

## Salinas Alberto, **La Reforma Administrativa**

Este estudio nos presenta un nuevo enfoque sobre la reforma administrativa, ya que introduce tecnologías administrativas, conocimientos de ciencia, política y de las ciencias del comportamiento y suprime los enfoques jurídicos de la administración. En este trabajo se sostiene, como tesis central, la afirmación de que "el cambio" en la administración pública se asocia a una serie de cambios interconectados e interdependientes, tanto externos como internos, del ámbito de la administración pública.

Para el autor, la reforma administrativa es un proceso dinámico, ininterrumpido, en el que todo cambio que se produzca modificará los objetivos. Sin embargo los cambios que se lleven al cabo en el corto plazo deben tener la mira en objetivos concretos dentro de una estrategia global de largo plazo. Y al mismo tiempo, para que haya éxito, es preciso que la reforma varíe el interés en objetivos concretos y que la administración sea capaz de modificarse sin perder de vista la búsqueda de esos objetivos.

Este trabajo se divide en dos partes. Cada parte consta de cinco capítulos y una introducción.

En la primera parte se analizan:

1. La naturaleza y dinámica de la reforma administrativa;
2. El contexto de la Administración Pública;
3. Las interdependencias entre política y administración, y
4. La razón de ser o interacciones entre sistemas sustantivos y de apoyo dentro del contexto administrativo, y
5. Una conclusión, en la que se formula una serie de proposicio-

nes relativas a la naturaleza y dinámica de la reforma administrativa.

En el tratamiento de esta parte el doctor Salinas orienta su atención en torno a la proposición de que la efectividad de la administración pública, como instrumento motor del desarrollo, es función del grado de equilibrio y congruencia en la integración y diferenciación de los subsistemas endógenos y exógenos con los que la administración pública interactúa.

En el primer capítulo de la primera parte se analiza el contraste que surge de la expresión reforma administrativa, y nos dice que la capacidad de autogeneración y autorrenovación es el concepto central en torno al cual gira el análisis por el que se llega a la conceptualización que debiera prevalecer acerca de la naturaleza, contenido y dinámica de la reforma administrativa.

El segundo capítulo estudia el contexto de la administración pública, señalando la naturaleza de condicionante para esta última, que asume el grado de congruencia entre los productos de la administración y las demandas del medio en cuestión. A nivel descriptivo, analiza dentro del mismo capítulo la naturaleza de las diversas fuerzas en juego que determinan este efecto condicionante del medio sobre la administración.

En el tercero se analiza la interacción entre política y administración, subrayando la imposibilidad de separar una de otra dentro de una perspectiva global.

En el cuatro explora la interacción entre sistemas sustantivos y de apoyo de la administración pública y pretende resaltar la necesidad de que los diversos sistemas y subsistemas se orienten y articulen para alcanzar o contribuir a alcanzar los fines sustantivos últimos del sector público como un todo.

Finalmente, en el quinto capítulo, formula proposiciones que sirvan como directrices generales para los movimientos de reforma.

La segunda parte analiza las estrategias necesarias para emprender la reforma administrativa.

El autor señala que del análisis relativo a la naturaleza, contenido y dinámica del fenómeno de reforma administrativa, surge una realidad de complejidad tal que hace imposible recurrir a fórmulas simplificadas o apresuradas en los intentos por producir el cambio en la administración pública. Los intentos simplificados o apresurados indudablemente producen reformas, pero dan pocas garantías de que los resultados vayan a ser los previstos.

La problemática del fenómeno de cambio puede resumirse en tres áreas de necesidades:

1. Necesidad de reconocer las demandas por cambiar;
2. Necesidad de responder a tales demandas adoptando decisio-

nes que reflejen la voluntad de llevarla adelante y la orientación a imprimirles, y

### 3. Necesidad de implementarlas.

Estas tres áreas interaccionan recíprocamente, haciéndose necesario transitar de una a otra con la convicción de que recurrentemente habrá que retroceder, e incluso preocuparse simultáneamente de las tres áreas a un mismo tiempo. Esta convicción lleva a la necesidad de contar con una estrategia de acción lo suficientemente comprensiva como para guiar el conjunto de movimientos que a lo largo del tiempo demanda un proceso de esta naturaleza.

Para esto, hace falta contar con un objetivo que trascienda las múltiples contingencias más o menos aisladas, o más o menos durables de las demandas situacionales expresadas en términos de la necesidad de lograr objetivos concretos.

Con esta última idea como directriz general, este trabajo señala como objetivo del proceso el alcanzar situaciones en las que cada vez más la capacidad de cambiar sea inherente a la misma organización. En otras palabras, el objetivo es introducir, mantener y desarrollar dentro de la administración pública esquemas conceptuales e instrumentos capaces de producir cambios sistemáticos en respuesta a condiciones cambiantes y capaces de orientar al cambio en las condiciones mismas que generan sus respuestas.

En el capítulo seis explora los conceptos de estrategia y táctica. Después de considerarlos en abstracto, los refiere expresamente al fenómeno de la reforma administrativa. Finalmente, se presenta un modelo de inspiración en el que se pueden apreciar los condicionantes que marcan el tono, contenido, alcance y rapidez que en diferentes circunstancias puede pretenderse de cualquier movimiento de reforma.

En el capítulo siete se analizan nuevamente las alternativas estratégicas y tácticas de reforma, partiendo de la formulación de un esquema teórico del fenómeno del cambio. Al tratar este tópico, se estudia la dinámica del cambio comportamental, ya que el mismo es esencial al contenido del "circuito de influencias recíprocas" con que se caracteriza al fenómeno del cambio. Luego se hace un enunciado de los factores conducentes al cambio en cualquiera que sea el modo de ese circuito, analizándolos dentro de la perspectiva de actuar estratégica y tácticamente sobre los mismos. Finalmente, se formulan, describen y analizan una serie de indicadores para reconocer si existe o no una reforma administrativa en marcha.

En el capítulo ocho se analizan diferentes líneas de acción para la conducción estratégica de la reforma.

En el capítulo nueve trata la relación entre el fenómeno de resistencia al cambio y la Unidad Central de Reforma, para de allí

derivar conclusiones conducentes a señalar las alternativas de esta última para superar y canalizar resistencias.

En el último capítulo, a modo de conclusión, se analiza la estrategia de la reforma y su aplicación práctica. Con esta orientación, se formula una serie de proposiciones derivadas del conjunto del trabajo, por las que se entiende que debe transitar cualquier esfuerzo por realizar una reforma efectiva.

En suma, esta parte analiza matrices que al momento de la realización cobran importancia táctica y estratégica en los esfuerzos por instrumentalizar reformas administrativas.

Podemos resumir diciendo que la obra del doctor Alberto Salinas representa un importante aporte teórico para abordar la problemática de la reforma administrativa en sociedades en transición, como es el caso de los países latinoamericanos.