



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Reordenamiento Organizacional y Funcional de la Dirección General de Recursos Humanos, basado en la Gestión Pública por Resultados

Turovetz, María Florencia

2015

Cita APA: Turovetz, M. (2015). Reordenamiento Organizacional y Funcional de la Dirección General de Recursos Humanos, basado en la Gestión Pública por Resultados. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Estudios Posgrado

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Especialización en Gestión Pública por Resultados

*“Reordenamiento Organizacional y Funcional de la Dirección General de Recursos Humanos,  
basado en la Gestión Pública por Resultados”*

Por

María Florencia Turovetz

Licenciada en Relaciones del Trabajo

Cohorte 2014

Tutor del Proyecto

Leandro David Oyarzo

Licenciado en Relaciones del Trabajo



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



ESTE TRABAJO HA SIDO APROBADO POR LA CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS.

.....  
EVALUADOR

.....  
EVALUADOR

## PRÓLOGO

Este trabajo es resultado del proyecto de investigación titulado “Reordenamiento organizacional y funcional de la Dirección General de Recursos Humanos, basada en la Gestión Pública por resultados”.

Se trata de un proyecto que comenzó a principios del año 2014, con el objetivo de modernizar el área, a efectos de actualizarla a las nuevas tendencias en gestión administrativa debido a los constantes cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad, tanto en el interior como en el contexto en el que operan.

Al ser un área de servicios y administración de personal , la propuesta se focalizó en la busca de aspectos a mejorar para alcanzar, como resultados de las acciones correctivas, un servicio eficaz y de calidad brindado a los ciudadanos, donde se refleje el buen desempeño de los empleados públicos, una buena conducción y administración, optimizando el manejo de los recursos que posee la organización, lo cual impacta y se visualiza en la satisfacción de la sociedad que cada día se vuelve más demandante y exigente, y por último, en la motivación de todos los integrantes de la Secretaría de Gestión de Recursos Humanos.

Se realizó un análisis situacional para la identificación de las fortalezas y falencias del área, con una posterior propuesta de oportunidades de mejora. El mismo se expone a continuación y espero sea de su agrado.

Finalmente, agradecer a mi tutor, compañero de trabajo y amigo el Licenciado Leandro D. Oyarzo, por haber sido parte, colaborado y orientado en el presente trabajo de investigación.

## **Índice**

Introducción.....	1
Justificación.....	3
Capítulo 1: Antecedentes históricos.....	5
1.1. Contexto evolutivo político, económico y social de la Provincia de Tierra del Fuego.....	5
Capítulo 2: Marco Teórico y Conceptual.....	10
2.1. Gestión Pública por Resultados.....	15
a) Definición.....	15
b) Ámbito de Aplicación.....	15
2.2. Diseño organizacional. Definición y estructura.....	12
Capítulo 3: La organización.....	14
3.1. Descripción y análisis situacional.....	14
a) Comportamiento organizacional de los actores.....	14
b) Misiones y funciones.....	15
c) Organigrama.....	17
d) Recursos económicos, materiales y tecnológicos.....	22
e) Procesos y Procedimientos.....	23
3.2. Análisis F.O.D.A.....	23
Capítulo 4: Oportunidades de Mejora.....	25
4.1. Reducción de amenazas y debilidades.....	26
a) Necesidades de información y Comunicación.....	26
b) Ausencia de control interno.....	29
c) Plan de Capacitación y Adiestramiento.....	31
d) GPxR vs Estructura Organizacional.....	32
Conclusión.....	33
Bibliografía.....	36

## **Introducción**

La presente investigación tiene como propósito la descripción, análisis y propuesta de mejora del funcionamiento organizacional y la participación de los diferentes actores que conforman la Dirección General de Recursos Humanos, dependiente Secretaría de Gestión de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría General de Gobierno – Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Este estudio ha comenzado a principios del año 2014, y en la actualidad continúa en proceso.

La Dirección General de Recursos Humanos se dedica a la administración de personal de los empleados dependientes del Poder Ejecutivo Provincial. Sus principales funciones son: coordinar la aplicación de las políticas, normas y procedimientos; control y dictado de instrumentos legales relativos a la administración de recursos humanos; intervención y control del régimen horario de asistencia; capacitación y entrenamiento del personal de sus áreas dependientes; carga y control de novedades en sistema para la posterior liquidación de sueldos por parte de la Dirección General de Haberes, dependiente del Ministerio de Economía; y soporte de consulta y asesoramiento para las Direcciones Generales de Administración Financiera o de Personal de las Secretarías y Ministerios, los agentes dependientes de la Administración Central y los ciudadanos de la Provincia de Tierra del Fuego.

La organización está compuesta por un total de 69 empleados; distribuidos en las ciudades de Ushuaia y Río Grande. Parte de este proyecto se ha focalizado en este recurso, el contexto interno y externo en el que interactúa, así como también, el sector en el que opera; teniendo en cuenta que son un factor clave en el rumbo de la organización para el buen manejo y funcionamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Es por lo expuesto en el párrafo anterior, que debe darse un grado de importancia al recurso humano e incentivar programas enfocados al desarrollo del buen clima laboral, a través de técnicas precisas, orientadas a la satisfacción del personal; donde se promueva una cultura de trabajo competente y eficaz que materialice la organización y el funcionamiento de una Administración Pública moderna y con calidad.

Otro de los aspectos más relevantes que motivan este trabajo es la falta de adecuación de las misiones y funciones de la Dirección General de Recursos Humanos y sus áreas dependientes a la Estructura Política y Orgánica. Esta situación puede reflejarse en diversas consecuencias indeseadas que inciden

directamente en el cumplimiento de las misiones y funciones, que obstaculizan el buen desempeño de las tareas cotidianas.

El objetivo general se basa en proponer mejoras para el logro de la productividad, generando así un cambio organizacional, en pos de mejorar el servicio orientado al logro de la satisfacción de los empleados y ciudadanos; siguiendo la línea de *“La Modernización de la Administración Pública”*. Los objetivos específicos de este estudio se centran en explorar, describir, analizar y interpretar todos los factores que inciden en la eficiencia de la situación laboral existente.

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo de investigación, utilizando técnicas de recolección de datos a través de la observación, entrevistas semiestructuradas y documentación relevante, que permita el conocimiento de los aspectos generales tanto formales como informales de la organización, así como también, la interpretación de los datos y la formulación de conclusiones con una posterior propuesta de mejora. El periodo de estudio será de dos años (2014/2015).

## ***Justificación***

Todo organismo que pretenda optimizar el trabajo, alcanzando y/o superando los objetivos propuestos, precisa establecer parámetros que ayuden a fundar reglas claras sobre la organización del trabajo cotidiano. Para ello las organizaciones suelen iniciar procesos continuos de desarrollo de personal vinculados, entre otras cuestiones a la capacitación, entrenamiento y funciones de la organización.

Estos procesos precisan de un apoyo constante de información actualizada sobre cuestiones básicas como la *estructura funcional y administrativa*, haciendo referencia a las misiones y funciones de la organización. La estructura funcional es la división e interrelación de funciones y responsabilidades de la organización o unidades organizacionales. Esta estructura suele plasmarse en organigramas u otras herramientas que grafican de forma sintética la división del trabajo en términos jerárquicos y funcionales –o sociales y técnicos-, con la consecuente distribución de las responsabilidades. A su vez, la estructura administrativa es el esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articula a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones que están orientados a la consecución de unos determinados objetivos<sup>1</sup>.

Entendemos que la misión de una organización o unidad organizacional es “*el motivo o la razón de la existencia de la organización, que le da sentido y orientación a las actividades*”<sup>2</sup>. A su vez, ésta ayuda a responder para qué existe la organización, en términos de objetivos y resultados. Entendemos a las funciones como las responsabilidades principales para el cumplimiento de la misión de cada unidad funcional. Por último, de esta línea conceptual se desprenden conceptos como “procesos” y “actividades”, que hacen referencia a cuestiones relacionadas con las tareas y puestos de trabajo.

Los aspectos relevantes que motivan este estudio son:

- *Falta de información sobre misiones y funciones* en los niveles de departamento, división y operativos;
- *Falta de definición de responsables* de diferentes funciones, responsabilidades y tareas;
- *Superposición* de funciones, responsabilidades y tareas;

---

<sup>1</sup>Ramió Matas, C. (2014) *Mangement avanzado (pero breve y fácil) para directivos públicos – GIGAPP Estudios workingpapers*.

<sup>2</sup> Ortiz, S.R. (2003) en *Visión y Gestión Empresarial*. Ed. Thomson Editores, España 2003. Cap. 2 “¿Cómo generar una visión?”.

- *Falta de información sobre puestos, responsabilidades y tareas* por parte del personal dependiente de la D.G.R.H.
- *Falta de criterios uniformes* en los procesos administrativos.
- *Ausencia de control interno administrativo.*

En base a lo expuesto anteriormente, este trabajo se propone los siguientes alcances:

- Adecuar las misiones y funciones de la Dirección General de Recursos Humanos a la Estructura Política y Orgánica de la Secretaría General de Gobierno.
- Establecer materiales de apoyo para la definición de los procesos administrativos, tareas y puestos de trabajo de la D.G.R.H.
- La coordinación, orientada a la integración de las diferentes tareas orientándolas a la obtención de resultados comunes de la organización.
- Una vez realizado el diagnóstico y detectado las falencias del área, proponer acciones correctivas y lograr la implementación del cambio organizativo, con el apoyo de los líderes de la organización.
- Establecer mecanismos de control interno diseñados para el cumplimiento de los objetivos, orientados en la búsqueda de la efectividad y eficiencia de las operaciones y el servicio brindado.

## **Capítulo 1: Antecedentes históricos**

### **1.1. Contexto evolutivo político, económico y social de la Provincia de Tierra del Fuego**

Tierra del Fuego es la más joven de las provincias argentinas. Habitada desde hace aproximadamente 10.000 años por varios grupos aborígenes: los selknams (o shelknam) u onas, los yámanas o yaganes, los alacalufes o kaweskar y los haush o manneken, siendo los selknam (o mejor, shelknam) y los manneken, integrantes del complejo tehuelches.

Los primeros europeos en explorar el territorio fueron los marinos de la expedición española comandada por Fernando de Magallanes, 1520.

En 1555 Juan de Alderete intentó una conquista pero debió renunciar al intento, lo mismo que Pedro Sarmiento de Gamboa forzado por las inclemencias del tiempo en esos años y, en gran medida, por el hostigamiento de los piratas (Sarmiento de Gamboa fue secuestrado por los piratas ingleses en uno de sus periplos). A inicios de siglo XVII el español Francisco de Hoces observó que la Tierra del Fuego era un archipiélago nucleado en una gran isla, y no parte de la costa de la Tierra Incógnita Australis. Poco después, según algunas fuentes, Gabriel de Castilla descubrió la Antártida.

En 1616, la isla Grande fue recorrida por los holandeses Jacob Le Maire y Cornelius Willhelm Schouten. En los siguientes tres siglos distintos grupos expedicionarios ingleses, franceses y españoles recorrieron la zona.

Entre 1826 y 1830, Fitz Roy junto a Charles Darwin descubrieron una nueva ruta interoceánica, el Canal de Beagle.

El decreto dictado por el Gobierno de Buenos Aires el 10 de Junio de 1829 estableció la creación de la Comandancia Político Militar de las Islas Malvinas, incluyendo a las islas adyacentes al Cabo de Hornos en el Atlántico, término éste que comprendía todas las islas conocidas hasta el momento en las proximidades de éste, es decir las islas subantárticas y antárticas, donde el Comandante haría observar por la población las leyes del país y ejercería el poder de policía sobre la pesca de anfibios.

En 1833 se produjo la ocupación de las Islas Malvinas por los ingleses.

La soberanía argentina en la región oriental de la isla Grande de Tierra del Fuego comenzó a hacerse concreta a mediados de siglo XIX cuando Luis Piedrabuena comenzó a explorarla regularmente e instaló un apostadero en San Juan de Salvamento, ubicado en la Isla de los Estados. En la década de 1870, llegó a la isla un grupo de misioneros anglicanos liderados por Thomas Bridges. Éste aceptó la soberanía argentina sobre la misión que fundara en Ushuaia. Poco después, misioneros católicos salesianos fundaron Río Grande, aceptando también la soberanía de la Argentina, la cual quedó consolidada desde la década de 1880 en el sector oriental de la Tierra del Fuego.

La Ley Nº 28 del 17 de octubre de 1862, dispuso que todos los territorios nacionales existentes fuera de los límites o posesión de las provincias sean nacionales, hasta entonces las provincias de Buenos Aires y de Mendoza mantenían pretensiones sobre los territorios patagónicos.

La ley 215 del 13 de Agosto de 1867 dispuso en su Art. 1: “Se ocupará por fuerzas del Ejército de la República la ribera del Río Neuquén, desde su nacimiento en los Andes hasta su confluencia en el Río Negro en el Océano Atlántico estableciendo la línea en la margen septentrional del expresado río de Cordillera a mar”. Esta ley corrió los límites de la nación hasta el Río Negro, dejando fuera del territorio nacional a la mayor parte de la Patagonia.

Por la ley 947 del 5 de octubre de 1878, los límites de las tierras nacionales situadas al exterior de las fronteras de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, San Luis y Mendoza, son establecidos en el Río Negro, desde su desembocadura en el Océano Atlántico remontando su corriente hasta encontrar el grado 5º de longitud occidental del meridiano de Buenos Aires, por este hacia el norte, hasta su intersección con el paralelo 35º de latitud sur, por este paralelo hasta el meridiano 10º de longitud occidental de Buenos Aires, por este meridiano hacia el sur hasta la margen izquierda del Río Colorado y desde allí remontando la corriente de este río hasta sus nacientes y continuando por el Río Barrancas hasta la Cordillera de los Andes. Quedando establecido el límite norte de la Patagonia con las demás provincias.

La Gobernación de la Patagonia es creada por la ley 954, del 11 de octubre de 1878. Su territorio se extendía desde el límite fijado por la ley 947 hasta el Cabo de Hornos. Su capital fue Mercedes de Patagones (hoy Viedma), el 21 de octubre fue designado su primer Gobernador, el Coronel Alvaro Barros, quien procedió a la inauguración oficial de la Gobernación el 2 de febrero de 1879.

Por el tratado de 1881 y el protocolo de 1893 se estableció un límite seco y totalmente geodésico entre Argentina y Chile en la Isla Grande de Tierra del Fuego: el meridiano 68°36'38". En 1884, una expedición argentina al mando del comodoro Augusto Lasserre llegó a la zona y fundó una Subprefectura el 12 de octubre, llevando el control gubernamental de Buenos Aires al lugar y sentando las bases de la actual capital de la provincia, adoptando el mismo nombre que le dieran los nativos al lugar: Ushuaia, "bahía que mira al poniente".

La Gobernación de la Patagonia fue luego dividida por la ley 1265 del 24 de octubre de 1882, creándose los territorios de La Pampa y de la Patagonia, siendo el límite entre ambos los cursos de los ríos Agrio, Neuquén y Negro, quedando el territorio fueguino dentro de la nueva Gobernación de la Patagonia.

En 16 de Octubre de 1884 el gobierno dictó la ley 1532 por la cual el extenso territorio patagónico se dividió en las gobernaciones de Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

A partir de 1880 la isla fue escenario de algunos de los hechos más espeluznantes y macabros de la historia argentina. Millares de indígenas fueron masacrados por bandas de matones a sueldo al servicio de las nacientes estancias de propiedad de inmigrantes ingleses y croatas. Se llegó a pagar hasta cinco libras esterlinas por cada indio muerto, fuera hombre, mujer o niño. Aunque los padres salesianos denunciaron las matanzas y sus reportes llegaron al Congreso Nacional, nada se hizo por detenerlas ni por castigar a los responsables. La limpieza étnica se prolongó hasta bien entrada la década de 1920.

El 7 de Diciembre de 1906, mediante un decreto del Presidente Figueroa Alcorta, se nombran comisarios para las Islas Orcadas del Sur y resto de islas y tierras antárticas, bajo la dependencia de la Gobernación de Tierra del Fuego.

El 19 de Mayo de 1909 se establecen por Decreto la división administrativa de los entonces territorios nacionales, concretando los límites del Departamento Islas de los Estados (dependiente del Territorio de la Tierra del Fuego), comprende “las islas del mismo nombre y todas las otras que se encuentren en el Atlántico bajo la soberanía de derecho de la República Argentina”.

El 18 de Agosto de 1943, por Decreto N° 5.626 se establece que la titularidad del Gobierno del Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, será ejercida por un Oficial Superior en actividad de la Armada, nombrado por el Poder Ejecutivo, con el título de Gobernador Marítimo del Territorio de la Tierra del Fuego.

El 7 de Abril de 1948 por Decreto N°9.905, se establece la dependencia política-administrativa del Sector Antártico Argentino del Gobernador Marítimo del Territorio Nacional de Tierra del Fuego.

El 28 de Junio de 1955 por Ley 14.408 se provincializaron los Territorios Nacionales, incluyendo el Sector Antártico Argentino en una nueva provincia llamada Patagonia, pero no se llevó a efecto.

El 28 de Febrero de 1957 el Decreto-Ley N°2.191 restablece el Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Asimismo, en él se determina precisamente la demarcación del Sector Antártico Argentino, siempre dependiente del Estado nacional. Este territorio nacional también incluyó a las Islas Malvinas, ocupadas por el Reino Unido desde 1833.

El 25 de Abril de 1961 la Ley 15.802 ratifica el Tratado Antártico, suscripto entre los 12 países con actividad antártica.

Tras la recuperación de las islas Malvinas en 1982, por Decreto N° 631, se crea la Gobernación Militar de las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur, desmembrándose del Territorio Nacional fueguino. Esta Gobernación fue disuelta por Decreto N° 879 de 1985 reintegrándose sus 15.868 km<sup>2</sup> al Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

En 1986, el Poder Legislativo aprobó convertir la zona en una nueva provincia, pero la Ley 23.775 que la constituía no se promulgó hasta 26 de Abril de 1990, que provincializó al entonces Territorio Nacional de

Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y al año siguiente se redactó, en Ushuaia la carta magna de la provincia.<sup>3</sup>

Así pues, la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur es el nombre oficial de la Provincia más meridional de la República Argentina, ubicada en la región patagónica organizada como territorio nacional hasta el año 1991<sup>4</sup>, año en el que obtuvo la categoría de provincia. Esto implica que gran parte de las decisiones del empleo público pasan a ser de competencia local.

En lo que podría considerarse la etapa de consumación jurídico-política de la provincialización, se observa entre 1990 y 1992 una gran caída del empleo público, cuya recuperación casi inmediata, se produce a lo largo de la primera gestión del Gobierno Provincial, esto reflejaba la respuesta del Estado Provincial a la situación de ajuste en la Administración Nacional y muy especialmente al desempleo industrial que empieza a manifestarse por esos años y con algunos altibajos llegará a finales de los '90. Lo que sigue a partir de allí son dos descensos importantes de 2000 a 2003 y de 2007 a 2008, posiblemente a causa del bajo índice de jubilaciones. Aunque en medio de estos dos periodos sucede un cambio repentino denominado "*megapase*"<sup>5</sup> en el año 2005, en donde el empleo público alcanza su máximo valor histórico de 13.900 empleados públicos. En la actualidad, se cuenta con una dotación de alrededor de 17.000 empleados públicos.<sup>6</sup>

Habiéndose introducido en la evolución e historia de la Provincia, y frente a este contexto abruptamente cambiante, en donde se registra un fuerte incremento del empleo público, de las funciones y de los servicios que brinda, nos focalizaremos en una de las áreas del Poder Ejecutivo de la Administración Central, que resulta de interés y motivó la elaboración del proyecto de investigación que abordaremos a continuación.

---

<sup>3</sup> [www.http://gobierno.tierradelfuego.gov.ar](http://gobierno.tierradelfuego.gov.ar)

<sup>4</sup> **Ley 23.775**, Provincialización del territorio de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

<sup>5</sup> **Leyes Provinciales 661 y 668, Creación del Megapase**: El primero de marzo del año 2005 se incorporaron a planta permanente del estado provincial a más de cuatro mil personas (4.000) personas que bajo la modalidad de planes sociales de trabajo y contratos de locación de servicios/obra desempeñaban tareas y prestaban servicios en las diferentes reparticiones dependientes del gobierno provincial. Dicha incorporación fue impulsada, por el gobernador, foy suspendido en sus funciones, Jorge Colazo. El incremento indiscriminado de la Estructura del Estado durante 2005, 2006 y 2007.

<sup>6</sup> D' Eramo (2013) "Evolución cuantitativa del empleo público en la Provincia de Tierra del Fuego", El diario del fin del Mundo.

## Capítulo 2: Marco Teórico y Conceptual

Antes de introducirnos en el proyecto de investigación, resulta necesario precisar algunas definiciones conceptuales en torno al nuevo rol del estado, la modernización de la administración pública y el diseño organizacional.

Forzado por los sucesivos cambios operados en la sociedad Argentina durante los últimos años y la crisis del modelo neoliberal de la década de los '90, surge la necesidad de redefinir el rol del Estado y la relación Estado-sociedad, y Estado-administración (Kriegger, 2005). En este sentido, se reivindica el rol de la administración pública, la cual cumple una función protagónica en los cambios sociales y constituye el elemento básico para convertir los objetivos, planes y programas de Gobierno en acciones y resultados concretos, enfocados a satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Siguiendo la línea de este autor, es preciso fortalecer las formas democráticas de relacionamiento entre el Estado y la sociedad, aumentando el grado de responsabilización<sup>7</sup> (Ozlak, 2003) de parte del sistema. Poner en práctica ideas gerenciales nuevas y ofrecer a la sociedad un servicio público de mejor calidad, en el que el criterio de éxito sea siempre el de la mejor atención al ciudadano-cliente y obtener esto al menor costo posible para el resto de los miembros de la sociedad. A su vez, surge la necesidad del control social, por medio del cual los ciudadanos evaluarán dicha gestión (Responsabilización) de los servicios públicos mediante la participación, auditorías y audiencias públicas.

Otros autores consideran que la clave de la nueva generación de reformas pasa por fortalecer las nuevas capacidades estatales, implementando un modelo de gestión que responsabilice a las instituciones estatales por los resultados obtenidos, en términos de bienes y servicios prestados, considerando su calidad, cantidad y relevancia (Rodríguez Larreta y Repetto, 2000).

En Argentina, la administración pública está diseñada conforme al modelo burocrático. Este modelo, a través de sus exigencias de información y rutinización, supone procesos homogéneos para generar productos homogéneos dirigidos a una población homogénea. En cambio la transformación apunta a construir una gestión basada en responder a la heterogeneidad de situaciones, de destinatarios de la acción y de servicios y prestaciones a suministrar (Martínez Nogueira, 2013).

---

<sup>7</sup>O. Ozlak (2003) define el término como una relación donde un sujeto es sometido por otro (u otros) a un proceso o exigencia puntual de rendición de cuentas, en función de compromisos u obligaciones que el mismo adquiriera al hacerse cargo de alguna gestión (v.g., logro de ciertos objetivos o metas, resultantes de la aplicación de recursos).

Corresponde enfatizar que la reforma del modelo de gestión pública, se inscribe en un movimiento más amplio que es el de la reforma del Estado que busca incrementar la capacidad de gestión de lo público (Kriegger, 2005).

Respecto a la organización, el mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Para esto, es necesario introducir cambios en la gestión de las administraciones públicas para permitir que estas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad. La implantación de un modelo de gestión por resultados persigue el objetivo de focalizar la gerencia pública en el control, en los resultados y no sólo en los procedimientos. En este marco, los indicadores de resultado se convierten en un insumo central porque permitirán mensurar el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados (Makon, 2000).

Así pues, entre la modernización del estado y los fundamentos de la nueva gestión pública, se encuentra la gradual eliminación del modelo burocrático hacia una Gestión por resultados. Siguiendo la postura y la línea conceptual del Documento No. 11 del BID/CLAD, utilizaremos la siguiente definición: la gestión pública por resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (Serra, 2007). En definitiva, Gestión por objetivos y resultados constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas modernas que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los empleados públicos para su consecución. Es por ello, que la organización se debe orientar, a través de una planificación estratégica, a una buena gestión de los recursos humanos, impartiendo objetivos claros y precisos, definiendo los perfiles de las competencias requeridas para elaborar las tareas, formulando métodos de evaluación de los servidores públicos estimulados por incentivos determinados por el desempeño, fomentado a su vez, la capacitación y motivación para el desarrollo de la carrera profesional. De este modo, debe contar con un sistema de evaluación y monitoreo estructurado en base a indicadores de gestión que permitan obtener un conocimiento preciso del avance de las acciones y de las rectificaciones y adecuaciones requeridas para el logro del objetivo.

La Gestión por resultados posee las características típicas de creación de valor que se articula a través de una dinámica cíclica y circular. Por su practicidad y sencillez, se sugiere el modelo *Planificar, Hacer, Evaluar y Reconducir* (PDCA, siglas en inglés), formulado inicialmente por Walter Shewhart (1939),<sup>8</sup> el cual plasma este enfoque al identificar los componentes del ciclo de gestión:

**P:** PLAN (PLANEAR): establecer planes.

**D:** DO (HACER): llevar a cabo los planes.

**C:** CHECK (VERIFICAR): si los resultados concuerdan con lo planeado.

**A:** ACT (ACTUAR): a efectos de corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

## **2.2. Diseño organizacional. Definición y estructura.**

Dado que nos introduciremos en la exploración, descripción y análisis de la organización con su posterior propuesta de mejora, resulta necesario focalizar y comprender conceptos referentes a la organización y el diseño de la estructura.

Cada actividad humana organizada da origen a la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas (Mintzberg, 2001). Esta coordinación debe ser horizontal y vertical y orientada al cumplimiento de los objetivos. Los modelos estructurales tradicionales simples o unitarios se basan en el uso de la jerarquía y burocracia, dando lugar a formas estructurales altas por la sucesión de niveles jerárquicos.

Chiavenato (2000) define a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando hay comunicación entre las personas, actúan conjuntamente y buscan el logro de un objetivo común.

---

<sup>8</sup>W. A. Shewhart (pronunciado como "Shu-jart", 18 de marzo de 1891 - 11 de marzo de 1967) fue un físico, ingeniero y estadístico estadounidense, a veces conocido como el *padre del control estadístico de la calidad*. (1939) "*Statistical method from the viewpoint of quality control*". (W. E. Deming).

Siguiendo la línea del autor, se podría observar que la Dirección General de Recursos Humanos representa una estructura organizacional piramidal y centralizada, característica de un modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos (instrumentos legales, proyectos de normas internas, memorándums, circulares, disposiciones, resoluciones y decretos relativos a la administración de los recursos humanos) para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros; la cultura organizacional está centrada en los valores y las tradiciones del pasado, donde el “uso y costumbre”<sup>9</sup> está a la orden del día.

Para el desarrollo de lo expuesto surge la necesidad de realizar acciones evaluativas que permitan un diagnóstico de la organización basado en la aplicación de una herramienta objetiva, viable y práctica, que permita analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporcionar juicios para la construcción de un balance estratégico que representa para la organización la posibilidad de direccionar y participar en forma exitosa en la implantación de estrategias. La estrategia utilizada para el presente estudio fue comenzar con el diagnóstico de la organización realizando el análisis interno y externo para la posterior elaboración de una matriz FODA, como una técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta (Certo, 1997). Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español aluden a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican una situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y las amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Talancón, 2007). Thompson y Stkiland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es las oportunidades y amenazas. Dicha matriz será plasmada en el presente estudio, en capítulos posteriores.

---

<sup>9</sup> En sociología y antropología se estudian “los usos y costumbres (J. Ortega y Gasset), que son componentes de la cultura en los sistemas de acción, como adaptación instrumental y, por tanto, parte de la estructura social en el funcionalismo.

### Capítulo 3: La organización

Como hemos abordado en el capítulo anterior los conceptos relacionados a la organización y al diseño de la estructura, se expone brevemente los elementos básicos que debe poseer la administración para el logro de sus objetivos, a modo introductorio y sin ahondar en el tema ya que no es de interés en el desarrollo del proyecto, aunque sus conceptos se relacionan con la temática a exponer.

A principios del Siglo pasado, Henry Fayol<sup>10</sup> trató de identificar los elementos de la organización y los descompuso en cinco grupos diferentes de operaciones: previsión, organización, mando, coordinación y control. Estos elementos fueron sintetizados más tarde por diversos autores y hoy se conocen como las funciones básicas de la administración:

- planificación: implica anticipar el futuro y diseñar un plan de acción.
- organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha de plan.
- dirección: dirigir, seleccionar, orientar, coordinar y evaluar a los empleados.
- control: monitorear, garantizar el desarrollo acorde a lo planificado y realizar acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Dentro de este marco conceptual describiremos a la Dirección General de Recursos Humanos, en relación a la administración y organización de sus recursos.

#### 3.1. Descripción y análisis situacional

Esta etapa tiene como objeto determinar un diagnóstico de la organización que proporcionara una guía de evaluación que permitirá conocer el nivel de eficiencia y deficiencias con el que se está operando, el cual es el fundamento de la definición del pensamiento estratégico, con el fin de promover una propuesta de mejora orientada a la administración, organización y funcionamiento de la Dirección, resulta necesario en comprender algunos conceptos y la situación actual de los trabajadores, respecto al desempeño de sus funciones, la estructura organizativa y el ambiente en el que opera.

##### Comportamiento organizacional de los actores

Los recursos humanos de la organización comprende todo el personal (profesional, administrativo, técnico y de apoyo) que toma parte en cualquiera de las actividades de la organización. La

---

<sup>10</sup> Fayol, H. (1841-1925) *Administración industrial general* (1917). Enciclopedia hispánica, micropedia, Estados Unidos, 1996, tomo I, p. 366.

administración de los recursos humanos de la organización es la responsable de asegurar que se satisfagan las necesidades de las personas (el personal satisfecho con las condiciones laborales y estimulado por el ambiente suele ser más productivo). La planificación en materia de recursos humanos es el primer paso en su eficaz administración, esta debe estar estrechamente vinculada con los objetivos y la misión de la organización<sup>11</sup> (Lusthaus, 2000). En nuestro caso de estudio se observa en el ambiente de trabajo interno poca capacitación y desarrollo profesional, falta de mecanismos de comunicación, centralización de la toma de decisiones en la Dirección General de Recursos Humanos y poca autonomía, tanto en el accionar como en las decisiones por parte de los directores de cada área y falta de criterios en iguales tareas por las distintas áreas. Esto conlleva a una cultura de trabajo sectorial y no por equipo, alto índice de ausentismo y enfermedades por largo tratamiento<sup>12</sup>. Por otra parte, la rotación de puestos se utiliza como castigo. Cabe aclarar, que el 80% de los integrantes del área, ingresaron en el “megapase”, y no habían sido preparados ni formados para puestos administrativos, denotándose exigencias elevadas en las “directrices” para el desarrollo de las tareas, no habiéndose brindando herramientas (equipos de PC, personal, capacitación en el puesto para un mejor desempeño de las mismas, etc.), ausencia de trabajo por objetivos (por ende, el control, monitoreo y la evaluación por desempeño es inaplicable en este contexto), y alto grado de rutinización en los puestos operativos, lo cual conlleva a la desmotivación del personal. En el año 2012, se comenzó a profesionalizar el área con la incorporación de técnicos, analistas y licenciados, los cuales ingresaron por convocatoria y concurso. Esto implicó una mejora en el equipo de trabajo, en donde la Dirección General tuvo comunicación fluida y directa con los profesionales, para el desarrollo y mejora del área, con el objetivo de formar parte de la modernización de la administración central, el cual conforma un proceso dinámico y de continua adaptación, en sus formas organizativas y funcionales, a las transformaciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas de su entorno.

### Misiones y Funciones

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la organización. Se basa en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos. A comienzos del año 2014 se comenzó con la confección del manual de misiones y funciones, con el objetivo de lograr el reordenamiento organizacional y funcional de la Dirección General de Recursos Humanos y sus áreas dependientes. Esto implica: a) definir las funciones

---

<sup>11</sup>Lusthaus, C. y otros (2000) “Mejorando el desempeño de las organizaciones”: método de autoevaluación. p.

<sup>12</sup> Decreto Nacional Nº 3413/79 artículo 10 inciso “C”.

y responsabilidades de cada unidad funcional, b) plasmar la estructura funcional de acuerdo a los diferentes servicios que presta y poder mejorarlos, c) organizar la descripción de actividades que deben ser desarrolladas en un cuerpo temático, d) fijar el alcance de la actuación y competencia de las unidades, e) facilitar la planificación, f) desarrollar y controlar sus funciones administrativas y operativas, g) mejorar la coordinación de los sistemas internos, h) delinear los procedimientos que se realizan en las unidades organizativas, i) permitir el análisis funcional de los sectores, y por último, j) establecer bases para la construcción de manuales de procesos, procedimientos, tareas y responsabilidades. Siendo de utilidad también para: Inducción, marco de referencia cotidiano, evaluación del personal, capacitación y otras políticas de desarrollo.

La misión de la Dirección General de Recursos Humanos consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar todos los procesos administrativos relacionados con la administración del personal de los escalafones Aeronáutico, Seco, EPU, SAT, Salud, UPMF y Docente dependiente del Poder Ejecutivo Provincial, y sus funciones consisten en:

- Coordinar la aplicación de las políticas, normas y procedimientos en materia de administración de personal ajustándose a las estrategias definidas por la Secretaría de Gestión de Recursos Humanos.
- Coordinar con las direcciones dependientes la optimización de los procesos y procedimientos administrativos.
- Establecer y mantener un adecuado sistema de comunicación con las áreas existentes en la Dirección General de Recursos Humanos.
- Planificar, organizar y supervisar las distintas funciones, procesos administrativos y responsabilidades de las diferentes áreas a su cargo.
- Asesorar en lo referente a las propuestas, modificaciones e interpretación de normas estatutarias y escalafonarias en materia de personal.
- Intervenir en los procesos de selección de personal en los que intervenga la Secretaría de Gestión de Recursos Humanos y que sean de su competencia.
- Control y dictado de los instrumentos legales, proyectos de normas internas, memorándum, circulares, disposiciones, resoluciones y decretos relativos a la administración de los Recursos Humanos.
- Intervenir en la sustanciación de reclamos administrativos, oficios, notificaciones, actos administrativos o cualquier diligencia que sea competencia de esta Dirección. Intervenir y controlar el régimen horario, las normas de asistencia, puntualidad, permanencia en el

lugar de trabajo y otorgamiento de permisos, comisiones y licencias del personal de sus áreas dependientes, previstos en la normativa vigente.

- Fomentar la formación profesional, capacitación y entrenamiento del personal de sus áreas dependientes, propiciando de esta forma herramientas para un mejor desempeño en las tareas cotidianas.
- Fomentar y coordinar la mejora y actualización de los procesos y procedimientos y sus manuales de uso relacionados con la carga y control de novedades.
- Requerir informes acerca de las actividades ejecutadas por el personal a su cargo.
- Velar por el almacenamiento, mantenimiento y conservación de los bienes patrimoniales bajo su custodia.
- Promover proyectos y programas enfocados al desarrollo del buen clima laboral, a través del uso de técnicas precisas, orientadas a la satisfacción del personal.
- Promover una cultura de trabajo competente y eficaz que materialice la organización y el funcionamiento de una Administración Pública moderna y con calidad de servicio.
- Participar en la elaboración del Anteproyecto Anual de Presupuesto conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Presupuesto.
- Establecer mecanismos de consulta para las diferentes Direcciones Generales de Administración Financiera o de Personal, los agentes y docentes dependientes del Poder Ejecutivo Provincial y los ciudadanos.
- Impartir los lineamientos procedimentales a las Direcciones Generales de Administración Financiera, de Personal o Recursos Humanos de las distintas Jurisdicciones, relacionados a la administración de los Recursos Humanos.

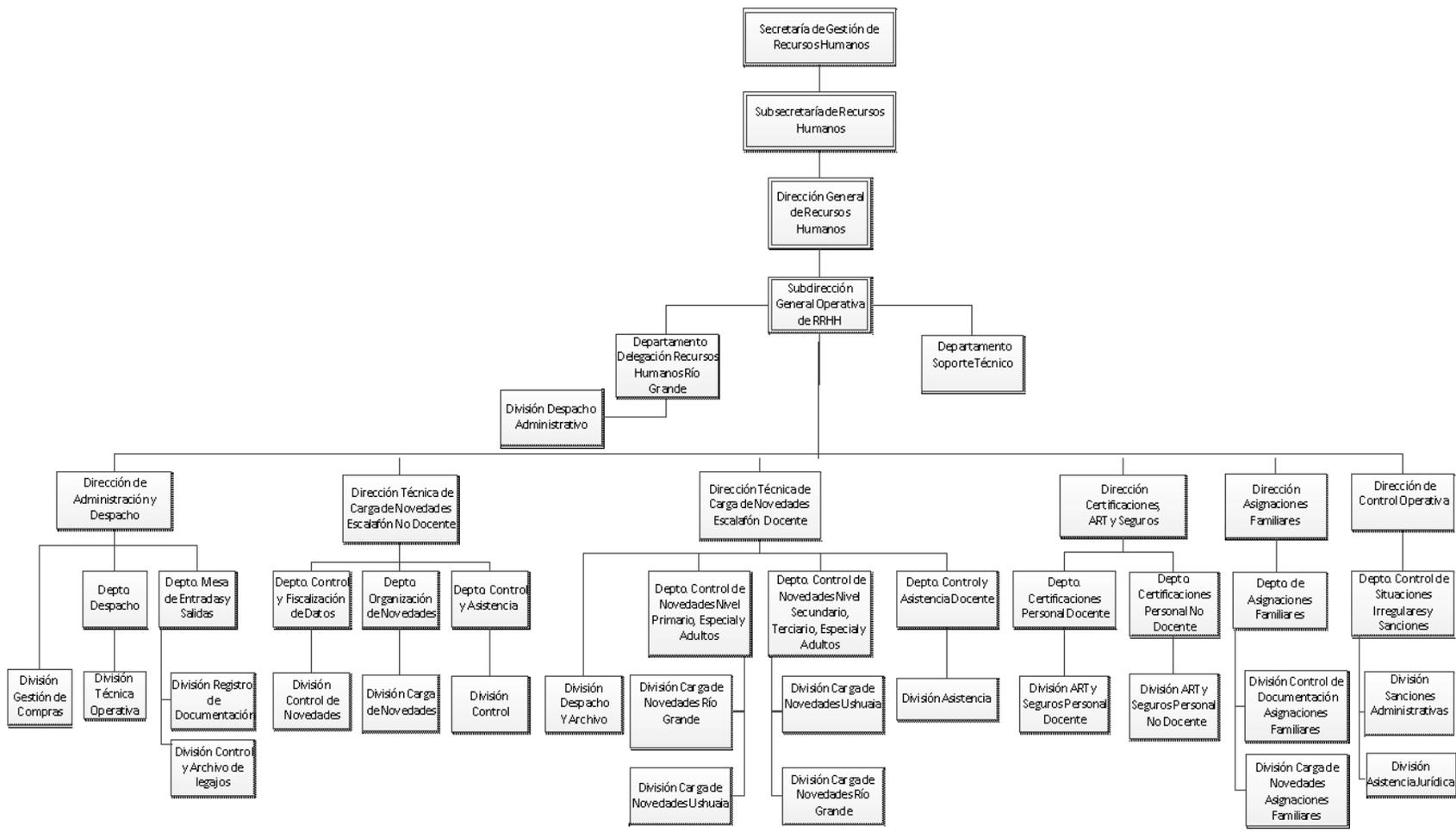
Es necesario remarcar en este punto, que si bien la confección del manual ha sido satisfactoria, el problema surge en la falta de comunicación al personal dependiente de la organización por parte de la Dirección General de Recursos Humanos como responsable en la ejecución y gestión de la comunicación formal, esto implica una falta de aplicación y de uso de dicho manual.

### Organigrama

Es un esquema formal, el cual representa una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando qué posiciones existen en la organización, cómo están grupadas en unidades y cómo fluye entre estas la autoridad formal (Mintzberg, 2001). Según Ramió Matas (2014), es el conjunto de todas las formas en que se puede dividir el trabajo para su posterior coordinación.

En relación a este ítem, las falencias en la Dirección General de Recursos humanos re reflejan en primer lugar, por la no comunicación de las misiones y funciones, en segundo lugar, la organización no cuenta con una descripción de puestos, que especifique los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia para ocupar los puestos, “el perfil requerido para el puesto” no existe, lo cual implica poca claridad en la definición de la estructura y el personal asignado a determinadas posiciones no es el más apto para desarrollar las funciones o asignarles responsabilidades. Es muy común, la ocupación de cargos directivos por personas que no poseen las competencias necesarias para la toma de decisiones, la coordinación de un equipo de trabajo o desempeñar un rol directivo.

A continuación, se representa gráficamente la estructura política y organiza de la Secretaria de Gestión de Recursos Humanos (2014/2015).



### Recursos económicos, materiales y tecnológicos

Siguiendo la línea de Ramio Matas (2014), estos tres recursos son relevantes para el buen rendimiento de la organización y la gestión de resultado. Ahora bien, antes de introducirnos en la descripción definiremos estos conceptos.

*Los recursos económicos:* son los ingresos que se destinan a los diferentes gastos de la administración, en relación a este ítem y a lo que este trabajo respecta, podría observarse la falta de presupuesto destinada a programas de desarrollo profesional y capacitaciones, son escasos los perfiles requeridos en la Provincia para el dictado de actividades de formación, por ende, en la mayoría de los casos resulta necesario la contratación por intermedio de consultoras externas que, en general se encuentran en otras provincias, lo cual implica gastos de alojamiento, viáticos, sumado a los servicios prestados; *los recursos materiales y tecnológicos:* refieren a los espacios de trabajo, a los bienes muebles de una determinada organización pública y a las tecnologías de la información y la comunicación.

La distribución de la espacios no se encuentra en consonancia con los procesos productivos, la oficina cuenta con mucha documentación, exceso mobiliario (impresoras, PC's viejas en desuso, archiveros, etc.), muchos de ellos en mal estado y falta de espacio físico en relación a la cantidad de empleados. Esto genera bullicio, hacinamiento y dificultad en la concentración para el desarrollo de tareas, y por lo tanto, a un clima de malestar general y ambiente de trabajo hostil.

La organización no cuenta en su totalidad (en relación a los puestos de trabajo) con la cantidad adecuada y necesaria de equipamientos tecnológicos para el personal de la D.G.R.H. Además, son equipos desactualizados que en varias ocasiones no permiten operar con los programas existentes, interfiriendo en la ejecución de las operaciones y la realización de tareas.

El aspecto a destacar en este punto, es que en la modificación de la estructura orgánica de la Secretaría de Gestión de Recursos Humanos del año 2014, se ha creado el "Departamento Soporte Técnico", cuyas funciones es la de implementar las acciones necesarias para el mantenimiento, mejora y actualización de los sistemas de información de recursos humanos, y sus manuales de uso, relacionados con la carga y control de novedades. Dicho puesto se encuentra ocupado por un analista en sistemas, quien debe asistir a la Dirección General y sus áreas dependientes. Cabe mencionar que, el Gobierno de la Provincia cuenta con una página web orientada tanto para satisfacer las consultas y necesidades de los ciudadanos como para los agentes de la administración pública. Esta se actualiza periódicamente y muchos de los trámites pueden gestionarse por ese medio (descarga de formularios on-line, preguntas frecuentes, información relevante, etc.).

### Proceso administrativo

Este proceso posee dos dimensiones, por una parte, los *procedimientos administrativos*, estos son los procesos de trabajo de la Administración pública que están formalizados por la vía de reglamentos y manuales de procedimientos en el que están pautados todas las fases, tiempos y documentación necesaria; y por otra parte *los procesos de producción de servicios*, se los define como la prestación de servicios a los ciudadanos, el elemento clave en esto es el contacto directo con los ciudadanos y la calidad del servicio prestado. Resulta relevante la confección de los procedimientos para brindar un buen servicio y a su vez establecer criterios de trabajo unificados con el fin de evitar duplicidad o vacíos en un proceso de trabajo. Los procedimientos documentados y agrupados permiten la disminución de improvisación y errores, precisar funciones y responsabilidades de los miembros de la organización, para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema a fin de aumentar la eficiencia de su operación, facilita la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades (evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos) facilita la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su monitoreo, constituye una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado. Por último, se utiliza como mecanismo de inducción, orientación para el personal de nuevo ingreso y permite al responsable de ejecutar los procedimientos, conocer los procesos que se realizan en su ámbito de competencia, lo que facilita, en un momento dado, la toma de decisiones.

A principios del año 2015, se comenzó con la descripción de procesos y procedimientos, culminando con las tareas de confección en el mes de agosto aproximadamente, el proyecto ha sido presentado ante la Dirección de Recursos Humanos, actualmente no se ha dado devolución, ni aprobación y no se ha puesto en marcha.

### **3.2. Análisis F.O.D.A.**

A modo de diagnóstico interno y externo de la organización, se determinaron las situaciones o circunstancias que existen en el entorno en general que afectan negativamente en función de las debilidades, como así también, se detectaron las situaciones o circunstancias que existen en el entorno en general o en el ámbito interno de la Dirección General de Recursos Humanos en función de sus fortalezas, se expone la siguiente matriz detallando los aspectos considerados más relevantes. La metodología utilizada es del tipo cualitativa, lo que habilitó al acceso de un análisis interpretacional de

los diferentes actores de la Dirección General de Recursos. Se extrajeron los datos, a partir de las observaciones de los participantes y entrevistas no estructuradas y semiestructuradas acerca de la organización y del contexto en el que interactúa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciencia de la necesidad de mejora y cambio.</li> <li>- Comportamiento innovador de los actores.</li> <li>- Compromiso y participación del área.</li> <li>- Profesionalización del área en los últimos años (incorporación de técnicos, analistas y profesionales).</li> <li>- Tendencia de modernización de la Dirección General de Recursos.</li> <li>- Apertura de programas de capacitación y adiestramiento.</li> <li>- Confección de manual de misiones y funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de planificación y dirección estratégica.</li> <li>- Ausencia de trabajo por objetivos.</li> <li>- Ausencia de toma de decisiones estratégicas y operativas.</li> <li>- Abundancia de problemas operativos internos.</li> <li>- Cultura de trabajo sectorial, y no por equipos.</li> <li>- Escasez de recursos económicos, y tecnológico desactualizado.</li> <li>- Procesos y procedimientos de trabajo extensos y desactualizados, “vieja escuela”.</li> <li>- Desmotivación, ausencia de canales de comunicación interna, cooperación e integralidad.</li> <li>- Exceso de cargos jerárquicos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura de modernización orientada al cambio.</li> <li>- Realización de concursos para cargos jerárquicos.</li> <li>- Nuevas formas de gerenciamiento.</li> <li>- Diseño de estructura organizacional acorde a necesidades funcionales que permita una mayor eficiencia y por consiguiente mayor productividad, analizando la organización desde los niveles más altos de la dirección hasta los niveles operativos.</li> <li>- Generar mecanismos de previsión (examinar el futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes).</li> <li>- Creación de un equipo de trabajo, enfocado a temáticas de mejora continua y detección de oportunidades.</li> <li>- Gestión por resultados.</li> <li>- Coordinación y cooperación dentro del área y entre distintos Ministerios y Secretarías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exceso de burocratización en el sistema.</li> <li>- Exigencia de los ciudadanos en la calidad del servicio brindado.</li> <li>- Contexto velozmente cambiante y dinámico.</li> <li>- Sociedad heterogénea, demandas heterogéneas.</li> </ul>

#### **Capítulo 4: Oportunidades de mejora**

El desarrollo de un proceso de mejora continua debe ser sostenido por un modelo de gestión que permita detectar, mejorar e implementar cada oportunidad.

Ser más efectivos hoy que ayer y con la condición de hacerlo de manera continua, sostenida en el tiempo, asegurando la búsqueda y consecución de mejores prácticas en el arte de administrar, para también ser mañana mejores que hoy.

Ahora bien, en este apartado se intentará plasmar una serie de propuestas que sean de utilidad para la Dirección General de Recursos Humanos para el logro de una dirección efectiva y estratégica, que cumpla y articule las funciones básicas de planificar, organizar, dirigir y controlar, enfocadas al alcance de un cambio y reestructuración organizacional, optimizando el ambiente de trabajo y sus procesos para un buen desempeño eficiente de las actividades, y que el impacto se refleje en la atención y el buen servicio brindado a los ciudadanos y los agentes de la administración central del Poder Ejecutivo que sea eficiente y de calidad; con la anterior elaboración del manual de misiones y funciones, y la descripción de los procesos y procedimientos, que sirvan como herramientas de gestión para la planificación estratégica, estableciendo objetivos alcanzables y mensurables, que permitan lograr el resultado deseado, utilizando mecanismos de control interno. Dicha implementación deberá estar acompañada de un proceso de monitoreo constante, con el objetivo de verificar los avances o rectificaciones en el modelo de gestión a implementar.

Para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión orientando al cambio es necesario<sup>13</sup>:

- Trabajar de manera gradual, detectando oportunidades de mejoras tal que, mejorando el actual estado de situación, serán base para el hallazgo de nuevas oportunidades de mejora.
- Cada oportunidad de mejora debe atravesar una secuencia de desarrollo hasta alcanzar su máximo nivel de madurez, luego del cual formará parte de la realidad y del día a día de las operaciones, en cuya fase deberá mantenerse hasta tanto una nueva oportunidad de mejora la perfeccione.
- Definir el modelo de gestión a partir de un eje metodológico: una secuencia lógica de pasos ineludibles que permita el fluir de las oportunidades de mejoras hacia la materialización de las mismas.

---

<sup>13</sup> D. Slobodianinck. (Marzo 2012). De la oportunidad a la mejora...continuamente.  
<http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/63152-de-la-oportunidad-la-mejora-continuamente>

- La mejora continua debe ser internalizada como un formato de gestión sostenible en el tiempo y no como una corrección rápida y espontánea a una problemática particular.
- Definir criterios para evaluar oportunidades de mejora que sirvan de guía al proceso decisorio de los evaluadores, permitiendo además, uniformar en toda la organización los indicadores por los cuales una oportunidad de mejora puede ser considerada mejora.
- Desarrollar equipos de trabajo capaces de movilizar, metodológicamente, un hallazgo desde una situación de oportunidad de mejora hasta una situación de mejora.
- Compromiso, cooperación y apoyo de los funcionarios, de la alta dirección y los mandos medios.
- Impulsar la capacitación y el aprendizaje de los equipos de trabajo, tanto vertical como horizontalmente.

Luego de haber realizado las actividades de relevamiento en diferentes etapas operativas, a través de la realización de entrevistas semiestructuradas y reuniones informales con la colaboración de la Dirección General, los directores dependientes de cada área, los jefes de departamentos y jefes de división, logrando obtener así una descripción objetiva de la situación actual de cómo se desenvuelve la organización, sumado a actividades de observación y análisis de la documentación obtenida, sirviendo estos como indicadores para los aspectos a mejorar y la toma de decisiones en cuanto a acciones correctivas orientadas al cambio y a la mejora continua, se sugiere a continuación las siguientes propuestas entorno al reordenamiento organizacional y funcional de la organización, basadas en la gestión pública por resultados.

#### **4.1. Reducción de amenazas y debilidades**

##### **a. Necesidades de información y comunicación**

Definimos los sistemas de información (SI) como un conjunto formal de procesos que operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la organización recopilan, elaboran y distribuyen la información necesaria para las operaciones de dicha organización y para las actividades de decisión y control correspondientes para desempeñar su actividad de acuerdo a sus objetivos<sup>14</sup>. Cabe destacar que gran parte del éxito de una organización depende del desarrollo de un adecuado flujo de información entre su entorno y entre las distintas unidades de la organización.

---

<sup>14</sup> D. Hurtado Cuartas. (2008). Instituto Tecnológico Metropolitano. Principios de la administración.P.132

Existen cinco flujos de información en las organizaciones:

1. De autoridad formal: flujo jerárquico, según organigrama.
2. Flujos reguladores: Información requerida para cumplir funciones.
3. Comunicaciones informales: relaciones interpersonales.
4. Flujos de constelación de trabajo: entre personas que, por trabajar en equipo, precisan de sistemas comunes que las interconectan.
5. De decisiones: información para tomar decisiones únicas.

En esta etapa, surgió la necesidad imperante de la adecuación de las misiones y funciones (flujos reguladores), con la posterior confección del organigrama a fin de establecer la coordinación entre la Dirección General y sus áreas dependientes, con el fin de establecer las responsabilidades y funciones operativas relativas a cada área. A su vez, resulta necesario la confección de materiales de apoyo y de consulta, con carácter normativo, como son los manuales de procesos, con sus respectivos procedimientos, que nos permita evaluar las actividades, ajustar tiempos a la ejecución de las tareas para lograr celeridad, coordinación, integralidad y efectividad en el servicio brindado, esto último continúa en proceso de elaboración en la actualidad. Una vez culminada esta instancia dar a conocer a los participantes, y poder así brindar un espectro para la toma de decisiones y/o acciones correctivas.

Respecto a la comunicación, la definimos como el proceso mediante el cual se reciben y se transmiten datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr una comprensión plena y una acción eficiente. Resulta de gran importancia como herramienta de gestión, pero actualmente es una de las principales falencias que se observa en la organización, la falta de comunicación efectiva, tanto en el interior como en el exterior.

El problema que surge es la falta de comunicación entre la alta dirección y sus direcciones dependientes, las direcciones con sus departamentos y divisiones, y estos últimos con los puestos operativos. No se realizan reuniones periódicas ni mensuales en donde se establezcan parámetros de trabajo o tareas a realizar.

Según Fernández López (2007), la comunicación puede mejorar la gestión de la organización gracias a herramientas que faciliten el intercambio de opiniones y de información tanto en el interior de la organización como entre ésta y el exterior. La comunicación también facilita la construcción de la imagen que la organización desea que de ella tenga sus públicos. Logra que nuestros públicos (usuarios, ciudadanos, autoridades políticas, etc.) conozcan las actividades, acciones que desarrolla, procurando

así una mayor implicación de estos con la organización. Contribuye con otras estrategias directivas a la consecución de objetivos.

Por este motivo, es clave para la evolución de la organización, fomentar la coordinación comunicativa y las redes de comunicación entre los distintos grupos funcionales. Estas redes se dividen en diferentes tipos de comunicación (esta división depende de cual nivel de jerarquía inicia el mensaje y cual lo recibe):

- Descendentes: tiene la función de coordinar, informar, motivar y controlar.
- Ascendentes: dentro de sus funciones están las de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
- Horizontal: el objeto primordial es el intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

A modo de conclusión, resumimos las cuatro funciones principales de la comunicación en una organización:

- Controlar: La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.
- Motivar: La comunicación alienta la motivación porque aclara a los empleados que deben hacer, cómo lo están haciendo y que deben hacer para mejorar un rendimiento deficiente. Esto es la definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada estimula la motivación.
- Expresar emociones: el grupo de trabajo es una fuente primaria de interacción social. La comunicación que existe en el grupo de trabajo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
- Informar: Se refiere al papel que desempeña la comunicación cuando facilita las decisiones. Pues mediante la transmisión se proporciona la información necesaria para la toma de decisiones.

Para que la organización funcione es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y tomar decisiones. Cualquier intercambio de comunicación en una organización cumple con una o varias de estas funciones.

La comunicación interna engloba el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una organización. Esta comunicación concierne a todos sus componentes, desde la dirección general hasta los empleados de más bajo nivel. Ésta persigue informar acerca de lo que la organización hace, e intenta lograr un clima positivo de integración al incrementar la motivación y, en consecuencia, la productividad.

#### **b. Ausencia de control interno**

Según la SIGEN (1998) el control interno es un proceso integrado a los procesos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluido en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Desde el punto de vista del informe COSO<sup>15</sup> (1992), en toda organización el control interno es un componente esencial en todas sus etapas, ya que es una función primaria de la conducción superior, en donde el control debe ser asumido por el conjunto de la organización e integrado culturalmente como un valor entendido y aceptado por todos los agentes.

El carácter de “interno” a la entidad involucra en el control a todos los integrantes de la organización, en donde todo el personal tiene alguna responsabilidad al respecto, y en tal sentido, en la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas se debe incluir las acciones de control que le competen y la comunicación de los problemas que afecten a la gestión, el incumplimiento de normas, las faltas al código de conducta y otras irregularidades o deficiencias que detecte en el sistema.

El control interno posee cinco elementos interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- *Ambiente de control*: Todo organismo debe complementar su organigrama, con un manual de organización (visión, misiones y funciones), en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la

---

<sup>15</sup> El denominado “INFORME COSO” (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, 1985) sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

- *Evaluación de riesgos:* se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la organización, tanto interna como externamente, para la consecución de los objetivos de la organización. Con la realización de la metodología F.O.D.A., se ha realizado un mapeo detallado en donde en primera instancia se identificaron los riesgos (debilidades y amenazas), que se considera que actualmente perjudican el buen desempeño de la organización. Una vez identificado, se debe proceder al análisis, estimación y cuantificación del riesgo (estimar la frecuencia en que se presentan y una probabilidad de la pérdida que puede significar la ocurrencia de este riesgo). Una vez realizadas estas actividades, la alta dirección y los mandos medios deben establecer objetivos de control, lo cuales deben estar relacionados con el objetivo general y los objetivos sectoriales de la organización, en miras a enfrentar eficazmente los riesgos. Por último, se debe identificar los cambios en las condiciones del medio ambiente (interno y externo) en el que opera.
- *Actividades de control:* Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional. Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.
- *Información y comunicación:* La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados. Los riesgos que afronta un organismo se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.
- *Supervisión:* La autoridad superior de la organización o el responsable a cargo de la actividad o programa debe evaluar periódicamente la eficacia del sistema de control interno, en cuanto a su funcionamiento, la información financiera y la articulación con las leyes, decretos, reglamentos y

cualquier tipo de normativa relacionada. En esta instancia deben realizarse auditorías en donde el órgano responsable de auditar, a través de un método objetivo y sistemático, realizará un informe sobre la eficacia y eficiencia del sistema de control, proporcionando recomendaciones en caso de corresponder. Así como también, se debe informar y comunicar cualquier deficiencia encontrada en el sistema para su posterior tratamiento. Tanto los objetivos organizacionales como los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos acerca de cómo funciona su entorno, estos supuestos deben ser validados periódicamente.

### **c. Plan de Capacitación y Adiestramiento**

La sociedad constantemente experimenta cambios y se enfrenta con desafíos de diferentes índoles ya sean culturales, económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc. Es por ello que, las organizaciones deben estar preparadas para responder de forma inmediata. Es en este punto en donde los responsables de la administración de personal deben utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos de la organización (Alfaro Castellano, 2012).

Los trabajadores constituyen el recurso más valioso de todo organismo, resulta clave invertir en el talento humanos, proporcionándoles herramientas para la mejora continua y desarrollo personal, esto incluye actividades como capacitación y adiestramiento impactando directamente en la motivación del empleado. Es aquí donde se obtiene un doble beneficio articulado, esto es, el trabajador incrementa sus cualidades, conocimientos y técnicas, conviértanse en hábil, competente y resolutivo en el ámbito en donde desempeña tareas. A su vez, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable, estableciendo una relación entre costo-beneficio.

Resulta importante, realizar una diferenciación entre los conceptos de capacitación y adiestramiento.

Según Rodríguez Valencia (2007), define a la *capacitación* como la adquisición de conocimientos, técnicos, teóricos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el buen desempeño de una actividad; mientras que el *adiestramiento*, lo define como el proceso mediante el cual se estimula al trabajador incrementando sus conocimientos destrezas y habilidades.

Desde el año 2005, periodo en donde se dio un incremento masivo de empleados públicos en la administración central hasta el año 2015, la Secretaria de Gestión de Recursos Humanos ha gestionado a partir del año 2014, por intermedio de dos coordinadores en programas de formación pertenecientes al

área, solo dos capacitaciones, una en relación al manejo de herramientas informáticas y otra, de ley provincial 141<sup>16</sup> de procedimientos administrativos.

Es clave interactuar diariamente con el personal, realizar reuniones periódicamente para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias, como así también, propiciara los empleados actividades y programas de formación inherentes al desarrollo de sus tareas o a su profesión, como también permitir la asistencia a cursos, seminarios, congresos y conferencias, en horario laboral.

#### **d. GPxR vs Estructura organizacional**

El modelo gerencial actual está estructurado en torno a procedimientos morosos que consolidan prácticas de trabajo tradicionales y de baja calidad. En su mayor parte, los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora. Estos se abocan casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender los aspectos estratégicos. Esta situación se ve reflejada en la organización analizada, por la falta de planeamiento estratégico, por ende, no hay objetivos establecidos ni búsqueda de resultados deseados, inercia en el accionar por parte de la alta dirección, se actúa en base a “situaciones de urgencia”, improvisando en la toma de decisiones, lo que conlleva a la inexistencia de la previsión y reacción frente a eventualidades, poca celeridad en la toma de decisiones, procesos y procedimientos tradicionales, altamente burocratizados y lentos. A causa de estos motivos, se vuelve imprescindible, sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que recree el vínculo productivo entre la alta dirección y las gerencias operativas, asignando responsabilidades claras a una y otras, de manera de focalizar la acción de las organizaciones públicas hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad (Makon, 2000).

Siguiendo la línea del autor, el modelo de gestión por resultados supone un cambio de fondo en las prácticas de trabajo y, por lo tanto, en la cultura organizacional, para el proceso de instalación de este modelo se requiere del compromiso explícito de la máxima autoridad del organismo de liderar y encabezar el proceso de cambio.

---

<sup>16</sup> Ley 141. Ley de Procedimiento Administrativo, sancionada el 29 de abril de 1994.

Para llevar a cabo este proceso de la modernización de la gestión orientada al cambio, se debe pensar que esto conlleva una modificación en el cambio de la conducta de la organizacional y la cultura operante. A su vez, es necesario aumentar la responsabilización por parte de los funcionarios y alta dirección por los resultados frente a los compromisos asumidos, readaptar el diseño de la estructura organizacional, en donde la adecuación obedezca a cambios funcionales y no políticos. Se sugiere, crear un grupo de no más de cinco personas (staff), dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de Gestión de Recursos humanos, encargados de proyectar estratégicamente, planificar y direccionar junto con la alta dirección, la superación de los problemas que intervienen en la eficiencia, la eficacia y la productividad, que afecta al producto terminal (servicios, en este caso). Estos deben tener una comunicación directa y fluida, tanto con el Secretario y la Dirección General, debiendo realizar un análisis situacional articulando las producciones de los distintos momentos del proceso. Al ser un área que brinda servicios, los resultados de dicha planificación estrategia serán valorados por los ciudadanos/ usuarios.

Retomando la línea del autor, será preciso identificar claramente los resultados obtenidos en el organismo, el impacto de dichos resultados y la relación entre las reformas llevadas a cabo al interior de la organización con aquellas más generales, originadas en los órganos rectores u otras instancias administrativas. De esta forma se podrán establecer criterios de éxito para la viabilidad y sustentabilidad del modelo de gestión por resultados y formular recomendaciones que permitan expandir la implantación del nuevo modelo a la totalidad de las organizaciones de la Administración Pública.

## Conclusión

El presente trabajo de investigación ha sido el comienzo de una propuesta de cara al cambio, orientado al buen funcionamiento y desempeño de la Dirección General de Recursos Humanos, requisito clave para formar parte de una administración pública moderna. En este marco, se realizó una tarea intensa de exploración, descripción y análisis de la información relevada junto al material documental existente, culminando con un enfoque propositivo orientado a la mejora continua. Este estudio se focalizó en el interior de la organización (como un todo) analizando las condiciones actuales en relación a las tareas, procesos, procedimientos e intentando proponer una nueva forma de encarar la organización, con el fin de innovar en materias de gestión y actualizarla en todos los aspectos relativos a su desarrollo, observando a futuro, cómo impactan en el contexto los resultados de dicho trabajo en la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos a través de un proceso de mejora continua, transformando la imagen que se quiere dar como una organización que busca participar y cooperar con otros ministerios/secretarías/direcciones, proporcionando un estilo de trabajo de cooperación y coordinación, que materialice un servicio eficaz, eficiente e integral.

Los principales hallazgos de este trabajo son que esta organización no aplica la Gestión por resultados ya que no planifica por objetivos ni resultados. A su vez, tampoco cuenta con una metodología de medición cuantificable que nos permita observar o medir cuantitativamente el desempeño, los cuales serían de utilidad como indicadores para la puesta en marcha de mecanismos de control interno, para la supervisión, monitoreo y evaluación, en donde la información obtenida se utilice para la corrección de los cursos de acción y la mejora del rendimiento para el logro de los objetivos establecidos. **Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.**

Durante la elaboración del presente estudio, se definió y confecciono el manual de misiones y funciones, con la posterior aprobación del Secretario General de Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego; en cuanto a la reingeniería de procesos y procedimientos, ha sido elaborada y se encuentra en una instancia evaluatoria por parte de la alta dirección, como avance en la primera instancia de reordenamiento organizacional y funcional; junto con el análisis situacional expuesto se han sentado las bases para prever, planificar, dirigir y controlar un plan basado en la gestión pública por resultados, orientado a brindar un servicio de calidad, en termino de objetivos y resultados, en donde se manifieste

el buen desempeño de la Dirección General de Recursos Humanos y las políticas adoptadas por parte de la Secretaría de Gestión de Recursos Humanos en cuanto a su responsabilización, en donde los ciudadanos realizaran un control social constante de la gestión. En conclusión, se sugieren estas recomendaciones para formar parte del proceso de “Modernización de la Administración Pública”.

## Bibliografía

- Alfaro castellano, N. (2012). Administración de Personal. Red tercer milenio. Primera edición: 2012.
- Andrieu, P. E. (2006). La continuidad de la modernización del estado en Argentina: descentralización, regulación, gerenciamiento, servicio civil.
- Boland, L., Carro, F. y Stancatti M. J. - Gismano Y., Banchieri L. (2007). Funciones de la Administración. Teoría y práctica. Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Botta, M. y Warley, J. Apéndices: Fasano de Roig, N. (2007). Tesis, tesinas, monografías e informes. Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción. Editorial Biblos, 2007.
- Certo, S. C., Peter, J. Paul y Ottensmeyer, E. (1997). "Dirección Estratégica". Tercera Edición. Editor: Irwin, 1997.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos Humanos – El Capital Humanos de las Organizaciones 8ª Edición, Editora Mac Graw-Hill.
- Eguía, A. y Piovani, J. (2003). Metodología de la investigación, algunas reflexiones y pautas para la elaboración de una tesis.
- Fayol, H. (1841-1925) *Administración industrial general* (1917). Enciclopedia hispánica, micropedia, Estados Unidos, 1996, tomo I, p. 366. <https://books.google.com.ar/books>
- Fernández López, S. (2007). Cómo gestionar la comunicación. En organizaciones públicas no lucrativas. Narcea Ediciones, 2007.
- Ferrín Schettini, R. y Torres Almeida V. (2012). Ejemplos de uso del estilo APA. Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Facultad de Economía (Quito, mayo, 2012). Normas Harvard APA.pdf.
- Ponce Talancón, H. (2007) La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención de estrategia de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología VOL. 12, NUM. 1: 113-130 Enero-Junio 2007.

- Hurtado Cuartas, D. (2008). Instituto Tecnológico Metropolitano. Principios de la administración. La. Edición: julio de 2008. Dirección editorial. Fondo Editorial ITM. <https://books.google.com.ar>
- Krieger, M. (2005). Los desafíos de cambio en la Administración Pública Argentina. Buenos Aires.
- Muñoz Razo, C. (2010). Como elaborar y asesorar una investigación de TESIS, segunda edición. Editorial Pearson Educación de México. (2011).
- Makón, M. P. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública.
- Martínez Nogueira, R. (2013). Estado, administración pública y sociedad. Aportes para el análisis de gestión la pública. Colección de artículos.
- Mintzberg, H. (2001). Diseño de las organizaciones eficientes. "El Ateneo" Editorial.
- Miranda Castillo, R. (2008). Teoría Organizacional. Primera Edición: Lima, 2008. Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Edición Elena Soto Loayza.
- Ozlak, O. (2003). ¿Responsabilización o responsabilidad?: el sujeto y el objeto de un estado responsable. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.
- Ramió Matas, C. (2014).Mangement avanzado (pero breve y fácil) para directivos públicos – GIGAPP Estudios workingpapers.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). Administración moderna de Personal. Editorial ECAFSA. Séptima Edición. Cengage Learning.
- Rodríguez Larreta, H. y Repetto, F. (2000). Herramientas para una administración pública más eficiente: Gestión por resultados y control social. Documento No. 39.
- Serra, A. (2007). Proyecto BID/CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión pública para resultados en el sector público. Document No. 11. Cataloging in Publication data provided by the Inter-American Development Bank. Felipe Herrera Library. Julio 2007.

- Ortiz, S. R. (2003). Visión y Gestión Empresarial. Ed. Thomson Editores, España 2003. Cap. 2  
“¿Cómo generar una visión?”
- Sindicatura General de la Nación, (SIGEN). Normas Generales de Control Interno. Buenos Aires, Agosto 1998.