sugieren procesos ***que respetan las exigencias establecidas en el artículo 187 de la Constitución***⁴.

Obviamente, las mejores prácticas profesionales descartan los hábitos de uso tradicional en nuestro País que, además de carecer de rigor técnico, violan la norma constitucional. Es de orden abandonar el uso de criterios de designación basados en el reparto por cuota política, militancia partidaria, nepotismo, amiguismo o fracaso del designado en un intento anterior por acceder a cargos elegibles.

La Constitución no estipula que los líderes partidarios discutan y negocien entre ellos la cantidad de cargos que cada fracción política habrá de designar, dentro de qué niveles jerárquicos y en cuál repartición pública. En ese juego, finalmente llegan a arreglos como culminación de un proceso opaco que violenta la Carta Magna. Del otro lado, una ciudadanía inerte y desinformada, observa con dolor, disgusto y resignación, el triste espectáculo cuyo reestreno se cumple, como mínimo, en forma quinquenal.

⁴ Artículo 187. Los miembros de los Directorios ... serán designados por el Presidente de la República ... previa venia de la Cámara de Senadores otorgada sobre ***propuesta motivada en las condiciones personales, funcionales y técnicas ...***

Los integrantes de los Poderes Ejecutivo y Legislativo que aplican los mecanismos del Artículo 187 son, ante todo, servidores públicos cuya conducta debe orientarse a promover el bienestar de los uruguayos. Sus decisiones no pueden ignorar las disposiciones constitucionales; por el contrario, deberían dar una clara demostración de que ellas están vigentes y son respetadas por quienes recibieron un mandato del pueblo.

Es inaceptable que la primera línea del estamento político se coloque de espaldas a la Constitución, para convalidar *un toma y daca* que desemboca en acuerdos negociados por fuera de la institucionalidad republicana.

Para sintetizar las consecuencias negativas del menosprecio por la Administración, acudo a la siguiente frase de **Peter Drucker**, uno de los padres de la moderna dirección de organizaciones:

No hay países subdesarrollados, sino mal administrados.

IV.- ¿POR QUÉ AHORA?

La pregunta invita a explicar los motivos que me inducen a pensar que vivimos un tiempo propicio para iniciar un proceso de insurgencia de la Administración en el Sector Público. Creo que la escasa atención que se presta a la gestión profesional en numerosos ámbitos de la institucionalidad pública -- cuando no se verifica su absoluto desconocimiento -- reconoce su génesis en las actitudes y conductas prevalecientes en los dirigentes políticos. Y no es éste un problema nuevo, sino que se arrastra desde mucho tiempo atrás, tal como lo he referido en algunos documentos recientes⁵.

¿Por qué ahora,? me cuestiono. La respuesta más inmediata y contundente podría ser: *porque es inadmisibile que un uruguayo haya muerto por hipotermia, tirado en la calle, debido a que en el Sector Público existen problemas de gestión.* Y que, además, el Señor Presidente en actitud muy responsable, se haya dirigido a la población para decirle que *él se hacía cargo del desgraciado hecho.*

Ahora bien, para que apariciones presidenciales de este tipo no deban hacerse frecuentes, *es imprescindible comenzar ya a hacer cosas que cambien las circunstancias venideras.* Este imperativo hace aflorar una frase que expresa a la perfección las exigencias de la hora:

⁵ Véase el Semanario Búsqueda, Sección Cartas al Director, de fechas 14/05; 28/05 y 23/07 de este año 2020.

La causa de los pueblos no admite la menor demora

Sería patriótico tomarla en cuenta; no solo por su contenido sino, muy especialmente, por quien la pronunció.

No integro el grupo de quienes creen que el tren de las oportunidades pasa una sola vez; pero sé que no lo hace con frecuencia. Estoy convencido que si llega a la estación, hay que subirse resueltamente y no apearse hasta llegar al destino, sin importar lo extenso que pueda ser el recorrido.

En el campo de mis expectativas, el tren que conduce hacia la profesionalización de la gestión en las Instituciones Públicas está frente a nosotros. Veamos algunos argumentos que podrían servir de fundamento a esta apreciación.

- a) ***Catástrofe y cambio estructural*** - Durante 2019, una investigación realizada en la Universidad de la República concluyó que las catástrofes vividas en la historia de Uruguay, favorecieron cambios estructurales en su institucionalidad con impactos en el largo plazo.⁶

Por mera coincidencia, a principios de este año se instaló entre nosotros la epidemia mundial del coronavirus, provocando un cataclismo sin precedentes en la sociedad uruguaya. En efecto, como consecuencia de los impactos pandémicos, todas las actividades quedaron bajo análisis y experimentaron distintas mutaciones. Se comenzó a vivir una situación absolutamente anormal, llegándose al consenso que el futuro estará marcado por **una nueva normalidad**.

La predicción de dicho estado de cosas no alcanza aún niveles aceptables de probabilidad de ocurrencia, debido a las grandes dosis de incertidumbre que lo rodean. A ello se agrega el desconcierto de quienes intentan realizar pronósticos, aún para el corto plazo. No parece aventurado afirmar que la nueva normalidad no surgirá de un momento para otro; su configuración será el fruto de un proceso que ya ha comenzado y cuya prolongación no se puede vaticinar. Por otra parte no será un modelo que se pueda asociar a una situación estática; por el contrario, el cambio será un rasgo esencial en su naturaleza.

⁶ Véase: Los desastres como factores de cambio institucional; Jorge P. Brugnoli - Facultad de Ciencias Sociales.

- b) **Exitosa gestión en el combate al Covid-19** - A cinco meses de conocerse los primeros casos de la presencia del coronavirus en Uruguay, todavía la pandemia continúa siendo una amenaza permanente aunque, hasta el momento, acotada dentro de límites promisorios. La organización de proyecto diseñada por el Gobierno para enfrentar la catástrofe y su gestión posterior, hasta el presente han demostrado una capacidad de respuesta muy satisfactoria.

La política presidencial, apelando a la responsabilidad y solidaridad de la población, la coordinación y complementación logradas entre las autoridades y sus asesores, las medidas puestas en práctica en los distintos ministerios junto con la identificación temprana de los brotes y las medidas inmediatas aplicadas para su control, son hitos que jalonan los buenos resultados alcanzados hasta el presente.

El éxito en la gestión del combate contra la pandemia es, sin lugar a dudas, uno de los pilares que explica la distinción alcanzada por Uruguay en la comparación internacional. En el contexto mundial, sus indicadores se ubican en lugares destacados entre los países que han logrado mitigar de la mejor manera los impactos negativos del coronavirus.

Para reforzar el valor de los destacados resultados obtenidos en la gestión del proyecto de respuesta a la agresión vírica, varios **hechos políticos del pasado reciente** abonan mi tesis de que, *en este momento*, se dan las condiciones para que el Nuevo Gobierno impulse un proceso de cambio estructural en el funcionamiento de las instituciones públicas. Algunos de los eventos que sustentan mi apreciación, son:

- c) **Afirmación de propósitos de mejora en la gestión pública** - Durante la campaña pre-electoral conocimos, a través de claras manifestaciones de quienes hoy son gobierno, su firme voluntad de mejorar la gestión pública. Antes del balotaje y apelando al habla popular para que nadie quedara sin entender, el hoy Presidente aseguró que *“su gobierno iba a terminar con el carnaval de las promesas”*.
- d) **Compromiso escrito firmado por los líderes de la Coalición de Gobierno** - El 5 de noviembre de 2019 los representantes de la Coalición Multicolor reiteraron por escrito el mismo propósito, cuando *firmaron su Compromiso por el País* que pusieron en conocimiento de la ciudadanía. En el capítulo reservado a las Empresas Públicas, luego de una breve referencia a *la debacle experimentada por ANCAP* en años recientes, los integrantes del actual gobierno asumieron el compromiso de impulsar

ocho acciones concretas para mejorar la gestión pública. A mero título ilustrativo, se transcriben tres de las medidas anunciadas:⁷

- **Aplicar a las empresas públicas las mejores prácticas de gobierno corporativo.**
- **Aprobar un manual general de Principios de Gestión y un protocolo para seleccionar a los integrantes de los directorios.**
- **Promover la designación de directorios profesionales, y coordinar con el Parlamento la presentación y el seguimiento de los planes estratégicos.**

e) **Organización matricial en el proyecto de emergencia sanitaria** - El 13 de marzo de 2020 se decretó la emergencia sanitaria en el País y se montó con rapidez *una unidad de proyecto para dirigir* el combate a la pandemia vírica del Covid-19. Desde una perspectiva de gestión, la organización central propuesta incorporó criterios y procedimientos que explican los avances alcanzados:

- ✓ En el nivel superior fungió la máxima autoridad del Poder Ejecutivo. Dirigió a un equipo que contó con los asesoramientos del GACH. Así se conjuntaron el poder político de decisión con el saber especializado. Quienes la integraron actuaron con gran capacidad de respuesta, complementándose entre ellos en base al respeto de sus respectivos roles. Todo el estamento político elogió la solución adoptada y ella fue preponderante en los positivos resultados obtenidos.
- ✓ En los siguientes niveles jerárquicos, se desempeñaron representantes de las diversas áreas del Gobierno implicadas en las tareas a cumplir (Parlamento, Ministerios, Secretaría y Subsecretaría de la Presidencia, OPP y así sucesivamente), junto con profesionales especialistas en áreas muy variadas.
- ✓ Una peculiaridad de este proyecto radica en que los beneficiarios de sus resultados son, al mismo tiempo, protagonistas fundamentales de las actividades de implementación. *La libertad responsable asignada a la población*, aprobada en una decisión tan difícil como trascendente, fue una de las condiciones que contribuyó a que la respuesta de los habitantes del país estuviera positivamente motivada y aceptara en buena forma las recomendaciones recibidas respecto al distanciamiento social y los hábitos de higiene.
- ✓ También corresponde rescatar que en la institucionalidad diseñada para administrar el proyecto se prestó atención a su condición de sistema abierto. Así, sus acciones condicionaron los hábitos comunitarios y éstos, a su vez, incidieron sobre las decisiones adoptadas por el proyecto. Esta relación biunívoca fue una razón básica para explicar el cuidado demostrado en establecer fluidos canales de comunicación entre la gobernanza del proyecto y la ciudadanía.

⁷ Véase, en Compromiso por el País: Empresas Públicas al servicio de la Gente.

- ✓ Una mirada externa sugiere que *el liderazgo, el trabajo en equipo, la visión de sistema abierto, la comunicación de calidad y la cohesión social*, son pilares que cimentan los auspiciosos resultados logrados hasta la fecha.

Resumiendo, esta experiencia de gestión conducida por el Señor Presidente de la República contando con la activa participación de varios integrantes del Gabinete Ministerial y del GACH, es una clara evidencia de la importancia que reviste el hecho de que el accionar de las Unidades Públicas cumpla con las mejores prácticas propuestas por la Ciencia de la Administración.

- f) Mejora de gestión en las Empresas Públicas, incluida en la LUC** - El pasado 23 de abril ingresó al Parlamento el Proyecto de Ley de Urgente Consideración (PLUC) elaborado por el Poder Ejecutivo, que ya fue promulgado. En su exposición de motivos, los argumentos que respaldan la Sección de Economía y Empresas Públicas afirman que, *en la conducción y gestión de dichos organismos, es imperioso poner en marcha mecanismos que aseguren el manejo responsable de los dineros públicos.*

La Ley Nº 19.889, promulgada el 9 de julio de 2020, está vigente y en condiciones de ser aplicada. En cuanto al programa de mejora de la gestión en las Empresas Públicas podría ser útil contar con un decreto reglamentario estableciendo las directrices que habrán de orientar el cambio sustantivo que se requiere.

- g) Presupuesto Nacional que insta al ahorro en el gasto público** - En días recientes, la prensa informó que los especialistas del Gobierno están elaborando un Presupuesto Nacional *propio de una economía de guerra*, en el sentido de que se extremen esfuerzos para abatir el gasto público. En ese contexto, la conducción profesional de la administración permitiría mejorar la productividad del Sector Público, actuando con menores costos sin deterioro de las prestaciones.

V.- SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

¿Qué debemos hacer HOY para forjar el MAÑANA?

Una somera reflexión respecto a la enorme tarea implicada en la respuesta a esta pregunta, sugiere ideas y criterios a tomar cuenta. Sólo para mencionar algunos:

- *A menos que comience a actuar de inmediato, la Unidad Ejecutora del proyecto de profesionalizar la gestión en las Empresas Públicas, sólo tendremos promesas políticas y esperanzas ciudadanas, pero no planes implementándose.*
- El Sector Público necesita un *enorme esfuerzo de reconstrucción administrativa*, para que sus instituciones logren la capacidad de servir con eficiencia y eficacia a los intereses de los habitantes del País.
- *Las entidades públicas deben transformarse de raíz. Es necesario identificar claramente el interés general y las garantías que las mejores prácticas de Administración proporcionan a los ciudadanos de un Estado Moderno.*
- *La Dirección es el órgano institucional que convierte una aglomeración de personas en una organización y a sus esfuerzos en acciones dirigidas a objetivos.*
- *A los directivos y gerentes no se les retribuye por hacer lo que les gusta. Se les recompensa por hacer las cosas correctas en su competencia específica: la toma de decisiones efectivas y eficientes.*
- *La jerarquía no confiere privilegios ni poder discrecional; impone responsabilidades.*
- *Innovar no es necesariamente cambiar los recursos de la entidad. También es encontrar usos mejorados para los recursos disponibles, o aún disminuidos.*
- *El problema en la vida organizacional no puede ser el no saber qué hacer, sino el no hacer lo que corresponde.*

El punto de partida para ***el quehacer de hoy*** (convertir en realidad la imperiosa reconstrucción administrativa) consiste en establecer una estrategia maestra y abordar su implementación por etapas. No es viable el intento de encarar en forma global el enorme desafío de profesionalizar la Administración en el Sector Público en su conjunto.

Aunque debe incorporarse desde el inicio una perspectiva de largo plazo, es imprescindible programar las actividades de modo que se verifiquen logros inmediatos que ofrezcan evidencia de que la mejora en la gestión se ha iniciado.

Sin perjuicio de que para esbozar los contenidos de un plan director es necesario realizar una evaluación de la situación inicial, *podría ser plausible priorizar desde el arranque el proyecto de profesionalizar la gestión de las Empresas Públicas*, tal como se establece en la Ley de Urgente Consideración.

Quizás fuera útil agregar otro proyecto de menor duración con similar propósito, enfocado en un subsistema de alto nivel y con amplia proyección que, por su jerarquía, significaría un sólido mensaje respecto a la importancia y el nivel de respaldo político con que cuenta el *Programa de Regeneración Administrativa del Sector Público*.

VI.- MI UTOPIA PERSONAL

Es mi esperanza que los políticos uruguayos con mayor poder de liderazgo, no demoren en reconocer el papel clave que corresponde al *administrador profesional* en la gestión de las instituciones públicas. A partir de dicha convicción, sería razonable que comenzara de inmediato *un proceso de mejora en la gestión* organizacional.

Para poner en marcha ese programa, *la autoridad política con el apoyo de profesionales en la Ciencia de la Administración deberá orientar a varios equipos de proyectos* que serán los responsables del desarrollo de las tareas. Con un esfuerzo de esta naturaleza sostenido en el tiempo, se logrará *crear y hacer crecer* un círculo virtuoso de administración profesional para lograr los objetivos institucionales.

Por ello y para ello, invito a todas las instituciones y personas que se sientan inclinados a compartir mi esperanza personal, a formar parte de este movimiento y a actuar en consecuencia. Si la iniciativa se consolida exitosamente, podremos comprobar que:

La Ciencia de la Administración y su aplicación profesional en la gestión pública de Uruguay será un factor clave que, en un futuro no muy lejano, contribuirá a generar un mayor nivel de bienestar en la sociedad. uruguaya.

En el mapa de mis expectativas, la conjunción de los hechos referidos abona la posibilidad de que se inicie una corriente regeneradora de la administración pública. Abrigo la esperanza de que, en esta oportunidad, no se vuelva a caer en la inveterada costumbre de procrastinar la atención de una necesidad tan importante como perentoria.

PROFESIONAL DE LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

La conducción profesional a la que nos referimos tiene lugar en el amplio campo de las organizaciones. El alcance de este término incluye a empresas públicas y privadas, instituciones sociales, diversas entidades que componen el Gobierno Ejecutivo Nacional y Departamental, los Poderes Legislativo y Judicial, las organizaciones no gubernamentales, a las iglesias y comunidades religiosas y a todas las agrupaciones de personas que responden a la definición genérica de *Institución Pública* expuesta en el Apartado II.

Para mejor información del lector, en el recuadro siguiente se presenta una sintética descripción de las habilidades que corresponden a un profesional universitario egresado con formación en Ciencias de la Administración.

Perfil del profesional en Administración

Son **egresados universitarios con título de grado o de post grado**, que cuentan con **conocimientos y experiencia adecuados** para participar en la **creación y gestión de empresas u otros tipos de organizaciones**. Tienen aptitudes para comprender y analizar críticamente los **procesos sociales, económicos y políticos** que hacen al **funcionamiento interno de las organizaciones y al contexto** en que ellas desarrollan su actividad.

Poseen habilidades para ocupar cargos gerenciales en las áreas funcionales de las instituciones (Finanzas, Comercialización, Producción, Recursos Humanos) así como en la propia **Gerencia General**. Su **responsabilidad básica es resolver problemas y aprovechar oportunidades, liderando los procesos decisorios**. Pueden ofrecer **servicios de consultoría** en las mismas áreas. **Otra opción, no excluyente**, es realizar **actividades docentes** o de investigación.