# Las siete claves de la gestión del cambio en el siglo XXI

## Gracias a la licitación electrónica, el Instituto Portugués de Oncología de Lisboa consiguió reducir más de un 20% la factura de sus compras. Más allá del mérito técnico, destacan las medidas que, según José Ramón Pin, permitieron gestionar con éxito un cambio tan radical.

15 de mayo de 2015

La licitación electrónica no es un mero proceso técnico, sino que puede (y debe) ser una palanca del cambio cultural que necesitan las Administraciones Públicas para alcanzar la eficiencia que se les exige.

Así lo entiende el profesor del IESE **José Ramón Pin**, que firma el prólogo y uno de los capítulos del informe "Licitación pública electrónica. Guías de gestión: ciudad inteligente", editado por la Federación de Municipios de Madrid (FMM) con el objetivo de promover la adopción de las mejores prácticas en la contratación pública electrónica.

En su capítulo, José Ramón Pin expone la experiencia del Instituto Portugués de Oncología de Lisboa, sobre el que en 2011 ya escribió un caso de estudio junto con Luis Valadares, de la Universidad Técnica de Lisboa.

Como ha sucedido con tantas otras instituciones públicas durante la crisis, este hospital se vio obligado en 2009 a aumentar su eficiencia, ya que le exigieron acortar las listas de espera y reducir el presupuesto anual un 4%. Así que tuvo que plantearse la pregunta del millón: ¿por dónde recortar?

©IESE Business School

## Pareto siempre tiene razón

Según el Teorema de Pareto, "el 80% de los efectos se deben al 20% de las causas". En técnicas presupuestarias, eso equivale a decir que el 80% del gasto se incluye en el 20% de las partidas.

En consecuencia, lograr una reducción significativa del gasto pasa necesariamente por obtener un ahorro (aunque sea pequeño) en alguna de las grandes partidas. En una Administración Pública, estas siempre se recogen en el capítulo de sueldos y salarios y el de compras de bienes y servicios.

En el caso de este hospital oncológico, la decisión estaba bastante clara: a corto plazo, el recorte menos traumático era atacar el gasto en la compra de bienes y servicios. Así que se optó por pasar del sistema de compra tradicional a un sistema basado en la licitación electrónica.

Parece una decisión lógica, ya que, según los estudios de cambios similares en la UE, el ahorro medio en compras tras establecer la licitación electrónica se sitúa en el 20%. De ahí que la Comisión Europea haya impuesto la obligación de implantarla en todas las Administraciones Públicas.

En cuanto a la elección de la plataforma electrónica, se planteaban tres alternativas: a) crear una propia, b) compartirla con otra institución pública, o c) buscar una solución en el mercado. Tras evaluar las distintas opciones con base a una serie de criterios relevantes que el autor detalla, se optó por utilizar una plataforma disponible en el mercado basada en el *cloud computing*.

## Las siete claves del éxito

El ejemplo del Instituto Portugués de Oncología de Lisboa, explica el profesor Pin, demuestra que para tener éxito todo proceso de cambio debe cumplir los requisitos que ya definiera hace dos décadas John P. Kotter en el artículo "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail":

1. **Crear un sentido de urgencia.** En el caso que nos ocupa, el imperativo del Gobierno era claro: había que reducir un 4% el presupuesto del hospital y reducir las listas de espera. Y había que hacerlo en el plazo de un año.
2. **Dibujar una visión futura a conseguir.** La implantación del nuevo sistema

©IESE Business School

implicaba retos importantes, tanto técnicos como de cambio de mentalidad. Pero la necesidad de superarlos estaba bien argumentada. No solo jugaron a favor las propias ventajas que ofrece la contratación electrónica, sino también el convencimiento de que la alternativa eran recortes en salarios y personal.

3. **Establecer mecanismos para comunicar esa visión**, implicando a los distintos estamentos de la organización y a quienes se relacionan con ella. El propio director del departamento de compras se encargó de redactar un documento en el que se recogían todos los retos y oportunidades que implicaba la transición hacia un modelo de contratación electrónica.
4. **Conseguir una alianza por el cambio donde estén todos los colectivos implicados**, dentro y fuera de la organización. Para conseguir esta adhesión (lo que en la Teoría del Cambio se conoce como la construcción de una "coalición por el cambio"), los gestores del hospital se esforzaron en introducir mecanismos de participación colectiva, crear planes de reciclaje para el personal que sobraba o no se adaptaba a la nueva tecnología y convencer a los licitadores de los beneficios del cambio.
5. **Buscar éxitos a corto plazo.** "Otra de las claves para el éxito de estos procesos de cambio es, precisamente, tener éxitos". Así explica el profesor Pin la necesidad de conseguir resultados a corto plazo que avalen lo positivo del cambio: es la mejor manera de convencer a los más escépticos. Y siempre los hay.
6. **Crear las estructuras organizativas capaces de llevar a cabo la misión.** Una vez realizadas las primeras licitaciones sin complicaciones graves, gracias al trabajo de técnicos experimentados y de una plataforma que funcionaba, el proceso se fue consolidando. La consecuencia de algo así es que, con el tiempo, las personas llegan a preguntarse cómo podían hacerse antes las cosas de otra forma.
7. **Generar nuevas mejoras periódicamente.** Para asegurar el progreso hay que mantener la organización en tensión. Es necesario buscar nuevos retos, explica el profesor Pin, como se hizo en este caso al vincular la licitación electrónica con la automatización de los sistemas de *stocks*.



©IESE Business School