



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Por Orlando J. Hernández Cruz, director del Cicap-UCR

# Voz experta: Quince claves para lograr un cambio significativo en las organizaciones públicas

26 JUN 2019

Economía

Como docente de la Escuela de Administración Pública siento que tengo la responsabilidad y obligación de motivar a quienes aspiran a ser líderes en la administración pública. Siempre les insisto que en los textos encontramos detalles importantes que nos permiten aprender y reflexionar.

Pero también les insto a no quedarse allí, en las cuatro paredes del aula, en las páginas de los libros. Fuera del aula, con las experiencias buenas y malas, nos formamos una criticidad de lo que está sucediendo, entonces es cuando comprendemos los textos y aprehendemos para nosotros mismos lo más valioso para el ejercicio de nuestra profesión. Por lo tanto, tenemos el deber de estar inquietos para provocar los cambios que sean necesarios para mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Por ello, cuando asumí la Dirección del [Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública](#) de nuestra Universidad, hice un planteamiento fundamentado en mis experiencias laborales, académicas y de voluntariado. Mi propuesta: alcanzar un cambio significativo en el quehacer del Centro.



"Hay que conocer a la gente a la que se le brindan los servicios, pensar en ellos al rediseñar los servicios para que estos traten de ser a la medida y se ajusten a sus necesidades" .

Karla Richmond

---

Pero, ¿a qué me refiero por un cambio significativo? Pues, lograr adaptar al Centro para que se logre cumplir con sus propósitos fundamentales y de paso lograr pequeños avances en la mejora de los servicios públicos donde podríamos tener algún tipo de injerencia con los servicios que brindamos como Universidad de Costa Rica.

**LEA TAMBIÉN: [Orlando Hernández Cruz nuevo director del Cicap-UCR: 'Espero hacer un cambio significativo'](#)**

Reconocer y adaptarse al entorno universitario y del País. Por lo tanto, a raíz del bagaje de mis experiencias, comparto los siguientes puntos que considero importantes para lograr un cambio significativo en las organizaciones públicas:

1. Re-valorar lo que conoce de la organización, estudiar el contexto, comprender el ámbito de competencia y lo que la normativa te permite hacer.
2. Inyectar pasión a lo que haces, al final tendrá buenos resultados.
3. Conocer al equipo de trabajo, muchas veces se da por sentado que conocemos al equipo de trabajo, ¿pero verdaderamente conocemos sus talentos? Hay que potenciar los talentos, en la medida de lo posible, en todo lo que implica procesos de calidad, mejora de servicios, innovación e incluso en el aprovechamiento del espacio físico que ocupa la organización pública, entre otros.
4. Consultar sus ideas antes de implementar algo nuevo, toma tiempo, pero es mejor una idea que ha pasado un proceso de co-creación donde se han valorado varias alternativas ya que puede rendir mejores resultados.

5. Involucrar a las personas colaboradoras en la implementación de los cambios aunque estos cambios parezcan “insignificantes”, no se deben de subestimar los cambios pues estos deben estar pensados en una lógica de sumar, y hasta multiplicar, acciones concretas para alcanzar nuestros propósitos.
6. Ver los detalles en relación al espacio físico e infraestructura, así como los equipos tecnológicos y mobiliario, que ocupa la organización, nadie debe estar satisfecho si todo esto parece que está en abandono.
7. Conocer a la gente a la que se le brindan los servicios, pensar en ellos al rediseñar los servicios para que estos traten de ser a la medida y se ajusten a las necesidades de los usuarios.
8. Democratizar el conocimiento, por mucho tiempo sea tenido como premisa de que el conocimiento es poder y muchas veces creemos que somos los únicos merecedores de ello, ¿Qué tal si compartimos el conocimiento? A mayor entendimiento de las cosas es más probable que los cambios significativos puedan ser cosechados.
9. Establecer puentes de diálogo entre el personal y los tomadores de decisión, enajenar a cualquiera de éstos dos grupos puede generar brechas de desigualdad, inequidad y falta de entendimiento de las acciones tomadas para la correcta administración de la organización y gestión de las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos, metas o resultados.
10. Ser insistente en promover los cambios significativos, se requiere paciencia, pues los tiempos son lentos en muchas ocasiones por motivos de resistencia u normativa, entre otros.
11. Sea ejemplo de adaptarse al contexto normativo, aprenda a jugar con las reglas del juego. Y sea propositivo de cambiar las reglas si fuera necesario, pero recuerda, con paciencia, cambiar reglas en la esfera de la administración pública no es cosa fácil pero tampoco es imposible.
12. Validar los resultados de las personas colaboradoras, deje de echarse flores usted mismo si las cosas salen bien y de echar las culpas al otro si las cosas salen mal, pues al final puede ser que las cosas realmente salen bien porque las hace el otro y otras tantas veces pueden salir mal porque usted no le dio las herramientas necesarias o el valor necesario para que las personas colaboradoras se empoderen de sus procesos.
13. Sea transparente y aprender a rendir cuentas, sí, usted puede ser el tomador de decisión pero eso no implica que lo sepa todo o que todo lo que hace solo lo hace por usted mismo. Rendir cuentas implica madurez, reconocimiento de las cosas que salen bien y de las otras que pudieran haber fallado. Si queremos un cambio significativo, debemos reconocer que hay oportunidades de mejora y que está en nosotros como organización cambiar algunas prácticas para que podamos ser exitosos.
14. Cuidado con el establecimiento de metas, de repente pueden convertirse en una organización muy mecánica y pudiera alejarnos del propósito real para la cual fue creada. Es preferible volver a lo básico, entender para que existe la organización y proponernos alcanzar resultados positivos en función del ámbito de competencia, de ahí puede darse procesos de innovación social si nos permitimos acercarnos a la sociedad para la cual brindamos servicios.
15. Comprender que todos estamos de paso por la organización y por ello se vuelve cada vez más importante manifestar nuestras intenciones e inquietudes. Siempre

tratamos de dejar un legado, pues entonces tratemos que sea el legado de todas las personas colaboradoras en la organización.

Este listado no pretende ser una receta de lo que se debe hacer para alcanzar cambios significativos en las organizaciones públicas, no es taxativa, hay más puntos a considerar. No obstante, son para motivar con el fin de que entendamos lo no preciso que puede ser el famoso cliché “el cambio comienza por nosotros mismos” o que “el cambio no es alcanzable”.

Pues para mí, **el cambio comienza a darse cuando compartimos las ideas, identificamos y creemos en las capacidades y habilidades de las personas colaboradoras.**

Cuando compartimos para que el cambio significativo, en sí mismo y su éxito, sea el propósito de todas las personas involucradas en la organización pública, logramos comprender que las mejores ideas casi siempre vienen de las personas menos esperadas. Por lo tanto, valoremos con seriedad los aportes de cada persona colaboradora, es ahí donde el cambio ya comienza a ser significativo.

[Dr. Orlando J. Hernández Cruz](#)

Director del Centro de Investigación y Capacitación en  
Administración Pública

[orlando.hernandezcruz@ucr.ac.cr](mailto:orlando.hernandezcruz@ucr.ac.cr)

**Etiquetas:** [cicap](#), [administracion publica](#), [empleo publico](#), [#vozexperta](#).