



# INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA

## FACTOR DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS

### AUTORA

SONIA ELIZABETH ORIA (1)

(1) SECRETARIA GENERAL, BANCO CENTRAL DEL URUGUAY, **BCU**

*La eficiente gestión del sector público es clave para la mayoría de las actividades que la sociedad contemporánea emprende para su desarrollo sustentable.*

*Ante este desafío se hace imprescindible que nuestros Estados bicentenarios recorran procesos de innovación. Los cambios en las estructuras organizativas y en los recursos disponibles aún no parecen haber dado frutos significativos por sí solos, entonces, ¿qué estrategias podrían conducir a un nuevo paradigma en la gestión?*

*Este artículo plantea un enfoque alternativo para el análisis de los fenómenos organizacionales que habilitan u obturan los cambios innovativos.*



**E**n primer término, cabe presentar una breve reseña teórica sobre burocracia y cambio organizacional, para reflexionar luego sobre la viabilidad de cambio y desarrollo de nuevas capacidades institucionales en el sector público.

El desafío principal que se plantea es desentrañar la vinculación entre la organización burocrática y el cambio que requiere de estructuras innovativas capaces de superar las conservadoras que caracterizan a la burocracia. Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein en su libro *Identidad de las organizaciones – Invariancia y cambio* (1992) aportan un punto de vista renovado en torno a la teoría de las organizaciones y construyen un marco de referencia para su análisis y para los procesos de cambio asociados.

## Breve reseña teórica

Resulta insoslayable citar al sociólogo alemán Max Weber para hacer alusión a la burocracia. Con este vocablo refiere tanto al modo de administración como al grupo de empleados que la integran. Se trata de una forma de administración indisolublemente ligada a la moderna sociedad industrial de su época, que contrastaba con el modelo patrimonial que la precedió.

Se caracteriza por el desarrollo de una actividad objetiva, confiable y con reglas precisas que da por resultado una eficacia técnica superior y que por el carácter impersonal de sus reglas parece alejar los conflictos interpersonales.

La administración burocrática pura es la forma más racional de ejercer una dominación y liga su aparición con el germen del estado moderno occidental.

“Si la administración burocrática es en general –ceteris paribus– la más racional desde el punto de vista técnico-formal, hoy es además sencillamente inseparable de las necesidades de la administración de masas (personales o materiales).” (Weber, 1960, p. 29).

Dentro de los “tipos ideales” concebidos por Weber como construcciones que en su teoría aportan los modelos o arquetipos para abordar los fenómenos reales, se destacan las relaciones de dominación, entre las que distinguió la autoridad carismática, la tradicional y la legal. Al referirse a esta última, la dominación legal de tipo más puro es la que se identifica con la administración burocrática que descansa en el entrelazamiento de las siguientes ideas (Weber, 1960, p. 25):

“Que todo derecho ‘pactado’ u ‘otorgado’ puede ser estatuido de modo racional –racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores (o ambas cosas)– con la pretensión de ser respetado, por lo menos, por los miembros de la asociación.

Que todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas.

Que el soberano legal típico obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones.

Que el que obedece sólo lo hace en cuanto miembro de la asociación y sólo obedece al derecho.

Los miembros de la asociación obedecen al soberano, no lo hacen por atención a su persona, sino que obedecen a aquel orden impersonal.”

Este poder legal-racional que caracteriza al modelo burocrático weberiano se expresa mediante los siguientes elementos de su organización y administración:

- a. Marcada división de trabajo.
- b. Estructura jerárquica claramente definida.
- c. Reglas conocidas y estables.
- d. Separación clara de los derechos y medios materiales personales e institucionales.
- e. Carrera del personal basada en selección por calificación técnica.

Para Michel Crozier, sociólogo francés nacido en 1922 y precursor de la sociología de las organizaciones en su país, el fenómeno burocrático remite al concepto de disfunciones de Robert Merton, en el sentido de falta de adaptación o inadecuación. Crozier problematiza en torno al cambio permanente en las organizaciones modernas y la rigidez de las organizaciones burocráticas. Para él, “un sistema de organización burocrático es un sistema incapaz de corregirse en función de sus errores, y cuyas disfunciones se han convertido en elemento esencial de su equilibrio.” (Crozier, 1969, p. 82).

Eisenstadt, sociólogo israelí que analiza el ascenso y caída de las sociedades burocráticas históricas (1963, p. 369), aborda a lo largo de la historia algunas disfunciones de la burocracia, como la autonomía y la auto-orientación. En la decadencia de algunos imperios las manifestaciones más importantes de estos acontecimientos fueron, según el autor, las siguientes:

- “1. El reclutamiento del personal burocrático en gran parte a través de los canales del nepotismo dentro de la burocracia misma.
2. La concepción que tenían de sus puestos los funcionarios

burocráticos fundamentalmente (o simplemente) como prebendas, y como de su propiedad privada, incluso hereditaria; y el surgimiento de un tráfico de cargos intensivo, irrestricto y sin reglamentación.

3. La consiguiente expansión del personal burocrático más allá del número necesitado para desempeñar sus funciones y una tendencia hacia lo que en el uso moderno puede llamarse la implantación de Ley de Parkinson.

4. La rápida proliferación de departamentos y la creciente dificultad para establecer una coordinación entre ellos.

5. El debilitamiento de la eficiencia de las actividades de la burocracia.

6. El incremento de la formalización y el ritualismo en la práctica burocrática, tanto en las relaciones internas de la burocracia como en sus relaciones con sus clientes."

En términos generales, cuando la burocracia mantenía su vocación de servicio y una mínima orientación hacia la sociedad, los gobernantes mantenían con su ayuda sus posiciones, mientras que en los casos en los que la burocracia monopolizaba las posiciones más elevadas en los planos social, político y económico, contribuía a su debilitamiento.

Pierre Bourdieu, sociólogo francés que estudia la lógica del proceso de burocratización, ubica el inicio en la esfera del poder con la distinción entre lo público y lo privado. El poder personal y el patrimonialismo en el Estado dinástico, los lazos de parentesco y reproducción natural van dejando paso al Estado moderno: "El Estado es esencialmente antiphysis: instituye (noble, heredero, juez, etc.), nombra, tiene relación con la institución, la constitución, el nomô (ex instituto) por oposición al physei; se instituye en y por la instauración de una legalidad específica que implica una ruptura con todas las fidelidades originarias en relación a la etnia, las castas, la familia, etc." (Bourdieu, 2005).

La burocracia moderna es para el autor un campo administrativo relativamente autónomo, independiente de la política y de la economía que hace a lo "público" y que remite, según indica, a invenciones como el "despacho"; la "firma"; el "sello"; el "decreto"; el "certificado"; el "atestado"; el "registro" y la "circular"; entre otros.

A más de un siglo de evolución burocrática y de estudios académicos al respecto, encontramos en los contemporáneos y argentinos Jorge Etkin (licenciado en administración) y Leonardo Schvarstein (ingeniero industrial y psicólogo social) el marco teórico para el análisis de la organización burocrática y el cambio que se inscribe en un abordaje sistémico y desde el paradigma de la complejidad.

Estos autores definen la burocracia como "una fuerza conservadora, en el sentido que rechaza el cambio, manteniendo en el sistema un estado de cosas ya experimentado y que además ha servido a la instalación de las relaciones de poder vigentes." (Etkin y Schvarstein, 1992, p. 122).

La burocracia encarna así el orden instituido y el espíritu de la no innovación, poniendo de relieve la importancia de las tradiciones, el reconocimiento de la antigüedad y la priorización de las formas que se anteponen a los fines mismos de la organización.

Los autores recurren a la imagen de la telaraña para dar cuenta de sus características en cuanto a la exacerbación de lo administrativo (exceso de documentación y regulación de conductas), la minuciosa estratificación de cargos y distribución de tareas, el imperio de la forma y la racionalidad, el predominio de lo técnico como fuente de poder, la estructura jerárquica piramidal de sus cargos y la separación que imprimen a las decisiones administrativas con relación a las definiciones políticas (distancia que equivale a la ajenidad con respecto a las necesidades de la sociedad).

Etkin y Schvarstein (1992) introducen el enfoque de la autoorganización, que explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad.

Como estructura conservadora la organización burocrática se empeñará en reproducir su modo de funcionamiento, lo que asegura que no se generarán conflictos. Solo se señalan pequeñas desviaciones o errores que pueden provocar un alejamiento de su estabilidad pero no su pérdida. Esta "máquina" está preparada para absorber esos desvíos y, sin que ello provoque una alteración tal que inhiba su funcionamiento, más bien se transita por pequeños desórdenes que no logran desbordarla y, una vez corregidos y superadas las perturbaciones, puede volver a su estabilidad original.

Este cambio estable mantiene los sincronismos de la organización e involucra un tiempo circular compatible con los procesos recursivos y en el cual, según los autores, importa la producción de los medios de supervivencia y no el resultado final. En tanto, el tiempo que denominan irreversible es asimilado a los procesos de crecimiento y desarrollo organizacional.

Cuando el sistema se ve alterado por la amplificación de pequeñas fluctuaciones locales, puede derivar en innovación en las estructuras. La definición de estructura organizacional para Etkin y Schvarstein responde a las relaciones establecidas entre personas, sus fines, modos tecnológicos y las formas de intercambio con el entorno, así como también las normas y valores establecidos en la organización.

Estos elementos son agrupados en lo que denominan “dominios de la organización” y se clasifican en:

a) el dominio de las relaciones entre los participantes de la organización, articulados por un sistema de roles, donde el uso del poder es el criterio privilegiado; b) el dominio de los propósitos, el espacio en el cual se expresa la intencionalidad de la organización, donde la racionalidad es el criterio privilegiado, y c) el dominio de las capacidades existentes, compuesto por los recursos, memorias, tecnología y cultura disponibles en la organización, donde predomina la idea del usufructo o la utilidad de los recursos.

Esto es la existencia de nuevas formas de hacer o pensar que se instalan en el dominio de relaciones, propósitos o capacidades existentes en la organización, dando lugar al concepto de estructuras innovativas. No todo alejamiento del equilibrio original de la organización desemboca en cambios en este sentido; podrán existir amortiguaciones internas por la acción de otros sectores del mismo sistema que, compensando los desequilibrios generados, hagan posible su absorción por el conjunto.

Los autores también tipifican el cambio no planeado, que es el resultante de eventos surgidos del entorno externo que la organización no puede diluir, generando un conflicto que se instala en ella. El cambio no planeado puede inscribirse en un estado de crisis o como situación extrema, en catástrofe. Las situaciones denominadas crisis son aquellas que afectan los comportamientos de la organización en el dominio de las relaciones internas y, por lo tanto, derivarán en ruptura del orden de relaciones vigentes con predominio de la lógica del poder.

Cuando las crisis crecen y se amplifican pasan a la fase de catástrofe, que se caracteriza por la existencia de una discontinuidad y un salto cualitativo luego de superada

la perturbación. Se pone en cuestión la supervivencia de la organización y, de verificarse el colapso, seguirá funcionando pero con una estructura diferente.

## El modelo weberiano en el sector público

A continuación se recorren los elementos clásicos del modelo weberiano, procurando caracterizar sus rasgos típicos en el sector público.

**Marcada división del trabajo.** La administración pública da cuenta de una especialización muy marcada que no necesariamente responde a la racionalidad del proceso en su conjunto. El conocimiento del procedimiento concreto de cada unidad no se vincula necesariamente a la comprensión y racionalidad del proceso en toda su dimensión hasta la etapa del resultado final. La regla predominante es la compartimentación.

**Estructura jerárquica claramente definida.** Los gráficos y organigramas, cuando existen, muestran la apertura de los primeros niveles jerárquicos, dejando más difusos, o muchas veces indefinidos, los niveles medios y bajos de responsabilidad.

**Reglas conocidas y estables.** Las reglas son generalmente conocidas por el personal responsable por su aplicación, la transmisión oral es lo preponderante, con un importante espacio decisorio librado a la interpretación de quien debe aplicarlas.

Puede afirmarse que, en general, este grupo de elementos ha estado presente en el sector público con las especificidades anotadas, esto es, el gradual desvanecimiento de la estructura hacia los niveles más operativos y la frágil construcción de reglas homogéneas para toda la organización, basadas en procedimientos de registro escrito. No obstante, la ausencia de elaboración y difusión de procedimientos da lugar al ejercicio de poder sobre la información pública que se produce, al tiempo que genera una sutil privatización del espacio público.

**Separación clara de los derechos y medios materiales personales e institucionales.** La falta de acceso o comprensión clara de las gestiones que el ciudadano



debe realizar ante los servicios públicos abre un espacio de ilimitadas oportunidades a la esfera privada en el sentido más primitivo del término, el de la apropiación privada de lo público. En este componente del modelo la gestión del sector público muestra espacios de debilitamiento y evidencia ciertas fragilidades en términos de transparencia en su gestión.

Sin embargo, en los últimos años se han tomado acciones dentro del sector público que apuntan a la apertura y difusión en la forma de: gestionar procesos internos clave (compras, concursos), exponer la información que generan, rendir cuentas de su gestión, y compartir con el usuario sus procesos decisorios. En definitiva, tienden a evitar los conflictos de interés y preservar la separación clara del ámbito institucional y personal. Un ejemplo de ello son las llamadas leyes de acceso a la información pública.

**Carrera del personal basada en selección por calificación técnica.** En este elemento puede percibirse una tendencia histórica hacia una aplicación más generalizada de concursos de oposición y méritos, pero en virtud de la diversidad de situaciones que se verifican en la administración y la ausencia de información estadística no resulta viable plantear conclusiones al respecto.

## La gestión de la información pública

En Uruguay se pueden identificar como principales leyes en esta temática la de archivos (18.220), promulgada en 2007, la de protección a los datos personales (18.331) y la de acceso a la información pública (18.381), aprobadas en 2008.

Las reflexiones que se realizarán a continuación refieren a esta última, en tanto se vincula con el reconocimiento del derecho de acceso en forma más directa.

El análisis detenido de este proceso resulta de gran riqueza como cambio paradigmático que altera tanto los modos de acción e interacción en el trabajo cotidiano como los vínculos de la organización con su entorno y especialmente con los ciudadanos.

Las organizaciones que se definen como sujetos obligados son las públicas, sean o no estatales. Y, por lo tanto, su implementación se encuentra estrechamente

ligada al ámbito específico de la función pública. La ley crea un órgano desconcentrado de control que es la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP) de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), que se encuentra en la órbita de la Presidencia de la República.

La ley 18.381 de Acceso a la Información Pública (17 de octubre de 2008) y su decreto reglamentario (232 de 2 de agosto de 2010) disponen la información obligatoria que los organismos deberán exhibir en sus sitios web (transparencia activa), así como las condiciones de clasificación de la información generada por ellos, la cual deberá ser librada al público ante la solicitud de cualquier ciudadano (transparencia pasiva).

Se declara pública toda información producida, obtenida, en poder o bajo control de las organizaciones obligadas y las excepciones comprenden las informaciones secretas establecidas por ley (la de secreto bancario es un ejemplo) y las que se clasifiquen con carácter reservado y confidencial.

Entre los principales objetivos que esta norma se plantea, se encuentra, en primer lugar, la reducción de la asimetría de la información que elabora el Estado y aquella que se pone a disposición de los ciudadanos. Desde esta perspectiva tiene una consecuencia significativa en el fortalecimiento del vínculo del Estado con la ciudadanía.

En segundo lugar, la promoción de transparencia también contribuye al objetivo de disminución de la corrupción, en la medida que los actos de la administración quedan expuestos al conocimiento público.

En tercer lugar, la rendición de cuentas a la que estas normas apuntan posibilitarían la visibilidad del valor agregado por la función pública en cada uno de sus cometidos específicos.

Cabe por lo tanto una breve consideración sobre los cambios que estas normas van a producir en las prácticas tradicionales de gestión de la información. En el sector público, el secreto sobre la información ha sido una constante en el funcionamiento de la administración; la siguiente cita de Weber (1985) no ha perdido en lo esencial su vigencia en estos 100 años que han transcurrido desde que el autor la concibiera.





“Toda burocracia procura aumentar la superioridad de los profesionalmente informados manteniendo en secreto sus conocimientos e intenciones. La administración burocrática siempre tiende a ser una administración de ‘sesiones secretas’: en la medida de lo posible, oculta a toda crítica sus conocimientos y sus acciones.”

El eventual acceso a información en poder del Estado se encontraba limitado a quienes tenían canales y vías de llegada directa, el poder de los funcionarios se sustentaba tanto en negar la información en función del secreto que primaba como en brindarla a modo de favor, sin descartar otro tipo de tráfico y eventual corrupción. El acceso en estas circunstancias era asimétrico, consistía en una nueva privatización de lo público en las antípodas del acceso democrático y universal que se consagra en el marco normativo vigente.

Por lo tanto, lo que la ley pretende modificar en términos de los vínculos de la ciudadanía con el Estado significa un cambio en la historia de estas relaciones y «privatizaciones», y por sobre todo un cambio de paradigma en la función pública: de la cultura del secreto a la de facilitación del acceso a la información pública.

La teoría desarrollada por Etkin y Schvarstein analiza la perspectiva de este cambio en los distintos dominios y el surgimiento de estructuras innovativas.

La inercia de las rutinas instaladas en la gestión administrativa puede constituirse en limitante ante este nuevo enfoque de derecho a la información por parte de los ciudadanos.

El papel de los funcionarios públicos en este escenario es central. En primer lugar, porque la transformación debe operarse en toda la sociedad y su aporte significa una proporción relevante de la población para que la nueva cultura pueda consolidarse. En segundo lugar, porque son fuente de información para los ciudadanos; la explicación de las normas y reglamentaciones que realizan en forma verbal opera como una necesaria traducción para su comprensión. Y en tercer lugar, porque forman parte de la lógica y el funcionamiento de las reglas de juego que el Estado establece en las esferas social y económica, en la actividad pública y en la privada.

En el nuevo marco que recrea la ley de acceso se redefinen los vínculos del sector público con la ciudadanía y se genera un contrapeso al poder de la burocracia sobre la información, lo que significa una profunda modificación de las relaciones de la administración con el entorno.

Para Crozier (1987), transformar el Estado que ordena y pide en uno que se pone al servicio de la sociedad constituye el desafío principal de su modernización. Esta encrucijada de la transformación del Estado se puede materializar en los cambios que las leyes de acceso a la información pública provocan.

Los cambios no se producen exclusivamente en el terreno de los vínculos, alcanzan también el de los procesos internos de la organización y desafían a todos los servicios que elaboran información. Las solicitudes de acceso por parte de ciudadanos e instituciones pueden abarcar los más diversos temas, y por lo tanto difícilmente se encuentre algún sector excluido de su alcance.

Las reglas establecidas por estas normas pueden impactar sobre la confianza y credibilidad de las instituciones, ya que un error en la gestión de la información brindada a terceros (negar información pública o difundir información confidencial, reservada o secreta) puede tener consecuencias reputacionales, dependiendo de la sensibilidad de la información de que se trate. La relevancia de este cambio en los procesos hace que los principales directivos públicos tengan un rol importante a desempeñar en su gestión.

Según Crozier, la importancia de estas “élites” radica en su relevancia como guardianas de los principios y los métodos, modelos de comportamiento para las instituciones que dirigen: sin ser apóstoles del cambio tienen el poder de otorgar legitimidad a una nueva perspectiva, en definitiva, a un cambio de paradigma.

La aprobación de leyes de acceso a la información pública constituye un hito relevante en el marco de las políticas públicas que apuntan a transformaciones trascendentes dentro de la reforma del Estado.

El impacto que su implementación supone en los procesos asociados dentro de la administración pública revela los cambios profundos que tienen asociados y los esfuerzos que se requieren para modificar modos de hacer y pensar que permanecen en el Estado desde su transición al Estado moderno actual.

La transformación que exige este nuevo vínculo con la ciudadanía coloca al Estado ante una interpelación de sus prácticas en materia de facilitación del acceso, capacidades en la atención al público y reformulación de la gestión documental. Desde el punto de vista de la organización interna altera paulatinamente el dominio de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades institucionales existentes.

## Consideraciones finales

Al inicio de este artículo la pregunta planteada refería a la posibilidad de introducir cambios trascendentes en el sector público y cuáles eran las posibles estrategias y condiciones para ello. En los siguientes párrafos se tratará de delinear posibles respuestas a esta interrogante a partir del análisis de las normas de acceso a la información pública y su impacto en la gestión institucional de la información.

Este proceso de transformación posee características de cambio innovativo de acuerdo al modelo teórico de Etkin y Schvarstein (1992), en el cual la innovación en las relaciones entre personas (relaciones), sus fines (propósitos) y los medios culturales y tecnológicos (capacidades) disponibles pueden constituir estructuras innovativas.

En el dominio de las *relaciones* corresponde destacar como aspecto relevante que a partir de la aplicación de las normas de acceso a la información pública, la relación funcionario-ciudadano se transforma y el derecho reconocido a éste último hace retroceder necesariamente el poder que sobre la información detentaba el funcionario público. El tránsito transcurre desde el secreto como principio general, hacia el carácter público de la información como regla. Esta reformulación de las reglas de juego impacta en las formas de intercambio de la organización con su entorno.

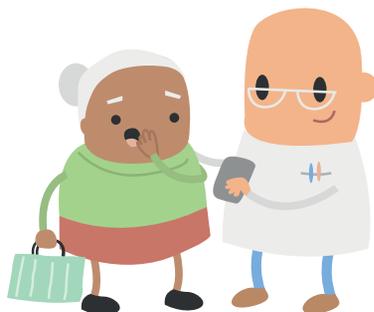
En el dominio de los *propósitos* la racionalidad existente –el fin preponderante era preservar la información producida de la mirada externa y administrarla según el cliente– debe necesariamente dejar paso a la nueva racionalidad introducida por la norma, cuya finalidad última es asegurar el más amplio derecho de acceso –con las limitaciones impuestas por estrictas razones de reserva, confidencialidad y secreto– por parte de la ciudadanía.

La aprobación de las leyes de acceso opera en este terreno como un elemento perturbador de la estabilidad interna de la organización, y no será viable mantener en el sistema el estado ya experimentado por la burocracia en tanto definición de fuerza conservadora a la que refieren Etkin y Schvarstein (1992).

En el dominio de las *capacidades existentes* se modifican tanto las formas de intercambio con el entorno como las formas internas que se expresan en apertura en el uso de los recursos (la información como uno de ellos), en la resignificación de lo público y en el desarrollo de nuevas capacidades que den sustentabilidad a este proceso.

Esta forma de pensar lo público que se ha instalado deberá reflejarse en nuevas formas de la gestión pública que posiblemente aún se encuentren en desarrollo. Aunque se requieren todavía mayores niveles de madurez y consolidación de estos cambios, es posible afirmar que el reconocimiento del derecho a la información que estas leyes consagran se constituye en estructuras innovativas tal como son concebidas por los autores citados.

La gestión del sector público, en lo que a información pública refiere, se encuentra en un tránsito que parte de lógicas e improntas endógenas (impregnadas de ritualismo en las tareas) para avanzar hacia la integración real de otros actores del entorno (ciudadanos) y así alcanzar el cabal cumplimiento de sus cometidos, mediante la rendición de cuentas a la ciudadanía, la explicitación del valor que agregan y el impacto que su acción genera tanto en términos económicos como sociales.

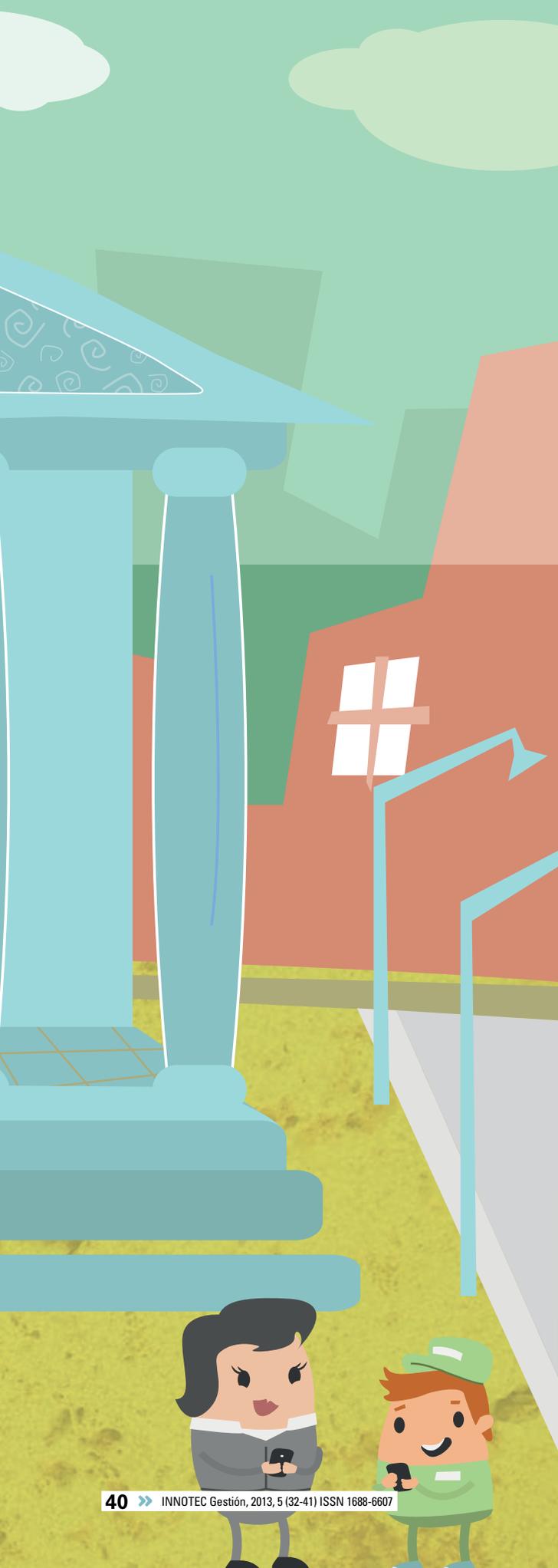


El avance más o menos rápido de los distintos servicios públicos con respecto a estas nuevas capacidades institucionales requeridas dependerá fundamentalmente de las acciones de sus directivos tendientes a dar contenido al proyecto, establecer su comunicación formal y revisar los vínculos con el público.

En el caso del Banco Central del Uruguay (BCU) el cambio de paradigma tuvo su génesis a partir de la crisis de 2002, y la implementación de la ley de acceso a la información pública hizo posible su consolidación.

El proyecto que la institución desarrolló durante los últimos diez años logró su reconocimiento en la primera edición en 2012 del Premio a la Transparencia en la categoría Cultura de la Transparencia, otorgado por la UAIP y compartido por el BCU y el Ministerio de Desarrollo Social.

El Banco impulsó a lo largo de los últimos años variadas acciones de transparencia en el marco de sus planes



estratégicos institucionales. Entre dichas acciones se destacan las dirigidas a: los sistemas regulados (normas de publicación periódica en sitio web de las instituciones supervisadas y de información financiera relativa en el sitio web del BCU, en los mínimos plazos posibles); el público en general (portal del usuario financiero, programa de educación económica y financiera dirigido a escolares y liceales); los públicos especializados (informes de política monetaria y estabilidad financiera, cursos de economía para periodistas). El cambio en la gestión de la información fue promovido a través de la conformación de un grupo transversal de referentes para la implementación de la ley de acceso, la realización de talleres con amplia participación de los funcionarios, el rediseño del sistema electrónico de expedientes a la luz de la nueva normativa, la mejora continua aplicada a los principales procesos de gestión y el involucramiento de las distintas gerencias del Banco. Se internalizaron de esa forma los principios vinculados al acceso a la información pública: libertad de información, transparencia, máxima publicidad, ausencia de ritualismos, oportunidad y gratuidad.

En definitiva, se trata de impulsar nuevas formas de trabajo asociadas indisolublemente a ese tiempo irreversible que Etkin y Schvarstein asocian a los procesos de crecimiento, desarrollo y cambio organizacional.

---

## REFERENCIAS

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY. *Proyecto cultura de transparencia en el Banco Central del Uruguay: valor institucional de compromiso social hacia la ciudadanía* [En línea]. Montevideo: BCU, 2012. [Consulta 2 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Paginas/Premio\\_Transparencia.aspx](http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Paginas/Premio_Transparencia.aspx)

BLAU, P.M. *La burocracia en la sociedad moderna*. Buenos Aires: Paidós, 1962.

BOURDIEU, Pierre. De la casa del rey a la razón de Estado. Un modelo de la génesis del campo burocrático. En: WACQUANT, Loïc. *El misterio del ministerio: Pierre Bourdieu y la política democrática*. Barcelona: Gedisa Editorial, 2005.

BOURDIEU, Pierre. *La noblesse d'état – grandes écoles et esprit de corps*. París: Les Éditions de Minuit, 1989.

CROZIER, Michel. *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1969.

CROZIER, Michel. *État modeste, État moderne. Stratégies pour un autre changement*. París: Éditions Fayard, 1987.

EISENSTADT, S.N. *Los sistemas políticos de los imperios. La ascensión y la caída de las sociedades burocráticas históricas*. Madrid: Ediciones de la Revista de Occidente, 1963.

ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992.

MERTON, Robert. Ritualismo documento. En: KEINTZ, Peter. *Sociología del poder*. Santiago de Chile: Andrés Bello, 1960.

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1989.

NAHUM, Benjamín. *Empresas públicas Uruguayas, origen y gestión*. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental, 1993.

ORIA, Elizabeth. Cambios recientes en las prácticas de gestión de la información en el sector público uruguayo. En: FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES UdelaR. *Segundo Congreso de Sociología*, (Montevideo, 10-12 de julio de 2013). Montevideo: FCS, 2013.

ORIA, Elizabeth. *Organización burocrática y cambio: casos de empresas públicas uruguayas entre los años 2002 y 2012*. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, 2012. (Tesis de grado)

SCHVARSTEIN, Leonardo. *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós, 1998.

Uruguay. Ley 18.220 del 20 de diciembre de 2007. *Diario Oficial*, del 08 de enero de 2008, p. 1478

Uruguay. Ley 18.331 del 11 de agosto de 2008. *Diario Oficial*, del 18 de agosto de 2008, p. 378

Uruguay. Ley 18.381 del 17 de octubre de 2008. *Diario Oficial*, del 07 de noviembre de 2008, p. 1590

Uruguay. Decreto 232 del 2 de agosto de 2010. *Diario Oficial*, del 10 de agosto 2010, p.394

WACQUANT, Loïc. *El misterio del ministerio. Pierre Bourdieu y la política democrática*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2005.

WEBER, Max. *Ensayos de sociología contemporánea I*. Cap. 3. Barcelona: Editorial Planeta, 1985.

WEBER, Max. Los tipos de dominación. En: KEINTZ, Peter. *Sociología del poder*. Santiago de Chile: Andrés Bello, 1960.