



# E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

## Una estrategia colaborativa para la supervivencia organizacional

### Guía del profesor

En diferentes sectores continuamente surgen organizaciones, evolucionan y dejan de existir. Los empresarios proponen nuevas ideas, los miembros se unen y se marchan, los productos tienen fluctuaciones y los recursos se acumulan o se agotan. Sin embargo, mucho de lo que se conoce sobre estos procesos deriva de un estudio sistemático de corporaciones privadas centradas en el mercado y que captan el nacimiento organizacional en ambientes competitivos y ricos en recursos. La formación consiguiente de límites y de claridad organizacional interna ocurre por la demanda del público, la disponibilidad de los recursos y las normas institucionales.<sup>1</sup> Aunque muchos de estos procesos se aplican a todo tipo de organizaciones, los líderes involucrados con el inicio de actividades de una nueva organización pública se enfrentan a una serie peculiar de retos. Los públicos incluyen cargos electos, clientes y el público en general; las medidas del desempeño se extienden más allá de los resultados netos; los mecanismos de autoridad tienden a la jerarquización y a lo político; la rendición de cuentas afecta al interés público; y, finalmente, un espectro amplio de leyes establecen restricciones sobre la administración de recursos humanos y otras acciones de la organización.<sup>2</sup> Tomando en cuenta estas diferencias, los nuevos organismos públicos no buscan sobrevivir en un ambiente de competencia de mercado, sino que más bien intentan “institucionalizarse” a sí mismos dentro de las

1 Aldrich, Howard. 2001. *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

2 Rainey, H. G., & Bozeman, B. 2000. «Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of a priori». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 447.

estructuras gubernamentales.<sup>3</sup> Como resultado de lo anterior, una preocupación fundamental de los líderes de las organizaciones gubernamentales emergentes es obtener una rápida legitimación a los

Este caso obtuvo una mención de honor en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem solving" en 2007. Fue revisada anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrito por Rob Alexander de la Escuela Maxwell de la Syracuse University y editado por Laurel Saiz. Está basado en una investigación en el USIECR llevada a cabo entre 1998 y 2007 con Rosemary O'Leary. El caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto del caso descrito. Ha sido realizado por E-PARC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

ojos de públicos relevantes de su respectivo sector. Mediante decisiones estratégicas que lleven a incrementar la legitimidad, estos líderes aumentan la probabilidad de obtener los recursos financieros y políticos necesarios para continuar sus actividades.

La parte A de este caso describe los retos enfrentados por Kirk Emerson, la recientemente nombrada directora del USIECR. Los estudiantes se ponen en su lugar y se les pide que propongan cómo desarrollarían una nueva organización federal con instrucciones de colaborar. Al final de la Parte A, se pide a los estudiantes que se tomen 15 minutos para escribir sus planes iniciales con los que afrontarían los retos de la administración estratégica del USIECR y que los compartan con la clase.

La parte B describe lo que Kirk Emerson y la directiva de la USIECR realmente hicieron. Al final de la parte B se pide a los estudiantes que discutan las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuál fue el papel que jugó el estatuto de creación del Instituto en la limitación o el fomento de actitudes colaborativas por parte de los miembros de la directiva del USIECR?
- 2) ¿Cuáles de los retos a los que se enfrentó la directiva del USIECR fueron gestionados mejor mediante estrategias colaborativas? ¿Qué retos no se manejaron con la misma eficacia?
- 3) ¿Quiénes eran los públicos clave de quienes el USIECR podría obtener legitimidad? ¿Con qué públicos parecía más fácil involucrarse colaborativamente? ¿Con quiénes parecía más difícil involucrarse colaborativamente? ¿Por qué?
- 4) El propio interés organizacional y las estrategias colaborativas a menudo entran en conflicto, especialmente durante los inicios de una nueva organización pública. ¿Cómo logró la directiva del USIECR aminorar esta tensión? De acuerdo a su experiencia, ¿cómo ha visto usted manifestarse esta tensión en las organizaciones públicas?
- 5) ¿Cuáles cree usted que fueron los impulsores principales de las estrategias de administración colaborativa implementadas por la directiva del USIECR?
- 6) ¿Cómo podría aplicarse la experiencia del USIECR en la creación de una organización pública mucho mayor, como por el ejemplo el Departamento de Seguridad Interior? ¿Cuáles serían las limitaciones?

3 Boin, A., & Christensen, S. 2006. *The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership*. Ponencia presentada en "Why Public Organizations Become Institutions: An Interdisciplinary Discussion of Research Questions, Theoretical Frameworks and Initial Findings", Leiden, The Netherlands. 10-12 junio 2004.