

CARRERA DE ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA POR
RESULTADOS

TALLER DE ELABORACION DE TRABAJO FINAL

*Política de gestión de recursos humanos con orientación a
resultados en el año 2022*

Autor: Ahtuy Gastón Javier

DNI: 25.257.797

Buenos Aires, 26 de febrero de 2023

Índice

CAPITULO 1	4
Resumen	4
Justificación	5
Planteamiento del problema	6
Objetivos.....	8
CAPITULO 2	9
MARCO TEORICO	9
Conceptualización	9
Administración de los recursos humanos	10
Experiencias comparadas.....	12
Metodología y técnicas a utilizar	13
Resumen metodológico	15
CAPITULO 3	16
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	16
Variable Estructura	16
Variable Individuo-Organización	22
Variable Medioambiente:	25
Variable Tecnología.....	28
Variable Poder	33
Variable Comunicación	36
Variable Cultura	39
Cuadro Problemas y Soluciones propuestas	42
CAPITULO 4	44
ANALISIS SOBRE ASPECTOS RELEVANTES.....	44
CAPITULO 5	55
Una mirada global.....	55
CAPITULO 6	64
PROPUESTA.....	64
ANEXOS.....	72
Encuesta realizada	72
Organigrama (parcial) – Dirección de Contabilidad y Tesorería	74

Referencias	75
Bibliografía.....	76

CAPITULO 1

Resumen

Se estudiará la política llevada a cabo por la Dirección de Tesorería y Contabilidad del Ministerio de Salud de la Nación respecto de la gestión de los recursos humanos, sus particularidades, su encuadre legal, las diferentes modalidades de contratación que conviven en la actualidad, las facultades que poseen las autoridades para influir por medio de incentivos, premios y castigos, como así también la óptica del empleado sobre dichos temas y el efecto que sobre ello tiene la participación por parte de los sindicatos participantes en dichas incumbencias.

Partiendo de un diagnóstico organizacional sobre los mencionados recursos, se analizará la implementación de un modelo de gestión orientada a resultados en el ámbito de los recursos humanos, su posible aporte, para mejorar o solucionar las dificultades presentadas tanto por la heterogeneidad de modalidades de contratación vigentes, el tratamiento de los incentivos, premios, castigos, flexibilidad para la rotación del personal, capacitación orientada a tareas desempeñadas, profesionalización en tareas que así lo requieren, manuales de procedimientos sobre procesos realizados, como así también referidos a sistemas informáticos utilizados. Se reflexionará sobre el impacto que la prohibición temporal por parte de la administración pública nacional (APN), para incorporar personal, pueda tener, sobre el tema bajo estudio, situación que si bien se considera temporal afecta sobremanera la situación al momento de realizar el presente estudio.

A partir de dicho diagnóstico, se determinará el nivel de aplicación, respecto de la gestión orientada a resultados al finalizar el año 2022.

También se analizarán desde la perspectiva de gestión de resultados, casos que se encuentran en una instancia superior en su grado de implementación y que a partir de sus

particularidades sirven de modelo o inspiración, para que el avance resulte de manera simplificada, como así también observar cuáles son sus desafíos o preocupaciones para un futuro cercano, intentando no solo aprender de su camino recorrido, sino también como son sus expectativas frente a un mundo globalizado que cambia constantemente.

Justificación

La gestión orientada a resultados en las administraciones públicas es un modelo que va ganando adeptos en el mundo y en especial en países en vías de desarrollo donde se lo utiliza en menor medida hasta el momento o de manera incompleta, ya sea por falta de iniciativa política, su implementación implicaría la búsqueda de una administración más eficiente de los recursos, transparencia, y rendición de cuentas a la ciudadanía y para ello deberían aplicar políticas antipáticas, donde su imagen negativa seguramente crecería, o por un uso parcial a partir de exigencias en determinadas situaciones por parte de organismos de créditos internacionales.

La administración del personal es un tema muy importante dentro de la gestión por resultados, ya que hasta el momento la totalidad de los cargos públicos y decisiones son llevados a cabo por humanos y aunque esta última frase parezca una obviedad, la tendencia indica que en el futuro cercano puede no continuar de esa manera, si bien nadie podría asegurar que esto se vaya a mantener en el tiempo, mientras así sea, debemos fomentar la eficacia y eficiencia, como así también generar las condiciones necesarias para que los humanos con recursos posean incentivos, motivación, oportunidades de capacitación, carrera profesional, y a su vez, brindar a los funcionarios responsables por la toma de decisiones, herramientas que permitan establecer objetivos y metas claras y cuantificables, llevarlas a cabo y posteriormente realizar sobre ellas el seguimiento necesario, que permitan mantenerse en el rumbo deseado, o en caso contrario, realizar los cambios que se estimen necesarios para retomarlo.

A partir de lo antes mencionado, se reconoce necesario evaluar la situación actual de dichos recursos, en el ámbito de la Dirección de Contabilidad y Tesorería del Ministerio de Salud, como resultado, establecer cuál es la línea de base (nivel o grado de aplicación de la gestión orientada a resultados), el punto de partida sobre el cual determinar los posibles pasos a seguir y su respectiva cronología según se considere el orden más eficiente para la paulatina implementación del modelo y obtener sus beneficios en el menor tiempo posible.

El camino a recorrer podrá servir de modelo o guía para otras áreas o ámbitos, en las cuales se crea oportuno y/o por similitudes en sus características-, pudiera considerarse su éxito sin la necesidad de atravesar exactamente el mismo camino.

Si bien los beneficios de la implementación del modelo no parecen tener detractores, la posibilidad de generar cambios repentinos en organizaciones rígidas como las que integran la administración pública no es muy grande, por lo que deben considerarse las variables estudiadas en el diagnóstico al momento de establecer una cronología en las medidas a aplicar.

Planteamiento del problema

No quedan dudas, de que el camino hacia la eficiencia en la administración de los recursos que el estado dispone, es una necesidad y una exigencia por parte de varios actores. Uno de los aspectos con mayor imagen negativa por parte de la sociedad en general está relacionado al desempeño de las personas que brindan servicios en la función pública, por lo que es necesario identificar qué factores o variables dificultan o impiden la optimización de la gestión.

Interesa diagnosticarla gestión de los recursos humanos, que prestan sus servicios en la Dirección de Contabilidad y Tesorería, del Ministerio de Salud de la Nación demodo que sirva de punto de partida para orientar un proceso de mejora, al determinar cuáles son sus características,

fortalezas, debilidades y oportunidades en la búsqueda de la optimización de los servicios prestados. De aquí se desprende como problema de investigación: ¿Qué grado de cumplimiento posee la actual política de recursos humanos respecto de una orientada a resultados?; ¿Qué características posee la organización, y cuáles de ellas favorecen la implementación medidas que acerquen la actual gestión al objetivo deseado? y ¿Cómo se define el nivel actual de aplicación en base a una gestión orientada a resultados en la política de los recursos humanos en el ámbito bajo estudio?

A partir del diagnóstico realizado será necesario determinar ¿cuáles son los principales obstáculos que presenta el área bajo estudio, frente a los posibles cambios que implique la migración hacia un enfoque orientado a resultados, analizando entre otras, las políticas de capacitación, profesionalización, incentivos al personal, incorporaciones?

Es importante saber si ¿es posible identificar casos exitosos, preferentemente en países de la región que puedan servir de guía en los que la gestión por resultados sea la política actual y se la considere avanzada, y cuáles son los desafíos más importantes que consideran deberán afrontar en el futuro cercano?, ¿es posible identificar pasos a seguir en una implementación gradual una gestión orientada a resultados?, ¿qué interrogantes se presentaron y como fueron superados?

Por último, responder a la pregunta, ¿es posible determinar y establecer un orden cronológico, líneas de acción que sirvan de punto de partida hacia la implementación total en el tiempo, con acciones orientadas a mejorar la eficiencia de la gestión de recursos humanos que represente una propuesta superadora de la situación actual, que además de servir como primeros pasos, ayude a iniciar un proceso de cambio concreto, que resulte en una gestión por resultados de la dirección de contabilidad y tesorería?

Objetivos

Objetivo general: realizar un diagnóstico a partir de aquellas variables organizacionales, que se relacionen a los recursos humanos, específicamente en la dirección de tesorería y contabilidad del Ministerio de Salud de la Nación para el año 2022, a fin de establecer qué nivel de aplicación representa respecto a una política de recursos humanos plenamente orientada a resultados.

Objetivo específico número 1: analizarla relación entre los factores que se consideran importantes como son entre otros: capacitación, profesionalización, uso de incentivos al personal, régimen de incorporaciones; que se relacionan directamente con la gestión por resultados y su situación actual de la organización antes mencionada.

Objetivo específico número 2: analizar casos exitosos o avanzados en la aplicación de gestión orientada a resultados más puntualmente sobre el tema de investigación general, que son los recursos humanos, determinar que enfoques colaboraron en su éxito o avanzada implementación y la posibilidad de ser éstos, compatibles con la organización bajo análisis.

Objetivo específico número 3: establecer una propuesta, a partir de lo obtenido en los objetivos precedentes, que sirva de punto de partida hacia una paulatina implementación, respecto de un orden que se crea más adecuado, factible y eficiente, de una política de recursos humanos orientada a resultados en el ámbito de la Dirección de Contabilidad y Tesorería del Ministerio de Salud de la Nación.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

Conceptualización

El modelo de gestión orientado a resultados como paradigma en las administraciones públicas va generando nuevos adeptos, en especial en países en desarrollo, de la mano de avances tecnológicos que permiten impulsar su implementación, gracias a la baja en costos de equipamiento y creciente simplicidad en accesibilidad y manejo de gran cantidad de datos, su usabilidad y mayor procesamiento que generan, más y mejor información para la toma de decisiones, las que junto con herramientas de seguimiento y evaluación, dan como resultado la imposibilidad de seguir postergando la implementación de dichos cambios.

Comenzando por lo simple, no existe una única definición de la gestión orientada a resultados de la cual partir. Mauricio García Moreno y Roberto García López (2015) indican que podemos reconocer su origen en la nueva gestión pública, una corriente que se inicia en la década de 1970 en países desarrollados, que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del estado. Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la nueva gestión pública para fortalecer la capacidad del estado, se encuentra la gestión para resultados, cuya función es 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 y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. Por lo tanto, con esa herramienta se busca facilitar la conducción del sector público, con el fin de que los países puedan alcanzar el desarrollo, por lo cual este enfoque se conoce con el nombre de gestión para resultados en el desarrollo.

Kusek Jody Z. y Rist Ray C.(2005) afirman que durante la historia reciente el papel del estado ha cambiado, resultando fundamental el desarrollo socioeconómico sostenible a través de la gobernabilidad, afrontando los retos de las demandas de la economía global, nuevas tecnologías e información en pos de una mayor participación ciudadana que demanda reformas de la administración pública a partir de la rendición de cuentas, transparencia y mayor eficiencia en sus programas y políticas que llevan a cabo, solicitud que comparten diversos actores como son entre otros: instituciones multilaterales de desarrollo, gobiernos donantes, parlamentos, sector privado, medios de comunicación. Para ello sugiere como herramienta potente para conseguir los objetivos presentados, la utilización de un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados, el cual difiere del método tradicional ya que hace hincapié en efectos e impactos.

En Argentina, un referente en la lucha por implementar la gestión por resultados (Makon 2000) la define como: un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo. Permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Por lo tanto, implica una nueva cultura organizacional, tanto en los niveles políticos y gerenciales, como en los técnicos y administrativos de poner al Estado al servicio de la población.

Administración de los recursos humanos

Para establecer el punto de partida, debemos realizar un diagnóstico a partir de las doctrinas existentes, identificar qué argumentaciones son las que convencen a la gente para que se organice de un modo u otro.

Sobre este tema Christopher Hood y Michael Jackson (1997) diferencian tres formas de organizarse: 1) Organizarse como un ejército, con hincapié en el liderazgo desde arriba, en el

orgullo de grupo, realizando acciones gloriosas en pro de la causa. 2) organizarse como en los negocios, trabajando en recompensas materiales, concentrándose en los sueños que el dinero puede comprar, y no en la tradición ni en la mística, despedir a quienes no aporten buenos resultados. 3) organizarse como una orden religiosa, donde la motivación venga desde dentro, no del afuera, donde se comprometan con el ascetismo y el altruismo, no con la gratificación egoísta, de modo que cada individuo se sienta bajo la mirada constate del grupo en su conjunto y que cualquier nueva idea sea cuestionada de forma estricta y escéptica antes de ser aceptada. Los objetivos deben determinarse sobre la marcha mediante un proceso continuo de interacción y debate.

Los seres humanos en general reciben de manera negativa aquellos cambios que los obliguen a salir de su zona de confort, aunque ello repercuta positivamente en sus desempeños, por lo que deberá prestarse especial atención, al impacto que esos cambios puedan tener sobre ellos, intentando en la medida de lo posible realizarlos teniendo en cuenta dicho posible impacto.

Uno de los pilares sobre los que descansa la gestión por resultados, más específicamente respecto de los recursos humanos es su necesidad de profesionalización, sobre ello Isabel Siklodi (2014) explica como los países están implementando sistemas híbridos, que no se pueden identificar a ningún modelo, un alejamiento de las recetas universales o modelos exportables. El debate sobre la amplitud de la reforma de la función pública, se realiza entre quienes opinan que debe centrarse en la implementación efectiva de la meritocracia en toda la función pública mediante la promulgación de una ley que reglamente el servicio civil, y quienes proponen implementaciones más modestas a partir de evaluaciones pragmáticas de las posibilidades reales de éxito.

Un aspecto muy importante es analizar de qué manera se relacionan los avances tecnológicos y los requerimientos para los diferentes puestos de trabajo. Carles Ramió (2020) en su conferencia del CLAD “Inteligencia artificial y administración pública” reflexionó ampliamente,

remarcando lo difícil que será ralentizar el impacto que ello tenga sobre los puestos que representan tareas menos complejas, e incluso algunas de mediana dificultad con algún grado mínimo de toma de decisiones. Los estados deben ser los últimos empleadores en reemplazar humanos por robots o software, teniendo en cuenta el impacto social que tendrán esos cambios. No casarse con la tecnología, por el solo hecho de publicitar el uso de nuevas tecnologías, aunque si determinar si su uso realmente trae aparejada una mejora significativa en su implementación. Tampoco podrán los Estados, no intervenir en la creación o desarrollo de las inteligencias artificiales, ya que quien las diseñe y programe será quien incorpore sus verdaderas intenciones en el software, de la mano de regulaciones sobre nuevas tecnologías que por lo general llegan a destiempo completamente, cuando el daño ya se realizó y resulta casi imposible su remplazo. Las tecnologías de “blockchain” o “cadena de bloques” parecen ser las más prometedoras respecto de transparencia, pilar de la gestión por resultados.

Experiencias comparadas

Una de las pocas ventaja que podría ocasionar una tardía adopción de un modelo es la posibilidad de disponer de experiencias que sirvan de guía, en la medida que sean similares y adaptables a las necesidades, para ello habrá que realizar un análisis de los diferentes casos (preferentemente de la región, por diferentes particularidades comunes) y determinar su posibilidad de utilización, ya sea tal como fue llevado a cabo o mediante adaptaciones o modificaciones que puedan preverse y se crean oportunas. Respecto de ello Kaufman, J., Sanginés, M. y Garcia Moreno M. (2015) estudian el seguimiento sobre la paulatina implementación de políticas que generan cambios hacia una gestión orientada a resultados en América Latina y el Caribe. Se deberá prestar especial atención, a la hora de determinar su nivel de homogeneidad, no solo en relación a la legislación vigente, sino también los actores intervinientes, por ejemplo la existencia de

representación sindical fuerte, como así también la posición por parte de los tomadores de decisiones frente a la adopción de nuevas tecnologías y su relación con las políticas de recursos humanos, en relación a lo mencionado en el apartado anterior y lo dicho por Carles Ramió (2020) en su conferencia del CLAD.

Metodología y técnicas a utilizar

Se desarrollará el estudio, tomando como punto de partida el diagnóstico que se realizará en la dirección de contabilidad y tesorería, perteneciente al Ministerio de Salud de la Nación. Ese diagnóstico será del tipo descriptivo y buscará determinar la situación actual de los recursos humanos, para establecer qué nivel de aplicación posee la política actual de los recursos humanos, respecto de una gestión pública orientada a resultados para dichos recursos, utilizando como unidad de medida su nivel de aplicación, nulo, bajo, intermedio o alto, para ello se utilizarán como objetos de análisis, la capacitación, el o los sistemas de incentivos, premios y castigos, su nivel de profesionalización, rotación y posibilidad de desarrollo de carrera. Se determinó la utilización de dicha metodología por el bajo presupuesto necesario, además de no requerir habitualmente un tratamiento de gran volumen de información, por lo que no es necesario un gran conjunto de herramientas y el tiempo requerido será adecuado.

Para llevar adelante la investigación será necesaria la interacción directa con los integrantes del grupo observado, lo que justifica la metodología a utilizar y será una ventaja la habitual cercanía con gran parte de sus integrantes. Entre las herramientas más utilizadas por sus reconocidos aportes en situaciones similares, encontramos la observación, que nos permitirá ver de cerca el objeto de estudio, bajo diferentes situaciones, como así también recopilar información útil para la muestra, que complementará la utilización de encuestas como principal herramienta, diseñadas específicamente para obtener información completa, oportuna, exacta y relevante. Por tratar temas

que podrían considerarse sensibles y por algunos integrantes hasta confidenciales, se buscará la despersonalización de algunos datos, manteniendo la calidad de la información necesaria.

Durante el proceso se evaluará, la necesidad de utilizar la herramienta de estudio de caso, si algún perfil derivado de los datos recopilados por medio de las encuestas resultare de sumo interés por la posibilidad de aportar datos valiosos.

En cuanto al periodo, el estudio tendrá un carácter longitudinal durante el periodo año calendario 2022, lo que permitirá analizar el funcionamiento de las variables organizacionales que se consideren oportunas para el diagnóstico organizacional, que permitan determinar si los cambios establecidos hasta el momento, representan realmente el inicio de una política de recursos humanos, que podría considerarse orientada a resultados, incluso a modo de primeros pasos.

Por las características propias del estudio, se puede afirmar, que se utilizará el método cuantitativo principalmente, pero al intervenir personas son subjetividades o situaciones no cuantificables seguramente será necesario en un grado menor el uso del método cualitativo con sus respectivas particularidades en su análisis.

La población objeto de estudio se encuentra sectorizado en 4 departamentos que pertenecen y dependen de la mencionada dirección de contabilidad y tesorería, con una totalidad de 34 individuos a este momento (mes de octubre de 2022), se encuentran divididos de la siguiente manera: en la dirección propiamente dicha encontramos 3 personas, entre ellas su directora, quien responde al director general de administración, el departamento de contabilidad cuenta con 14 personas, el departamento de tesorería. por su parte con 7 personas, el departamento denominado movimiento de fondos con 7 individuos, y por último el departamento de liquidación del gasto con 3 personas.

Resumen metodológico

RESUMEN METODOLOGICO				
Objetivo específico / actividad	Fuente secundaria de datos	Fuente Primaria / instrumentos de recolección	Población muestra	Técnica de procesamiento
Analizar factores claves	Normativa - resoluciones internas - bibliografía - sitios Web	Encuestas - emails - entrevistas - observación directa – etnografía	Personal perteneciente a la dirección de tesorería y contabilidad del Ministerio de Salud de la Nación	Recolección de datos, procesamiento, análisis, codificación, tabulación, Traficación.
Analizar casos avanzados o exitosos	Bibliografía - revistas especializadas - publicaciones - Videos - revistas y publicaciones - textos académicos		Países considerados avanzados en la implementación de la gestión orientada a resultados	Recolección de datos, análisis, tabulación, traficación.
Establecer una propuesta de implementación paulatina	Normativa - resoluciones internas - bibliografía - revistas especializadas - publicaciones - videos - revistas y publicaciones - textos académicos	Emails - entrevistas - observación directa - objetivos específicos previos	Personal perteneciente a la dirección de tesorería y contabilidad del Ministerio de Salud de la Nación	

CAPITULO 3

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En el presente, se analizarán individualmente aquellas variables organizacionales, que permitirán a partir de sus particularidades conformar una mirada general de la entidad objeto del estudio en relación a su política de recursos humanos y diagnosticar su grado de aplicación respecto de una gestión pública orientada a resultados. Se puede afirmar que, como si fuera una maquinaria compleja, se analiza su funcionamiento a partir de sus partes o mecanismos individuales que la conforman, y la hacen funcionar en su conjunto. Ahora bien, también se debe reconocer que es tan importante el funcionamiento de sus partes como su funcionamiento en su conjunto, por lo que también se estudiarán las relaciones entre las distintas variables.

Para su mejor análisis de algunas variables, se responderán algunas preguntas centrales que ayuden a visualizar, analizar, individualizar componentes, funciones y relaciones dentro de cada una de ellas, o en su interacción.

Variable Estructura

Para analizar esta variable se utilizará el “modelo de Mintzberg”, técnica que permitirá describir la estructura de una organización, cumple la función de guía, para clasificar, entender y crear una estructura funcional para cada tipo de organización. El modelo incluye dos premisas que son fundamentales para entender el funcionamiento; la división del trabajo y la coordinación de las tareas con el fin de alcanzar las metas propuestas y fue creado en el año 1979 por el profesor Henry Mintzberg.

Con sus propias palabras Henry Mintzberg (2001) dice: “Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos; 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 tareas”.

Las partes fundamentales de las organizaciones según Mintzberg, son:



A continuación, ubicamos las partes de la organización objeto de análisis (dirección de contabilidad y tesorería) en cada uno de los componentes de la estructura.

En la Cumbre o **Ápice Estratégico**: La conforman su director, las autoridades más relevantes y aquellas personas que le prestan apoyo directo, representando el escalón más alto y de mayor jerarquía. Su función es la de tener una visión global y definir los objetivos, entre otros asuntos. Aquí encontramos al director/a de contabilidad y tesorería y, su grupo de asesores.

En la **Línea Media o Intermedia**: Está compuesta por gerentes, responsables, supervisores, o similares. Su posición se encuentra entre la cumbre y el núcleo operativo. Poseen la función de

delegar y asignar las tareas a cada sector capacitado, para perseguir los objetivos que han sido propuestos por la cumbre estratégica. Aquí se ubican a los responsables de cada área.

El Núcleo de operaciones: Son todos aquellos operarios que se encargan de las tareas de producción, o bien, la provisión de los servicios. Se pueden ubicar allí respecto del caso de estudio: al departamento de Contabilidad de Presupuesto, departamento de Movimiento de Fondos, departamento de Rendición de cuentas, departamento de Intervención Caja y el departamento de tesorería.

El Personal de Apoyo o Staff de Apoyo: lo conforma todo el personal que ofrece servicios y llevan a cabo funciones en la organización, pero sin formar parte de la estructura organizacional de la unidad bajo análisis, proporcionan servicios indirectos a toda la organización. En el caso bajo análisis se encuentran aquí: Dirección de Programación y Control Presupuestario, Dirección de Gestión Operativa, Departamento de Archivo, departamento de Servicios Auxiliares.

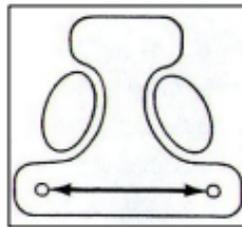
En Estructura técnica o Tecno estructura: un ejemplo de este elemento, es el Departamento de Recursos Humanos. Tienen la función, entre otras de estandarizar cada proceso de trabajo, utilizando los recursos necesarios para su control y la creación de su planteamiento formal, colabora en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica), y control de gestión. Se ubican aquí: la Dirección de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, Unidad de Auditoría Interna y la Dirección de Recursos Humanos.

En la totalidad de las actividades humanas organizadas, son necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo y la coordinación de tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. La estructura de una organización puede ser definida sencillamente

como la totalidad de maneras distintas, en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre ellas, según expresa Henry Mintzberg en varios textos.

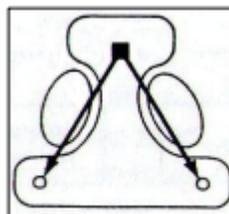
Mintzberg establece para su funcionamiento, 5 mecanismos de coordinación necesarios, y a saber:

1. Ajuste mutuo: que logra la coordinación por medio de la comunicación informal a partir de relaciones interpersonales, por ejemplo, en reuniones, incluida la moderna comunicación por zoom, reuniones virtuales, tan necesarias en los tiempos actuales. Mintzberg (1991) también la llama “adaptación mutua”.



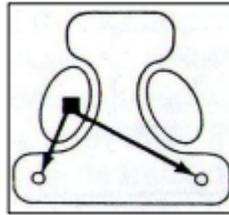
MINTZBERG, H. (1991), pág. 117.

2. Supervisión directa: coordinando el proceso organizativo mediante órdenes o instrucciones en una relación jefe-subordinado.

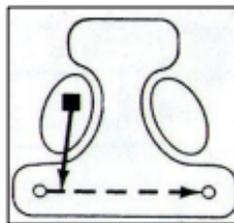


3. Estandarización de los procesos de trabajo: coordinando el trabajo mediante reglas, procedimientos e instrucciones desarrolladas previamente por otras personas tales como, por

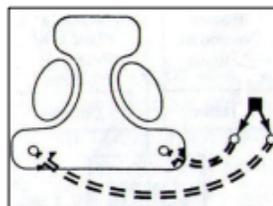
ejemplo, analistas de estudio de trabajo. Mintzberg (1991) también la llama “normalización de procesos”.



4. Estandarización de los productos: logrando la coordinación mediante el establecimiento de resultados u objetivos específicos. Mintzberg (1991) también la llama “normalización de resultados”.



5. Estandarización de las habilidades (así como de conocimientos): coordinando el trabajo en base a la preparación previa al puesto que han tenido los trabajadores. Mintzberg (1991) también la llama “normalización de destrezas”.



Respecto de la observación realizada, si bien se reconoce una tendencia a instaurar mecanismos que logren la estandarización de los procesos operativos en la gran mayoría de los departamentos mencionados, al día de hoy, la supervisión directa no puede ser eliminada o

descansar en otros mecanismos como el ajuste mutuo, ya que la heterogeneidad en las competencias del personal hace difícil el acuerdo o establecer formas de trabajo que asegure un producto de mayor calidad sin la necesidad de controles varios.

A partir de todo lo expuesto anteriormente, Mintzberg establece que cada organización se estructura de una manera diferente, que denomina “configuraciones”, teniendo en cuenta la relación con su entorno y la armonía interna. Los diferentes modelos o configuraciones, se distinguen principalmente por las relaciones entre los distintos elementos y el peso que se le asigna a cada uno de estos. Estas pueden ser:

Estructura simple: Es un modelo empleado con frecuencia en pequeñas y medianas organizaciones, siendo muy flexible e informal, donde su estructura se basa en la supervisión directa de un miembro de la cumbre estratégica. Es importante resaltar que su uso no se limita a pequeñas organizaciones y aunque suele ser poco común, hay empresas grandes que pueden utilizar esta configuración.

Burocracia mecánica: Suele asociarse a organizaciones cuyo trabajo es simple, rutinario y repetitivo. Su base es la estandarización de los procesos, reduciendo en su máxima expresión los elementos que generen incertidumbre. Para lograrlo emplean un control burocrático y exhaustivo de todos los procesos de trabajo.

Burocracia profesional: La burocracia profesional se distingue de la mecánica porque se centra en la estandarización de las destrezas y los conocimientos de los profesionales. Algunos ejemplos claros son los centros universitarios y los hospitales.

Forma divisionista: La forma divisionista es una configuración que separa grupos autónomos, donde cada uno de estos cumple una función específica. Los diferentes grupos están

coordinados por una única dirección centralizada. Es común ver este tipo de organización en empresas multinacionales o grupos de empresas.

Adhocracia: Esta configuración organizacional es altamente flexible. Su autoridad se puede trasladar constantemente, ya que está compuesto por profesionales expertos que realizan las tareas de forma conjunta, coordinada y dispersa. Estos pequeños equipos trabajan como unidades independientes que maximizan el rendimiento, aunque es uno de los modelos más difíciles de implementar en una empresa.

De los modelos anteriores, puede decirse que el descrito como “Burocracia Mecánica”, es la que más se asemeja a los procesos observados en el ámbito de observación, probablemente no de manera exclusiva, ya que probablemente pocas organizaciones respondan únicamente a un solo modelo, pero si puede haber uno que predomina por sobre otro u otros, y este es el caso.

Variable Individuo-Organización

El contrato psicológico aparece como un concepto complementario a los contratos laborales, cualquiera sea su forma o duración, y tiene que ver con el conjunto de expectativas, creencias, percepciones, promesas u obligaciones que se adquieren al inicio, y se mantienen durante el tiempo que dura la relación laboral, o el contrato entre el individuo contratado y la organización que lo contrata. Tiene el potencial de determinar el tipo de relación que se establece entre los dos actores de la relación contractual, en particular el intercambio de beneficios que, sin ser explícitamente establecidos, se esperan lograr u obtener entre las partes. El contrato psicológico, sucede antes del proceso de selección, de la entrevista de trabajo (entrevistado / entrevistador), el mismo dura un tiempo determinado, no puede ser cuestionado al inicio de la relación laboral, al poco tiempo de ingresar.

El contrato psicológico posee distintos niveles de realización, puede ser a nivel institucional, a nivel sectorial, a nivel de grupo o equipo y en relación con el líder y con los compañeros de trabajo.

Como toda variable donde la subjetividad es protagonista, será difícil de abordar y diagnosticar, es una relación compleja, interactiva y dinámica. Abarca distintos aspectos como, por ejemplo: de personalidad y conducta individual; aspectos de estructura y procesos de la organización y aspectos de grupos (composición e interacción).

En la relación del individuo con la organización (I / O), se tiene por un lado el comportamiento humano: compuesto por las siguientes características: biográficas (edad, género, estado civil, tiempo de servicio), personalidad, valores y actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas, salud mental, proceso de selección y evaluación, motivación y satisfacción en el trabajo, rendimiento y productividad; el comportamiento grupal (a nivel de grupo); el comportamiento a nivel organizacional, conformado entre otros por: el contrato psicológico, conciliación de trabajo y familia, flexibilización de ambientes laborales, calidad de vida, salud mental y la relación de trabajo, conflicto y frustraciones laborales, violencia laboral, acoso moral en el trabajo, estrés laboral y adicciones.

Esta amplia gama de características y comportamientos, influye sobre las expectativas que cada uno de los participantes poseía y/o posee respecto de la relación laboral, por ello y por otras razones se puede afirmar que dicha relación tiene una gran complejidad. Si bien el Estado Argentino como organización contratante posee un marco legal y regulatorio particular y excepcional, se reconocen en la práctica muchísimos casos, en donde el contrato psicológico resulta ser una “lotería”, un juego de azar, estableciendo como referencia, la experiencia vivida por casi la totalidad de las personas entrevistadas, por ejemplo, un caso en la que la entrevista previa

contratante/contratado no fue realizada, sino hasta el momento de ser asignado/a una dependencia en particular para desempeñar funciones, por lo que surgen cuestionamientos como: ¿Qué tipo de acuerdo se realiza, qué negociación sucede respecto de las expectativas de cada partes? ¿Hay realmente un contrato psicológico que no pueda ser cuestionado en el corto plazo?

Se desprende que no lo hay en absoluto.

Todo esto trae a consideración dos temas importantes: los procesos de selección y evaluación del personal en el área observada.

Ante la necesidad de cubrir un puesto de trabajo que por algún motivo se encuentra vacante de manera transitoria o definitiva, sumado a la prohibición temporal- al momento de la realización del presente estudio-, de conformar un nuevo contrato por parte del empleador (el Estado Argentino/APN), se circularizan regularmente boletines internos en los cuales se detalla el puesto a cubrir, el perfil deseado y los requerimientos necesarios. Paso siguiente: en caso de recibir más de un interesado se realizan entrevistas individuales entre el responsable del área solicitante y el interesado. En caso de llegar a un acuerdo con algún postulante, se completa un formulario estándar de “solicitud de pase de área” donde debe estar conformado por el superior inmediato del cargo actual, y también firmado por el superior que incorpora a la persona a su staff de trabajo.

Cumplida la formalidad, se remite dicho formulario al área de Recursos Humanos para su intervención y finalización del trámite.

Respecto a la evaluación del personal, se debe diferenciar en primera instancia, los diferentes tipos de contrato de trabajo con el estado y a modo de generalización, existen 3 modalidades: quienes forman parte de la planta permanente de la organización; los que forman parte de la planta transitoria que poseen contratos anuales renovables año tras año, y por último los

llamados “contratados”, personas que ingresaron bajo una modalidad de contratación temporal y acotada, regulada en algún periodo de tiempo particular bajo una norma que expresamente lo autorizó– en el caso un Decreto-, que por lo general deben emitir algún tipo de comprobante “Factura” para poder percibir mensualmente sus ingresos (monotributistas).

Solo aquellos que estén encuadrados en su relación laboral como perteneciente a la planta permanente, deberán periódicamente someterse a la evaluación de su superior jerárquico para que le otorgue una calificación y una observación respecto del cumplimiento de sus funciones en un periodo de tiempo determinado (año calendario), proceso que se relaciona directamente con la promoción del empleado para lograr un cambio de grado o categoría en su escalafón salarial, debiendo cumplimentar una serie de requisitos entre los cuales se encuentra la mencionada evaluación.

En relación a la gestión por resultados, es evidente el problema que se enfrenta en la presente variable, -escasa flexibilidad respecto a cambios o rotación en los puestos de trabajo, imposibilidad de incorporar nuevos empleados- representa entre otros, un fuerte obstáculo para la implementación de ese tipo de gestión y se deberá buscar maneras de modificar la actual manera de contratar o reorganizar al personal en las áreas donde sea necesario y/o eficiente.

Variable Medioambiente:

La variable medioambiente se introdujo entre los años 1950-1960 en el análisis organizacional como extensión a la teoría de sistemas. Se determinó que las organizaciones formaban parte de un sistema abierto que comparten con su medioambiente, entre las teorías que destacan en esa época se encuentra la teoría de la contingencia.

A finales de la década de 1970, se asume que el medioambiente es influyente y se centra el análisis en las formas en que esta influencia opera en las organizaciones, y se puede encontrar entre las teorías de la Institucional o teoría del Recurso Dependencia.

Las teorías posmodernas destacan la noción de la organización sin límites y la introducción de nuevas formas organizacionales, como el modelo de Red y la Organización Virtual.

Ahora respecto de la organización bajo análisis, ¿qué teoría o teorías organizacionales se podrían utilizar para describir su medioambiente?

Dentro del ámbito organizacional estatal, se podrían utilizar la teoría Institucional, en la cual la pregunta central es ¿Por qué se parecen entre ellas las organizaciones?

La teoría Institucional sostiene que el diseño de las organizaciones debe ser considerado no como un proceso racional sino como un proceso condicionado por factores internos y externos y se adaptan a ellos, lo que lleva a las organizaciones de un campo determinado a parecerse en mayor manera entre sí, posiblemente de una forma “mimética” que podría explicarse desde el pensamiento “si a la otra organización le va bien, porque no parecerse a ella”. Se observa habitualmente que algunos organismos son utilizados como pruebas para la implementación de sistemas nuevos y que a partir de su experiencia se extiende en el resto de las organizaciones, una metodología de base para implementación en cada una de las organizaciones que corresponda.

En este caso particular, un ministerio público que funciona en un entorno de otros similares, se observa que entre ellos se encuentran muchas similitudes en cuanto a su funcionamiento, en parte porque se encuentran bajo la misma normativa, marco regulatorio y dependencia, con presiones coercitivas como afirman Woody Powell y Paul Dimaggio (1999).

Ahora bien, se reconoce que el conjunto de estas organizaciones a su vez tiene sus particularidades, su medioambiente no es exactamente igual lo que provoca que cada organización adopte medidas individuales respecto este último que es particular y quizás único. Al respecto en su teoría de la contingencia, Tom Burnesy George Stalker (1961) reconocen que a diferentes condiciones medioambientales, se hacen necesarios distintos tipos de organizaciones, de tal manera que una organización que se encuentra en un ambiente estable, será preferible que funcione como una organización de tipo “mecánica”, más rígida , mientras que estando en un ambiente inestable requerirá una organización con un funcionamiento más “orgánico” con cierto dinamismo, adaptable y actuando en respuesta a ese entorno variable. Esta definición sirve para entender el funcionamiento de algunas áreas donde las tareas repetitivas o fácilmente estandarizadas permiten que parte de la organización funcione como una máquina para lograr su eficacia o eficiencia, objetivo perseguido por la gestión orientada a resultados. Este es el caso de áreas administrativas como por ejemplo entre otras Contabilidad, Tesorería, donde las diferentes áreas serán consideradas como organizaciones y entorno al mismo tiempo.

Por último la teoría del interesado o teoría de la parte interesada, relacionada con la gestión, identifica a los grupos de personas que son interesados (externos) de una organización. Según este modelo, la viabilidad a largo plazo depende de las relaciones entre dichas partes y entre dichas partes y la organización. También describe y recomienda métodos por los cuales se puede encarar la gestión para considerar los intereses de esos grupos.

Este enfoque es usado para definir a los interesados específicos de una organización, así como también examinar las condiciones bajo las cuales esas partes deben ser consideradas como "interesados". Afirma que en la economía moderna, las organizaciones obtendrán un beneficio mayor si tienen en cuenta los objetivos de todas las partes interesadas (clientes, proveedores,

sociedad) y no solo los intereses de los titulares. Esta teoría es uno de los marcos de referencia más importantes dentro de la planeación estratégica, por ejemplo utilizando la herramienta de Tablero de Control.

Una de sus principales críticas es que complica el gobierno de la empresa, al haber tantas partes interesadas que atender.

En cuanto al área observada, diremos que los interesados son: internos: Ministra de Salud, Secretario de Coordinación Administrativa, Director General de Administración, Directora de Contabilidad y Tesorería y empleados dependientes de ésta última; y por su parte los externos: proveedores, clientes o ciudadanos beneficiarios, demás funcionarios y empleados del mismo ministerio, y resto del Estado Argentino, medios de comunicación, grupos relacionados (ejemplo: sindicatos), órganos rectores, organismos internacionales.

Variable Tecnología

A continuación, se realizará una descripción de las tecnologías de gestión que utilizan en la organización objeto de análisis, pero antes aclarar que la palabra tecnología no se refiere a aquello que hoy día se piensa cuando se escucha dicha palabra, sino que se refiere a la manera en que se hacen las cosas, observando dentro de la organización, haciendo hincapié en métodos y conocimientos. Según el diccionario de Oxford Languages: la tecnología es el “conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector”.

Se puede analizar de esta manera una unidad pequeña de una organización o incluso una tarea, hasta ese nivel se puede descender para realizar un análisis. Desde esta óptica, muchas tecnologías funcionan al mismo tiempo, la organización, para realizar sus productos utiliza múltiples conocimientos, desempeñando actividades diversas.

Para realizar el diagnóstico, es necesario establecer cuáles son las materias primas o “inputs”, que junto con las tecnologías son transformados en “outputs” o producto de salida del área o de esa tarea.

Para describir de la mejor manera cómo funciona la tecnología, se pueden enumerar sus componentes principales, que son: 1-objetos físicos y artefactos; 2-actividades y procesos y 3- conocimiento que esta por detrás de los dos puntos anteriores.

Esta variable se relaciona directamente con la innovación y el aprendizaje, soporte fundamental de las organizaciones para ser más eficientes, muchas veces implementado a partir de la prueba y error. Claramente se puede ver su estrecha relación tanto con el medioambiente como con la estructura de la organización.

Ahora bien, en áreas de trabajo administrativas como es la analizada, es conveniente introducir un modelo, creado por Nonaka y Takeuchi que dará una idea más precisa del funcionamiento del conocimiento organizacional y como es su proceso de creación. Se parte del siguiente grafico para facilitar la interpretación.



Los autores, conceden gran importancia a los procesos de conversión entre los distintos tipos de conocimiento tácito y explícito.

El conocimiento “tácito” lo entienden como personal, contextual y, por tanto, difícil de comunicar y formalizar, y el “explícito” o conocimiento codificado, hace referencia a aquel conocimiento que puede ser transmitido mediante algún tipo de lenguaje. Obviamente estamos frente a un concepto dinámico, que requiere la interacción de personas.



Como se puede interpretar en el gráfico, mediante la socialización, se comparten experiencias, se crea conocimiento tácito que se comparte como modelos mentales y habilidades técnicas. El conocimiento se consigue mediante observación, imitación y práctica (conocimiento armonizado).

La externalización es el proceso por el que el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y es muy importante para la creación de conocimiento y de su gestión. El proceso se lleva a cabo mediante el uso de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos y se desarrolla mediante el diálogo y la reflexión colectiva (conocimiento conceptual).

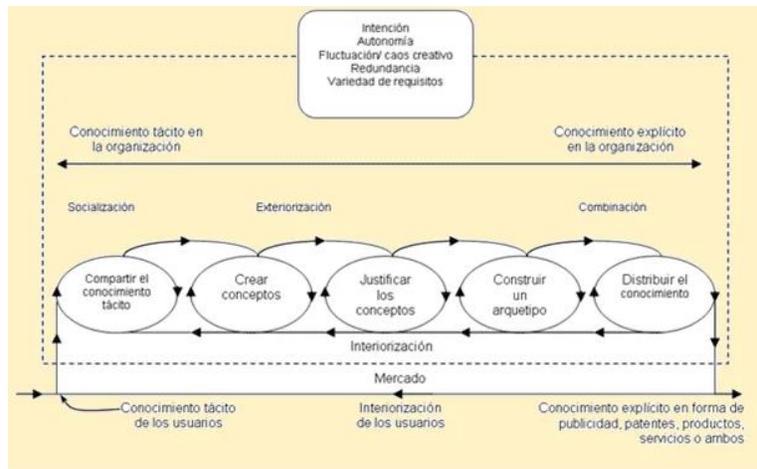
En la combinación, el conocimiento se convierte en sistémico, o sea de la totalidad de un sistema, ejemplos de este proceso pueden ser los procedimientos educacionales formales y, dentro del contexto organizacional podría ser la conceptualización de un producto en una empresa y la transmisión de dicha conceptualización para su adaptación a las necesidades del entorno (conocimiento sistémico).

La internalización es la conversión de conocimiento explícito en tácito. Está íntimamente relacionada con el “aprender haciendo” (conocimiento operacional). Puede ser necesario documentar ese conocimiento para ayudar al individuo a ponerlo en práctica e interiorizarlo.

Los distintos tipos de conocimiento interactúan unos con otros pasando por los distintos procesos descritos dentro de la espiral de creación de conocimiento que puede observarse también en la Ilustración siguiente.



El proceso de creación de conocimiento que proponen Nonaka y Takeuchi está compuesto por cinco fases: 1. Compartir conocimiento tácito; 2. Creación de conceptos; 3. Justificación de conceptos; 4. Construcción de arquetipos; 5. Nivelación transversal del conocimiento.



Aguilera-Luque, AM. (2017). La gestión del conocimiento organizacional.

Volviendo a la cuestión particular, en la dirección de Contabilidad y Tesorería, el producto y/o productos de salida (outputs) son casi exclusivamente información, -formularios del tipo contables-, que reflejan la lectura, análisis, evaluación y transformación de la materia prima (inputs), para realizar operaciones contables, que luego serán de utilidad como inputs para el área siguiente en la cadena de pagos. Podemos decir que, para dicha actividad principal, se utiliza el análisis de situación como herramienta de gestión tecnológica, como también, la auditoria de proceso, evaluación de procesos, gestión del compromiso presupuestario. Todo ello respecto de la actividad principal, luego dando soporte a unidades relacionadas podríamos nombrar como la gestión de la información almacenada como proceso por el cual, a partir de un pedido formal, se transforma en un output que en este caso sería un informe de situación.

En cuanto a la relación de las tecnologías aplicadas a la gestión por resultados y teniendo en cuenta que, particularmente en este sector, casi en su totalidad tienen un registro digital, podemos decir que están bien encaminadas a cumplir con los requisitos para dicha gestión, ya que mucho es cuantificable, analizable y auditable, cumple con la transparencia y está orientado a la rendición de cuentas. Sin perjuicio de lo cual seguramente los procesos pueden ser optimizados a nivel de tiempo de trabajo requerido, como así también mejorada la información subjetiva que pueda ser utilizada.

Variable Poder

Cuando se habla de “Poder”, dependiendo la visión que se utilice se tendrán diferentes interpretaciones, por ejemplo, desde la visión psicológica el poder es un atributo personal del individuo, mientras que la psico-sociología establece que el poder se da en una relación interpersonal o intergrupala, y la sociológica lo establece a partir de una relación con un contexto que es coactivo.

En la visión psicológica, lo importantes es determinar que rasgos personales convierten a una persona en un líder y como seleccionar individuos capaces de mandar sobre los demás. En la psico-sociológica se busca determinar que fuentes de poder utilizar para fundamentar ese poder, como influenciar a las personas sobre las que se ejerce el mando y esto sucede a partir de un conjunto de fuentes de poder por pueden ser la recompensa, la coerción, un poder legítimo o la fuente del experto. Y, por último, la visión sociológica del poder que manifiesta su enfoque a través de saber que induce a la gente a obedecer a su superior jerárquico.

De la evolución de estas visiones aparece el “Análisis Estratégico del Poder” que realizaron Michel Crozier y Erhard Friedberg en 1977, reconociendo como dinámicas las relaciones de poder dentro de una organización, y que incorpora el concepto de una “racionalidad relativa” que se explica a partir de definir a los actores, no como meros intérpretes de un rol determinado y establecido, sino con un cierto margen de ejecución que se desprende de sus propios intereses. A diferencia del pensamiento de Weber, según sus palabras los actores “juegan” junto a otros actores en el marco establecido por la organización a la que pertenecen con sus reglas, coexisten, cada uno con intereses que pueden ser distintos como así sus objetivos, ya que cada uno intentará ganar poder dentro de la organización. A partir de esto la predictibilidad de las acciones de las personas será

menor, ya que cada uno actuará dentro de las normas de acuerdo a sus intereses, de allí el concepto de racionalidad relativa.

De acuerdo a esto, Crozier establece que hay dos maneras de actuar, una es la que rige las normas de la organización y establece que la alternativa es la que se desprende de alianzas que sucederán entre los actores, que ignorando el organigrama se apoyan mutuamente porque consideran que según sus intereses las acciones establecidas serán las adecuadas. En este punto debemos reconocer que este último caso, puede provocar algún impacto en otro/s componentes del sistema.

A esta dinámica imposible de regular, debemos agregar la noción que en cualquier organización existe, lo que Crozier llama “áreas de incertidumbre” que se pueden dar a partir de 3 tipos de eventos: 1) eventos externos que no pueden ser controlados; 2) sucesos imprevistos y 3) eventos no formalizados en las normas de la organización. Estas incertidumbres que serán aprovechadas por los actores que no tienen una posición pasiva frente a ellas para intentar ganar poder dentro de la organización, son parte del juego. Quienes dominen las situaciones de incertidumbre en áreas importantes de la organización serán quienes ejerzan el poder.

Este poder no es un atributo dado al líder jerárquico, sino que es algo que se juega en una relación compleja entre este y sus subordinados, ya que también existe cierto poder que se ejerce de abajo hacia arriba.

Con Crozier tanto el líder como el subordinado deben ser estrategas, ya que el poder de A sobre B es la capacidad de A de lograr que, en su relación con B, los términos de intercambio le sean favorables.

Crozier y Friedberg identifican cuatro fuentes de energía. La primera es poseer una especialización funcional difícil de sustituir: experiencia de los operarios de mantenimiento de máquinas, abogados, contables, informáticos, etc. La segunda es el control de las relaciones con el medio ambiente. Son actores marginales secuenciales. Es una forma de poder de intermediación. Si las personas dominan las relaciones con el mundo exterior, también adquieren una forma de poder., La tercera es el control de la comunicación de la información: conservación de la información pertinente que proporciona el control de la información y la comunicación. Y la cuarta, el conocimiento de las normas organizativas y operativas: estas incluyen, por ejemplo, normas de promoción en la función pública, procedimientos presupuestarios y procedimientos de control.

En el caso de la dirección de Contabilidad y Tesorería, la jerarquía está compuesta por una directora de área, una persona de mucha antigüedad en la posición, sólido conocimiento del marco legal y administrativo del estado, con poco conocimiento de herramientas informáticas y sus posibilidades, soporte clave para su superior, el Director General de Administración, quien es referente para todo lo relacionado a la administración del Ministerio de Salud, cargo que hoy en día, está en manos de un abogado y no de un contador como históricamente sucedió. En cada área encontramos un líder por departamento, pero ese liderazgo no se encuentra sustentado en una designación formal, sino que lo ejercen las personas asignadas por la directora y reconocidas por sus pares como encargados de coordinar las tareas y los recursos.

En estos departamentos, unánimemente el liderazgo está a cargo de personas con un conocimiento histórico del funcionamiento de su área, de las tareas relacionadas y que son reconocidos por sus pares como referente. Con la llegada de nuevos sistemas tecnológicos, se toma de en cuenta la participación de otros integrantes, los que, junto con el líder de cada área, en muchas

ocasiones establecen soluciones frente a implementaciones, cambios de procedimientos y/o cualquier adaptación de las rutinas administrativas.

En cuanto a la gestión orientada por resultados, encontramos que, en contraposición a la profesionalización de los cargos, personas sin estudios terciarios o universitarios son quienes poseen cierta responsabilidad sobre el funcionamiento de las áreas, dando preferencia a la antigüedad y a su conocimiento histórico, limitando de alguna manera la posibilidad de generar cambios en la eficiencia. Se puede observar como la variable “poder” condiciona la dinámica necesaria para implementar cambios necesarios, en el camino por la eficiencia.

Variable Comunicación

Es una variable importante, quizás una de las más importantes, tanto para llevar a cabo los objetivos de la organización, como así también determina la relación con el exterior.

Es la comunicación, la acción de comunicar o comunicarse, y significa “compartir algo, ponerlo en común” y es un flujo vital para la organización que se produce entre un emisor y un receptor mediante un mensaje. La interacción se realiza por medio de símbolos, enunciaciones y permite producir, reproducir y transformar la organización, a través del discurso.

A través de la historia fue evolucionando y existen diferentes visiones respecto de cada enfoque teórico.

En el inicio, en las escuelas tradicionales, la comunicación era principalmente formal, interna y vista como un proceso lineal en una sola dirección.

Con la aparición de las escuelas de relaciones humanas, como una crítica a la teoría clásica en la década de 1930, consideran las comunicaciones como interpersonales y grupales, y en algunos casos informales. Hay comunicación horizontal, aparece el análisis y el efecto del rumor.

Con las teorías sistémicas, se establece una suposición sobre una serie de elementos considerados básicos en el proceso de comunicación: “quien comunica” o sea el emisor, “que comunica” (mensaje), “a quien comunica” (receptor), con “qué objetivos” se realiza y “que efectos” se espera tener con la misma. Las comunicaciones pueden ser formales o informales, internas o externas. Katz y Kahn,(1978) plantean que “las comunicaciones, el intercambio de información y la transmisión de significados, son la esencia misma de una organización”

A partir de todo ello, se considera que la eficiencia de la organización depende en gran medida del funcionamiento adecuado de esta variable.

Desde este momento, este punto, se presta especial atención en el mensaje, como hacer que sea más efectivo, intentando superar las posibles interpretaciones individuales de quienes lo utilizan, es importante la comprensión de los mensajes por parte de los receptores, importa conocerlos, saber cuáles son sus características y factores condicionantes. Para que la comunicación se desarrolle, debe ser expresada y comprendida. Se entiende a la comunicación como un proceso de dos direcciones o circular ya que posee dos vías de expresión las cuales son sinérgicas e inseparables.

La comunicación debe ser considerada dentro de la estrategia organizacional, teniendo siempre en consideración lo complejo de ella, ya que una cosa es establecer lo que se quiere comunicar y otra lo que realmente se transmite, o lo que captan los receptores, perciben o desarrollan como imagen final.

Para mejorar la efectividad de la comunicación, la organización deberá coordinar la comunicación interna de la externa, ya que son sistemas interrelacionados e interdependientes.

En relación al área bajo estudio, algunas preguntas ayudaran a entender cómo funciona la comunicación.

¿Qué tipo de informaciones produce la organización?

La información se produce pensando originalmente en un receptor interno, en muchos casos como materia prima de otra área interviniente. Ahora bien, cierta información se considera de acceso público y está disponible para la consulta externa pero no es el receptor original.

¿Cuál es su contenido?

El contenido predominante es información contable, financiera, ya sea por la operatoria habitual del área como así también, solicitudes internas a la organización ya sea por informes periódico como así también excepcionales.

¿Quiénes participan en su producción?

En cuanto a la información interna, todos los empleados del área participan, quizás con alguna diferenciación respecto de quien posee más conocimiento en algún tema requerido.

Con respecto a la información con destino externo, lo realizan las personas mejor capacitadas para que el mensaje sea lo más efectivo posible evitando malos entendidos o interpretaciones incorrectas, poniendo especial atención en el contenido del mensaje.

¿Quién es el destinatario de la información?

Mayormente receptores internos, de áreas participantes en la cadena de trabajo, superiores jerárquicos, proveedores y en menos medida receptores externos, parte de la sociedad.

¿Qué tipo de canales se utilizan para su transmisión?

Se utiliza casi en su totalidad canales digitales, plataformas de expedientes electrónicos y comunicaciones, mail electrónico, telefonía y comunicación persona directa.

¿Qué impacto producen en el accionar de la organización?

Colabora en el correcto funcionamiento de los procesos financieros y la toma de decisiones a partir de la información suministrada, da transparencia en los actos llevados a cabo en la organización, posibilita en parte el cumplimiento de la rendición de cuentas y colabora con información oportuna que acerque en la medida de lo posible a una gestión orientada a resultados.

Para finalizar, una reflexión: en la actualidad donde la tecnología informática ha acercado innumerables medios y maneras de comunicación, no debemos perder de vista algunos factores importantes: se debe mantener ciertas formalidades sobre la misma, que aseguren el correcto entendimiento por parte de quien recibe la información. La existencia de excesivos canales por los cuales comunicarse, -de cierta facilidad de uso, menos complejos e informales-, no debe hacer que los incorporemos para comunicaciones relevantes que requieran la utilización de canales formales, ya que pueden afectarse la transparencia o la rendición de cuentas, para que el mensaje no pierda fuerza ni efectividad.

Y con respecto a la gobernanza moderna y la gestión orientada por resultados, se observa un progresivo avance para facilitar el acceso a la información pública, cumplir con las normas que lo establecen en tiempo y forma. Es esta una variable fundamental para favorecer la transparencia y la rendición de cuentas para lograr la confianza y la legitimidad por parte de los gobernantes lograr un estándar de calidad cada vez mayor.

Variable Cultura

Según define Edgar Shein (1998), la cultura es “Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas, por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia

como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

A partir de este concepto, el autor intenta delimitar las creencias, hábitos, conductas, actitudes, tradiciones, experiencias y valores que son la base de una organización.

El objetivo principal de la cultura organizacional es marcar pautas sobre cómo la organización espera y desea, que interactúen los colaboradores y es muy importante tener bien definida su cultura organizacional. Esta radica, básicamente, en el conocimiento de la empresa, que todos los miembros de la organización puedan responder el cómo y el por qué se hacen las cosas de determinada manera. Es una forma de marcar pautas y formas de actuar, ante cualquier situación que se presente. Se refiere a un conocimiento más profundo de la organización.

Según el autor antes mencionado, existen 3 elementos dentro de la cultura organizacional:

1) “Los Artefactos”: Se refiere a los elementos que son más fáciles de identificar y reconocer por las personas, son el logotipo de la organización, los colores, el mobiliario, el código de vestimenta, los procesos, la arquitectura, etc. Es todo lo visible en el espacio físico dentro de la organización que lo identifica y diferencia del resto, como así también la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y oral y su conducta expresa. Algunos ejemplos de los artefactos son las historias, los lemas y ceremonias anuales. En este nivel, la cultura posee claridad y tiene un impacto emocional inmediato. Sin embargo, la observación solo de los artefactos, no permite entender en este nivel por qué los miembros de la organización se comportan de esta forma ni por qué la organización se construyó de esa manera.

2) Valores: este elemento, habla sobre los valores de la organización. La estrategia, y roles de conducta de los individuos, como deben relacionarse y ejercer su poder y generalmente se

encuentran en la conciencia. Son valores compartidos y adquieren importancia para los miembros de la organización y por medio de los valores se identifica las razones que explican por qué se hace lo que se hace. Estos valores funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.

Y 3) Presunciones básicas: son presunciones subyacentes básicas, por ejemplo, la solución a un problema cuando se ha dado repetidamente y queda internalizada; tienen un alto nivel de profundidad, invisible e inconsciente, e incluye las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.

Respecto de la organización bajo análisis, se encuentran ejemplos del elemento “Artefacto” en el lenguaje específico contable, puntualmente en las denominaciones que reciben los formularios del sistema utilizado, en relación a los diferentes estadios del gasto. Otro ejemplo, podemos encontrar en determinada área de la dirección bajo estudio, posee una antigua costumbre del empleado público en general, que es el uso de atuendos (guardapolvos) color celeste, que por decisión de su coordinador aún se utilizaba hasta el inicio de la pandemia (covid-19), como así también cierta resistencia a la despapelización, se sigue utilizando el archivo papel de procesos considerados importantes, necesitando además mobiliario para dicho objetivo. En cuanto a los “valores” podemos encontrar como ejemplos: el compromiso con los tiempos de contabilización, coordinación y distribución de tareas para cumplir en tiempo y forma con los diferentes requerimientos. Todo ello se visualizó en la buena adaptación a trabajar de manera remota en la pandemia, más allá de los requerimientos técnicos individuales, se pudo cumplir con normalidad las tareas del área. Y, por último, ejemplos de “presunciones básicas” los podemos ver en mejor medida en la manera en que el área administrada las tareas, la forma de dividir las entre los empleados para ser las eficientes, o de estandarizarla que se siguen utilizando más allá de los cambios de funcionarios con las distintas gestiones.

Respecto a la gestión por resultados, se considera cumplidos los requisitos en el área, ya que casi toda su producción es cuantificable, medible y auditable gracias a la digitalización avanzada.

Como resultado al diagnóstico organizacional realizado, se presenta a continuación un cuadro con problemas detectados a partir de las variables utilizadas y soluciones sugeridas, que se cree ayudarán a mejorar su funcionamiento, al tiempo que colabora en progresión hacia una gestión organizacional orientada a resultados.

Cuadro Problemas y Soluciones propuestas

Variable	Problemas	Soluciones
<i>Objetivos</i>	Objetivos poco representativos de las políticas a corto y mediano plazo	Se hace necesaria la planificación a 5 años como mínimo, con programas y proyectos que se estiman mantener, desarrollar e impulsar. Con su correspondiente correlación con el presupuesto y la planificación estratégica. A su vez crear índices para cuantificar sus logros. Utilización de concursos para los cargos con funciones ejecutivas que garanticen 5 años en funciones, mas 2 años de estabilidad frente a cambios de gestión política.
<i>Estructura</i>	Estructuras dinámicas en áreas, donde los funcionarios cambiar con cierta regularidad.	Estructuras más estables respecto de las áreas mencionadas, orientadas a cumplir con los objetivos a mediano y largo plazo, disponibilidad de los funcionarios entrantes de mantener las estructuras si su funcionamiento es correcto. Establecer en áreas administrativas estructuras simples, pero al mismo tiempo bajo una configuración del tipo burocracia profesional, pero que al mismo tiempo permita utilizar cierto dinamismo en caso de ser necesario algún tipo de adaptación.

<i>Individuo - Organización</i>	En varias áreas, no existe flexibilidad de personal, no hay facilidad para incorporar o dejar ir personas que no están interesadas en sus labores, falta de entrevistas iniciales, ausencia de contrato psicológico en muchos casos.	Mayor flexibilidad respecto de rotación y reubicación del personal en otras áreas según la conveniencia, utilización de programas de premios y castigos, motivación por ser mejor o más eficiente en sus funciones. Apertura de concursos públicos para cubrir cargos nuevos o realizar adecuaciones frente a cambios sucedidos. Fomentar la incorporación de profesionales en sus áreas de incumbencias. Utilizar la normativa vigente respecto de la forma de contrata.
<i>Medioambiente</i>	Falta de contacto con actores externos de parte de algunos departamentos.	Mejorar la comunicación con el medioambiente, en especial con proveedores y la sociedad respecto de requerimientos de información, realizando avances en la transparencia y rendición de cuentas a los diferentes interesados.
<i>Tecnología</i>	Falta de material respecto de procedimientos	Realizar manuales de procedimientos y actualizarlos cuando sea necesario.
<i>Poder</i>	Falta de utilización de recursos mejor capacitados, por sobre individuos que son considerados "de confianza", la delegación de funciones opera sobre la premisa de la confianza o de preferencias personales y no de la capacidad.	Delegar funciones pensando en la profesionalización de las áreas, otorgando poder a quien tiene una visión más amplia, criterios profesionales y formación superior. Incorporar mecanismos que permitan la utilización de premios y castigos.
<i>Comunicación</i>	Excesiva comunicación informal	Reconocer que la facilidad que proveen servicios de mensajería como WhatsApp no son adecuados a la gestión orientada a resultados, utilización de canales oficiales como por ejemplo el actual sistema GDE o email institucional
<i>Cultura</i>	En muchos organismos públicos encontramos gente que desempeña sus funciones de determinada manera porque "siempre se hizo así"	Lograr incorporar en la cultura de la organización, que cada individuo comprenda lo que hace en su totalidad como proceso, a su vez permitirá crear un criterio propio respecto de futuros ajustes, incluso la propia búsqueda de la eficiencia.

CAPITULO 4

ANALISIS SOBRE ASPECTOS RELEVANTES

Luego de realizado el diagnóstico de la organización, respecto de variables organizacionales consideradas importantes para determinar cómo funciona la unidad bajo análisis, se debe ir en profundidad con aquellos aspectos fundamentales que la gestión por resultados resalta como indispensables para, a partir de ellas, iniciar un círculo virtuoso sobre el cual establecer los cambios necesarios en aquellas políticas relacionadas puntualmente con la gestión de los recursos humanos de la unidad bajo estudio.

A partir del resultado obtenido, resulta imposible no mencionar la necesidad de una nueva gestión pública. Si bien la pesada burocracia estatal, característica tristemente predominante en el pensamiento popular en décadas anteriores, va perdiendo terreno de la mano de la simplificación en el acceso a las nuevas tecnologías informáticas, es claro que aún resta recorrer una gran parte del camino, para considerar que se encuentra superada por completo dicha problemática.

Teniendo en cuenta que el paradigma de la administración pública orientada a resultados posee un enfoque en el que la gestión gubernamental, se centra en alcanzar resultados concretos y medibles en lugar de simplemente seguir procedimientos y reglamentos, el énfasis se coloca en lograr un impacto positivo en la sociedad a través de la toma de decisiones basadas en datos y la asignación eficiente de recursos.

Para ello, se espera que las agencias gubernamentales establezcan objetivos claros y medibles y utilicen una amplia variedad de herramientas y técnicas para evaluar su progreso y

rendimiento. Esto puede incluir la utilización de indicadores de rendimiento, la evaluación de resultados y la realización de seguimiento y evaluaciones, tanto internas como externas sobre la efectividad de las políticas y programas gubernamentales.

Este enfoque se ha desarrollado en respuesta a la creciente demanda de transparencia y rendición de cuentas en la administración pública, y se ha implementado en muchos países en todo el mundo. Al enfocarse en resultados concretos y medibles, el paradigma de la administración pública orientada a resultados busca mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión gubernamental y proporcionar más y mejores productos y servicios a los ciudadanos.

Bajo ésta óptica de la gestión orientada a resultados, pero manteniendo el foco en los recursos humanos, como objeto de análisis, ésta nueva gestión pública, debe analizar y replantear sus políticas, haciendo hincapié en aquellas variables que puedan ser modificadas a partir de la decisión política por parte de los funcionarios responsables, de la mano a un presupuesto que así lo permita, no solo para poder realizar su implementación, sino también asegurar en el tiempo su progresivo avance, llegando al resultado deseado en un tiempo aceptable para todos los interesados.

En un intento por abarcar las variables más significativas, se pueden mencionar como indispensables: la capacitación y profesionalización del empleado público, la utilización de incentivos, para fomentar la eficacia y eficiencia en sus funciones, la revisión del sistema de incorporación del personal (más allá de la actual prohibición a realizar contratación alguna por parte del Estado Nacional al momento de redactar el presente) estableciendo mecanismos claros que permitan la correcta utilización del sistema de concursos públicos, tanto para su ingreso como para su promoción. Como así también la utilización de regímenes de rotación (en tareas que se consideren adecuadas), sistemas de premios y castigos, y quizás la tarea más difícil que puede afrontar el Estado Argentino como empleador, considerar la posibilidad de justificar la baja de su

plantilla, personal que, por incumplimiento de funciones básicas para el cargo, requieran medidas más extremas o cualquier otro motivo que amerite dicho proceder.

La capacitación del personal es un elemento clave en cualquier gestión pública orientada a resultados y forma parte de la ley Nro. 25164, que establece entre los derechos de los empleados públicos la capacitación permanente y de la “carrera administrativa”, su desarrollo forma parte a su vez del convenio colectivo correspondiente. El personal capacitado está más preparado para afrontar los retos y cumplir con las metas y objetivos establecidos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus tareas. Además, puede contribuir a la satisfacción y motivación del personal, lo que puede mejorar su rendimiento y su retención en la organización.

Existen diversas razones por las que la capacitación del personal es importante en una gestión pública orientada a resultados. En primer lugar, la capacitación permite al personal adquirir nuevas habilidades y conocimientos que pueden ser aplicados en su trabajo diario, lo que puede mejorar la calidad de sus actividades y aumentar su productividad. Además, la capacitación también puede ayudar al personal a estar al tanto de las últimas tendencias y desarrollos en su campo, lo que puede ser especialmente importante en entornos cambiantes o en rápido desarrollo.

Otra razón por la que la capacitación del personal es importante, es que puede contribuir a la mejora de la calidad del servicio que se presta a la ciudadanía. Personal capacitado es más capaz de comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, o de aquellos que dentro de la organización son beneficiados con sus productos y servicios (inputs y outputs para determinadas áreas), lo que puede mejorar la satisfacción del usuario y la confianza en la organización.

Además, la capacitación del personal, también puede tener un impacto positivo en el clima laboral y la cultura organizacional. El personal capacitado suele estar más satisfecho y motivado en

su trabajo, lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo. La capacitación puede fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que puede mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

En conclusión, la capacitación del personal es absolutamente fundamental en una gestión pública orientada a resultados. La adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, la mejora de la calidad del servicio y la satisfacción y motivación del personal son algunos de los beneficios más importantes que puede aportar la capacitación. Por tanto, es importante que las organizaciones públicas incluyan la capacitación constante de su personal como una de sus prioridades a considerar en sus planes de gestión, obviamente ésta debe ser organizada de manera eficiente.

Es importante también mencionar que la capacitación del personal no solo es beneficiosa para la organización y los ciudadanos, sino también para el propio personal. La capacitación puede ayudar al personal a desarrollar su carrera y mejorar su empleabilidad en el futuro. Puede, además, ayudar a los trabajadores a sentirse más competentes y confiados en su trabajo, lo que a su vez tendrá un impacto positivo en su bienestar y calidad de vida.

En cuanto a cómo llevar a cabo la capacitación del personal, no existe un enfoque único que sea adecuado para todas las organizaciones. Es importante evaluar las necesidades de capacitación del personal de manera regular y diseñar programas que se ajusten a estas necesidades. También es importante considerar la disponibilidad de tiempo y recursos, y seleccionar el enfoque de capacitación más adecuado para cada situación.

En resumen, la capacitación del personal es crucial en una gestión pública orientada a resultados. Contribuye a la mejora de la calidad del servicio, de la satisfacción y motivación del personal y del clima laboral y la cultura organizacional. Es importante evaluar de manera regular las

necesidades de capacitación del personal y diseñar programas de capacitación apropiados para satisfacer estas necesidades.

Así como la capacitación, la profesionalización del personal es un factor de los más importantes, en una gestión pública orientada a resultados. Los trabajadores públicos deben estar capacitados y cualificados para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y efectiva, y para hacer frente a los cambios y retos a los que se enfrentan las administraciones públicas en la actualidad.

Uno de los beneficios más importantes de la profesionalización del personal es la mejora en la calidad de los servicios públicos. Cuando los trabajadores públicos están cualificados y tienen las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente, los ciudadanos pueden esperar una atención y una respuesta más rápida y de mayor calidad.

Además, la profesionalización del personal también puede contribuir a la reducción de costos y a la mejora de la eficiencia en la gestión pública. Cuando los trabajadores están capacitados y calificados, pueden llevar a cabo sus tareas de manera más rápida y con menos errores, lo que se traduce en una mayor productividad y en una menor necesidad de supervisión y corrección, cuestiones fácilmente cuantificables y medibles, requisito necesario para un correcto seguimiento y evaluación por parte de las autoridades.

También permite o propicia la delegación de responsabilidades de manera proactiva, establecer procesos de comunicación eficientes para la organización, diseñar puestos de trabajo fomentando cierto dinamismo en las funciones según sea requerido, ya sea por un corto tiempo o de manera definitiva, teniendo en cuenta las capacidades y potencialidades laborales, estableciendo procesos de cambios en el pensamiento de fundadores y directivos.

Por otro lado, la profesionalización del personal, también puede mejorar la imagen y la credibilidad de la administración pública, los ciudadanos tienen más confianza en una administración pública compuesta por trabajadores cualificados y capacitados, y esto puede contribuir a mejorar la relación entre la administración y la ciudadanía.

En conclusión, la profesionalización del personal es esencial en una gestión pública orientada a resultados. A través de la capacitación y cualificación de sus trabajadores, las administraciones públicas pueden mejorar la calidad de los servicios públicos, reducir costos y mejorar la eficiencia, así como mejorar su imagen y credibilidad ante la ciudadanía.

De la mano de la capacitación y la profesionalización, la utilización de incentivos al personal es una práctica comúnmente utilizada por las organizaciones para mejorar el rendimiento y la productividad de los trabajadores. Sin embargo, esta estrategia también puede ser aplicada en la gestión pública con el fin de orientar a los empleados hacia el logro de resultados.

Un estudio realizado por Smith, A (2020) señala que la implementación de sistemas de incentivos en la gestión pública puede aumentar la eficiencia y efectividad de las organizaciones públicas, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los ciudadanos y una mayor calidad de los servicios públicos prestados, no solo a los mencionados sino también a los diferentes actores participantes de la cadena de valor público. Además, la utilización de incentivos puede ser una herramienta efectiva para motivar al personal y fomentar el compromiso con la organización.

Un ejemplo de cómo los incentivos pueden ser utilizados en la gestión pública se puede encontrar en el programa de recompensas del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (DOL, por sus siglas en inglés). Este programa ofrece recompensas financieras a los empleados que superen los objetivos establecidos en términos de rendimiento y productividad. Los resultados del

programa han demostrado un aumento en la eficiencia y productividad del DOL, así como una mayor satisfacción del personal con su trabajo.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación de sistemas de incentivos en la gestión pública también puede tener desventajas. Un estudio realizado por Jones, M (2019) señala que la utilización excesiva de incentivos puede llevar a un enfoque en el corto plazo en lugar del largo plazo, lo que puede tener un impacto negativo en la calidad de los servicios públicos a largo plazo. Además, la implementación de sistemas de incentivos puede ser costosa y requerir una gran cantidad de tiempo y recursos para su implementación y monitoreo. Es importante tener en cuenta estos factores al considerar la implementación de sistemas de incentivos en la gestión pública.

A pesar de estas desventajas, la utilización de incentivos en la gestión pública puede ser una herramienta efectiva para orientar a los empleados hacia el logro de resultados y mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones públicas. Es importante tener un enfoque equilibrado al considerar la implementación de sistemas de incentivos, teniendo en cuenta tanto sus posibles beneficios como sus posibles desventajas.

En conclusión, la utilización de incentivos al personal es una estrategia efectiva que puede ser utilizada en la gestión pública para orientar a los empleados hacia el logro de resultados y mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones públicas. Sin embargo, es importante tener en cuenta los posibles riesgos y desventajas de la implementación de sistemas de incentivos y asegurarse de que sean utilizados de manera equilibrada y sostenible. En la actualidad, encontramos regulado por el Decreto No 2098/08 - Nota de la CTASPSSP Actuación No 260/09 – Acta CoPIC SINEP No 18 de fecha 19/09/11. El personal SINEP tiene un incentivo. En la práctica no es significativo, por lo que pierde su capacidad de funcionar como tal.

Como complemento de la capacitación, podemos destacar la rotación de funciones como una práctica extremadamente útil, que consiste en cambiar el puesto de trabajo o las responsabilidades de un empleado dentro de una organización, y tiene como objetivo principal fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos, mejorar la eficiencia y productividad de la organización, y promover la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.

En el ámbito público, la rotación de funciones puede ser especialmente beneficiosa para la gestión orientada a resultados, ya que permite a los empleados adquirir una visión más amplia y global de la organización, lo que puede mejorar su capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas de manera efectiva. Asimismo, la rotación de funciones puede contribuir a la mejora de la calidad de los servicios públicos ya que fomenta la diversidad de perspectivas y enfoques.

Una de las principales ventajas de la rotación de funciones en el sector público es que permite a los empleados adquirir una amplia gama de habilidades y conocimientos que pueden ser aplicables a diferentes áreas y niveles de la organización. Por ejemplo, un empleado que ha trabajado en distintos departamentos puede tener una comprensión más profunda de cómo funciona la organización y cómo se relacionan sus diferentes partes, lo que puede mejorar su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas de manera más efectiva. Además, puede fomentar la igualdad de oportunidades al permitir a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos y alentar el desarrollo de carreras más amplias y diversas.

Otra ventaja, es que puede contribuir a la mejora de la eficiencia y productividad de la organización. Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) (García-Sánchez, 2018) encontró que la rotación de funciones en el sector público puede mejorar la calidad de los servicios públicos al permitir a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos y alentar la innovación y el pensamiento crítico. Además, la rotación de funciones

puede ayudar a prevenir la rutina y la monotonía en el trabajo, lo que puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

Se puede concluir, que la rotación de funciones es una práctica recomendable para realizar periódicamente, ya que permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos, mejora la eficiencia y productividad de la organización y promueve la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Puede, además, contribuir a la mejora de la calidad de los productos o servicios públicos realizados y a la innovación al fomentar la diversidad de perspectivas y enfoques, y por sobre todas las cosas, se genera una experiencia colaborativa generada por las personas que con el paso del tiempo intervienen en dichas funciones, y que, sumado a la capacitación, se transforma en mejora constante de dichos roles.

Para el análisis de la situación actual de la unidad bajo análisis respecto de las políticas desarrolladas precedentemente para el periodo que abarca el estudio, es decir, los últimos 12 meses, se procedió a realizar una encuesta al personal de la dirección bajo estudio, y su cuestionario se puede ver en detalle en el Anexo adjunto. De la misma se desprenden los siguientes resultados sobre un total de 34 personas encuestadas (cuestionario y resultados se pueden consultar en los Anexos adjuntos):

El 85% declara no haber recibido capacitación en los últimos 12 meses. Del 15% que, si la recibió, la totalidad de los mismos afirmaron no considerarla adecuada para su puesto de trabajo.

El 71% de las respuestas fueron positivas, al responder si la organización les brinda las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo, solo un 29% considera lo contrario.

Se encuentra la primera respuesta unánime y positiva frente a la consulta respecto de si recibe incentivos por su desempeño en el trabajo. Si bien parece ser una situación positiva, de lo

conversado con los entrevistados se desprende el dato de que el bono recibido no tiene motivo u objetivo propiamente dicho, sino que se trata de un bono establecido para el personal de manera extraordinaria para el periodo 2022, lo cual no refleja su utilización de acuerdo a lo sugerido para una gestión orientada a resultados.

Se consultó si la organización posee, un adecuado proceso de incorporación de personal, y encontramos que el 100% respondió por la negativa. Es necesario resaltar que, si bien la Administración Pública Nacional, al momento de realizar dicho estudio se encuentra ante la imposibilidad de realizar nuevos contratos, establecido por una norma vigente de carácter transitoria, no es algo que modificaría de manera significativamente dichas respuestas, según lo conversado con los encuestados de manera informal.

Posiblemente, muy relacionado con el punto anterior, se consultó si conocían casos de personas desvinculadas de la organización o cuyo cese de tareas esté relacionado al incumplimiento de tareas, mal desempeño, o comportamiento que lo amerite y solo el 9% conocía alguna experiencia de ese tipo en el transcurso de periodo de actividad en la organización, y si consideramos que la mayoría de los entrevistados cursó la totalidad de su vida laboral activa dentro de la institución, parece ser -a simple vista- un número bajo.

Con respecto a la profesionalización, el 91% no posee certificado o título profesional relacionado con su puesto de trabajo y si bien no es un área particularmente compleja en su funcionamiento, la cantidad de profesionales disponibles es escasa.

Frente a la baja profesionalización del personal, se consultó respecto a, si la organización promueve la profesionalización, y el resultado fue de solo un 15% para el “Si”. Un número que debería preocupar ya que es un resultado que parece demostrar el bajo interés en realizar una mejora en ese sentido.

De la mano de la pregunta anterior, solo el 9% afirma haber recibido algún tipo de oferta para financiar parcial o completamente algún tipo de capacitación o educación relacionada con sus labores en la organización, mientras que el 38% reconocen tener interés en realizar dichos estudios si la organización colaborara o financiara los mismos. Se desprende falta de proactividad en profesionalización o capacitación del personal por parte de algunas autoridades.

En relación a la utilización de la rotación de personal, la respuesta fue negativamente unánime, por lo que se descarta el interés por parte de la organización en obtener los beneficios de su uso, mientras que por parte del personal el 53% afirma considera como positivo el recurso, aunque solo el 24% estaría dispuesto a hacerlo o solicitarlo.

Como datos adicionales surge de la presente encuesta, que el 100% de las personas encuestadas considera que su remuneración no es acorde a sus tareas desempeñadas, aunque se reconoce que analizar dicha respuesta es un poco más compleja de lo que parece a simple vista, un contexto altamente inflacionario, presupuesto establecido precedentemente y negociaciones paritarias inciertas entre otras, muy posiblemente colaboren con dicho descontento colectivo.

En resumen, según los datos analizados, estamos frente a una organización que no fomenta la capacitación, como así tampoco la profesionalización de sus integrantes; posee un sistema de incentivos mal empleado y no existe el concepto de castigo, salvo casos extremos de incumplimientos o comportamiento inapropiado. No posee muchas oportunidades de incorporar personal a la medida de las necesidades, solo un régimen de movimientos interno entre personal del ministerio es posible transitoriamente para encontrar perfiles oportunos y disponibles. Tampoco parece haber interés en utilizar la rotación del personal como herramienta útil para mejorar la organización con sus ventajas mencionadas.

CAPITULO 5

Una mirada global

En los diferentes procesos evolutivos, en ocasiones los diferentes protagonistas deben interactuar, observar y posiblemente estudiar como es el camino que recorren o recorrieron sus pares, intentado reconocer en sus experiencias vividas, acciones o metodologías a aplicar puede representar algún beneficio, y a un costo menor ya sea en tiempo o en dinero, de quien experimento una dificultad similar con antelación.

Alrededor del mundo, son varios los países que han implementado sistemas de gestión orientada a resultados en sus respectivas administraciones públicas. Algunos de los países que se consideran líderes en esta área incluyen:

Estados Unidos: la Administración Obama implementó el programa "Programas de Mejora de Resultados", que se enfoca en medir y mejorar los resultados de las políticas gubernamentales.

Reino Unido: El gobierno del Reino Unido ha implementado un sistema de gestión orientado a resultados desde el año 2000, conocido como el "Modelo de CABEI" (Resultados del Gobierno Central basado en Evidencia e Indicadores).

Australia: El gobierno australiano ha implementado un sistema de gestión orientado a resultados denominado "Políticas de Resultados".

Nueva Zelanda: El gobierno de Nueva Zelanda también ha implementado un sistema de gestión orientado a resultados, conocido como el "Modelo de Resultados del Gobierno".

Singapur: el país se caracteriza por una forma de gobierno muy centralizada y autoritaria, pero se caracteriza por su alto grado de eficiencia y transparencia, es uno de los mejores ejemplos de un estado orientado a resultados.

En este contexto de países considerados de avanzada en la implementación de la gestión para resultados en el ámbito global, aparecen con fuerza la gestión estratégica de capital humano (GAO), como tema de alto riesgo que requiere especial atención. Muchos países y organizaciones han desarrollado sus propios enfoques y modelos para la gestión estratégica del capital humano. Algunos ejemplos de ello incluyen: Estados Unidos: la Sociedad para el Desarrollo de la Administración del Capital Humano (SHRM, por sus siglas en inglés) es una organización líder en ese país en el desarrollo de la gestión estratégica del capital humano. En Reino Unido: la Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) es una organización líder que proporciona certificación y desarrollo profesional en la gestión estratégica del capital humano. En Australia: la Asociación Australiana de Administración de Recursos Humanos (AHRI) es una organización líder en Australia que proporciona certificación y desarrollo profesional en la gestión estratégica del capital humano y entre otros. En España: la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos (ADECCO) es una organización líder que proporciona certificación y desarrollo profesional en la gestión estratégica del capital humano.

La gestión estratégica de capital humano es un enfoque para la administración de recursos humanos y abarca, desde el reclutamiento y la incorporación, hasta la plantilla de empleados y sus beneficios, la gestión de la fuerza laboral y el desempeño. Con las estrategias adecuadas de gestión del capital humano, puede beneficiarse de procesos de gestión de empleados más eficientes y rentables, conceptos íntimamente relacionados con el modelo objeto del presente estudio.

Se parte de la premisa que indica, que es clave tratar a sus empleados como una inversión. Para ello, se deben tener en cuenta todas las partes del ciclo de vida del empleado, desde la contratación hasta la jubilación. Sin tener esto en cuenta, sus estrategias de gestión del capital humano nunca serán tan efectivas como podrían serlo.

Las agencias federales enfrentan una variedad de desafíos administrativos impulsados por restricciones fiscales, cambios demográficos, una ola de jubilaciones federales y el papel cambiante del sector público. La respuesta de la nación ala reciente pandemia de COVID-19 (coronavirus) también puede desafiar a la fuerza laboral federal.

Algunas prácticas líderes en la gestión del capital humano pueden ayudar a superar algunos de estos desafíos, como son:

Planificación estratégica de la fuerza laboral: para poder enfrentar los desafíos del siglo XXI, se deben desarrollar estrategias a largo plazo para adquirir, desarrollar y retener personal para lograr sus misiones y metas. Por ejemplo, las organizaciones deberían: Involucrar a los profesionales de recursos humanos y las partes interesadas clave en los esfuerzos de planificación estratégica y de la fuerza laboral; monitorear y evaluar el progreso de la agencia hacia sus metas de capital humano; establecer y mantener un inventario de las habilidades y competencias de los empleados, y tener un proceso para abordar las brechas de habilidades / competencias

Entrenamiento laboral: La formación eficaz de los empleados implica el desarrollo de un enfoque estratégico, que establezca las prioridades de formación y aproveche la inversión en formación para lograr los mejores resultados. Esto debería incluir: Líderes que comunican la importancia de la formación y animan a los empleados a participar en las actividades de formación; una unidad de capacitación y desarrollo responsable del mejor desempeño de la fuerza laboral; datos

de desempeño cuantitativos y cualitativos para evaluar los resultados obtenidos a través de los esfuerzos de capacitación y desarrollo.

Gestión del rendimiento: Los sistemas de gestión del desempeño se utilizan para ayudar a establecer las expectativas de desempeño de los empleados, monitorear el desempeño a lo largo del año y calificar y recompensar el desempeño. Para utilizar estos sistemas de manera eficaz, las agencias deben: alinear las expectativas de desempeño individual con las metas organizacionales; hacer distinciones significativas en el desempeño individual (por ejemplo, a través de calificaciones y / o bonificaciones); involucrar a los empleados en el desarrollo, modificación y evaluación del sistema de gestión del desempeño.

Reclutamiento y contratación: El reclutamiento y la contratación implica implementar estrategias para atraer a los mejores candidatos, identificar a los candidatos más calificados y coordinar el proceso de incorporación de un nuevo empleado. Para hacer esto de manera efectiva, las agencias deberían: desarrollar estrategias personalizadas para contratar puestos altamente especializados y difíciles de cubrir; utilizar anuncios de vacantes que sean claros, fáciles de usar y completos; realizar encuestas periódicas para medir los niveles de satisfacción con el proceso de contratación.

Gestión de la diversidad: La gestión de la diversidad ayuda a fomentar un entorno laboral positivo donde se valoran las similitudes y diferencias de las personas, para que todos puedan alcanzar su potencial y maximizar sus contribuciones. Para asegurarse de tener una fuerza laboral diversa y dinámica, las agencias deben: desarrollar una estrategia y un plan de diversidad que se alinee con el plan estratégico de la organización; hacer responsables a los altos directivos vinculando su evaluación de desempeño y compensación con el progreso de las iniciativas de

diversidad; tener un proceso de contratación para atraer una oferta de candidatos calificados y diversos para el empleo.

Plan de sucesión: Las organizaciones líderes participan en esfuerzos amplios e integrados de planificación y gestión de la sucesión que se centran en fortalecer la capacidad organizativa actual y futura. Como parte de este enfoque, las agencias deberían: centrarse en las necesidades actuales y futuras y desarrollar grupos de personal de alto potencial para cumplir con los objetivos a largo plazo de la organización; identificar talentos de múltiples niveles organizacionales, al principio de la carrera o con habilidades críticas; enfatizar las asignaciones de desarrollo o "estiramiento" para los empleados de alto potencial (además de la capacitación formal).

Culturas orientadas a resultados: Hay una serie de herramientas que pueden ayudar a construir una cultura orientada a los resultados dentro del gobierno federal. Por ejemplo, un sistema eficaz de gestión del desempeño de los empleados, uno que crea un vínculo claro entre el desempeño individual y los resultados organizacionales (en particular para el liderazgo federal), puede impulsar el cambio interno y lograr los resultados deseados. Sin embargo, el desarrollo de sistemas de gestión del desempeño de los empleados modernos, creíbles y efectivos y el trato con los trabajadores de bajo desempeño han sido desafíos de larga data para las agencias federales.

Compromiso de los empleados: El aumento de los niveles de compromiso de los empleados puede conducir a un mejor desempeño organizacional. La mejora de los niveles de participación de los empleados debe centrarse en el desempeño, el desarrollo profesional y la participación en las decisiones que afectan su trabajo. Algunas de las siguientes prácticas podrían mejorar el compromiso de los empleados: conversaciones constructivas sobre desempeño; desarrollo profesional y formación; como así también el equilibrio entre trabajo-vida.

Al mismo tiempo que se estudia cómo gestionar eficientemente la inversión en el capital humano, otros enfoques prestan especial atención a aquellos factores externos que intervienen directa o indirectamente con dicha inversión y no son pocos aquellos países con grandes preocupaciones al respecto, entre ellos los avances tecnológicos principalmente en las áreas de la robótica, y la inteligencia artificial.

Desde las últimas décadas del siglo pasado, existe la certeza que la tecnología será la gran protagonista y responsable de la nueva revolución tanto social como económica, ante ello una responsabilidad de permanecer atentos a los cambios que ella produzca y más aún a los beneficios que pueda brindar, tanto para un sector público que intenta aumentar su valor público día tras día, prestar más y mejores servicios, como también desde el lugar de ciudadanos de exigir mayor eficiencia en el manejo de recursos públicos y en la prestación de servicios para aumentar su beneficio social. Todo ello sin perder de vista sus implicancias negativas, que no son para nada menores.

Un tema que no admite discusión es que los avances tecnológicos en su mayoría, son impulsados por empresas privadas de todo el mundo, ya que la rentabilidad de las nuevas tecnologías justifica las enormes inversiones necesarias, razón por la cual muchos estados con constantes problemas de financiación, difícilmente logren destinar recursos para la innovación a medida orientada a sus propias necesidades. Esto podría tener implicancias negativas, ya que los objetivos perseguidos por dichas tecnologías podrían no ir de la mano con las creencias y deseos de los gobiernos, que antes la imposibilidad de crear software o hardware a medida de sus necesidades, deberá adaptarse a las ofertas del mercado o invertir mucho dinero para su adaptación.

En este contexto, el libro “Inteligencia artificial y administración pública: Robots y humanos compartiendo el servicio público” del Profesor Ramió (2020) propone ponderar los avances de la

inteligencia artificial y de la robótica como enormes posibilidades para consolidar en el sector público un nuevo modelo de cultura y administración pública que provoque la renovación tanto de la cultura administrativa imperante como de los modelos de gestión (burocrático, gerencial y de gobernanza), capaz de interactuar con un mundo cuyos paradigmas políticos, sociales y económicos, están cambiando de manera vertiginosa, condición sine qua non del desarrollo del nuevo paradigma público. En tal sentido, identifica la necesidad de que los algoritmos de la inteligencia artificial sean diseñados con cautela, en particular aquéllos que manipulan los datos sensibles para las personas y así evitar marginaciones, sesgos u opacidades en el accionar de la administración pública. Para ello, se propone la creación de una agencia gubernamental, de naturaleza regulatoria, capaz de evaluar dichos algoritmos y de asegurar condiciones mínimas de transparencia. Propone la idea de una “Gestión Pública 4.0” caracterizada, por la delegación de las actividades transaccionales a las nuevas tecnologías inteligentes para, de esa manera, optimizar la gestión y gobernanza públicas y fortalecer la inteligencia y la transparencia institucionales.

Las herramientas de Blockchain son muy prometedoras en cuanto al manejo de información transparente y muy potentes para la tan difícil batalla contra la corrupción que muchos países llevan adelante.

Ahora bien, no todo lo relacionado con la tecnología es perfecto o ideal, ya que se basan en algoritmos desarrollados por personas, y aunque en el futuro cercano los algoritmos puedan ser producto de la IA, ella también fue programada por humanos. Por lo que habrá que prestar especial atención a la transparencia de sus algoritmos, preferentemente controlado por personal externo a dicha organización (ya sea de aquella que la creó o la implementará).

Hay actualmente proyectos sobre futuros tratados internacionales, respecto de la ética y los derechos humanos que los algoritmos deberán contemplar, establecer acuerdos respecto de dichos

lineamientos y asegurar su cumplimiento será clave en el uso correcto de las tecnologías como de su posterior evolución. Solo hace falta imaginar como ejemplo, un mundo donde las fuerzas policiales y militares estén desempeñadas por robots, para entender la problemática.

Otro tema directamente relacionado que preocupa, es la desaparición de puestos de trabajo como parte de esta evolución, según estudios realizados en España, se espera que en los próximos 10 o 20 años desaparezca entre el 30 y 60% de los empleos actuales tal como los conocemos, y se estima que en el sector público será de 30% en los próximos 20 años.

Como medidas frente a estos cambios se piensa en alternativas, como por ejemplo establecer impuestos a los robots, la no ocupación de las vacantes que se produzcan por los retiros y jubilaciones, como así también la cobertura de las vacantes que sean necesarias, pero con personas de edad adulta, que no planifiquen una carrera profesional en el sector público de muchísimos años.

Hay quienes afirman que en las revoluciones productivas que precedieron, se consideraban escenarios similares, pero no se llegaban a visualizar aquellos puestos nuevos que se crearían a partir de dicha evolución (por ejemplo, entrenador de robots, creadores de aplicaciones, etc.), por lo que es necesario plantear diferentes escenarios para poder tener respuestas a cada uno de ellos. Sabemos que una planificación estratégica a mediano y largo plazo es uno de los requisitos para la implementación de la Gestión por Resultados.

Conclusión: Por lo expuesto se hace necesaria una revisión profunda de políticas e instrumentos a utilizar en la nueva gestión pública, ya que se considera absolutamente necesario un desarrollo en las capacidades humanas (funcionarios y ciudadanos), para que desde una participación abierta y colaborativa, se pueda innovar en esos aspectos claves de la mano de los avances tecnológicos, tan importantes y necesarios para el desarrollo de un estado que funcione sobre las bases de la gestión por resultados, donde sus pilares sean la transparencia, rendición de

cuentas, datos abiertos de acuerdo al libre acceso a la información pública (clara y oportuna), con la incorporación de tecnologías que faciliten la tarea, brinden confianza sobre la gestión, y acerquen cada vez más a los actores interesados a una activa participación, sin perder de vista las implicancias negativas que pueda llegar a ocasionar, no se puede tener la ingenuidad de creer que todos los avances tecnológicos traen aparejados solo cuestiones positivas, ni creer que la tecnología es la gran salvadora. Sin capacitación, la tecnología no será una inversión, sino dinero malgastado, no ser fetichista de la tecnología, ésta es solo una herramienta para instrumentar un nuevo paradigma, un modelo de gestión, no comprometerse con la tecnología pensando, que solo por innovar en hardware o software, se prestara un mejor servicio, recordando que los estados tienen éxito o fracasan, por la calidad de sus instituciones.

Sera un desafío muy grande, y estamos obligados a no demorar en su tratamiento, desde el momento que el sector privado se adueñe de los objetivos de su implementación, más tiempo y recursos deberemos utilizar para afrontar sus perjuicios.

Como un inicio de un cambio que probablemente no se pueda evitar, habrá tareas que podrían incentivarse en el uso de la robótica en el presente inmediato, como aquellas que sean perjudiciales para la salud, muy peligrosas o aquellas que nadie quiere realizar.

CAPITULO 6

PROPUESTA

Habiendo realizado a lo largo del presente, el análisis y diagnosticado de la unidad bajo estudio (Dirección de Contabilidad y Tesorería, dependiente de la Dirección General de Administración, del Ministerio de Salud de la Nación), en relación a su política de gestión de recursos humanos en 2022, y su relación con la implementación de una gestión orientada a resultados respecto de dichas políticas, se determinó que su nivel de aplicación al final del periodo observado es muy bajo. Resultan necesarias medidas correctivas respecto de las variables observadas en el análisis detallado más arriba, establecer un plan de acción contemplándolas, con medidas tendientes a implementar de manera gradual los cambios que se consideren precisos para lograr un nivel de implementación cada vez mayor, intentando acercarse a un nivel en principio aceptable, para luego intentar lograr, o aproximarse al óptimo de los resultados deseados.

La implementación de una gestión orientada a resultados en las políticas de gestión de recursos humanos puede ser un proceso desafiante, requiere cambios significativos en la forma en que se manejan las operaciones y se mide su desempeño. Sin embargo, la realización de estos cambios de manera gradual va a generar beneficios para la organización.

En primer lugar, un enfoque gradual permite que la organización se ajuste a los cambios progresivamente y se adapte a las nuevas políticas y prácticas. Esto, a su vez, reduce el riesgo de caos o desestabilización, y permite que los empleados se adapten gradualmente a las nuevas exigencias.

En segundo lugar, un enfoque gradual permite a la organización evaluar y ajustar sus políticas y prácticas de manera continua, lo que es especialmente importante en el caso de una gestión orientada a resultados, ya que requiere una medición continúa del desempeño para asegurar que se están alcanzando los objetivos y metas establecidas o determinar si el camino es el correcto y rectificar en caso contrario.

En tercer lugar, un enfoque gradual permite involucrar a los empleados en el proceso de cambio. La participación de los empleados en la planificación y la implementación de las nuevas políticas pueden ayudar a aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización.

En resumen, implementar una gestión orientada a resultados en las políticas de gestión de recursos humanos puede ser un desafío. Sin embargo, la realización de estos cambios de manera gradual puede tener varios beneficios para la organización, como permitir un ajuste gradual, una evaluación continua y la participación de los empleados en el proceso de cambio. Esto ayuda a asegurar que los cambios se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente, y que se obtengan los resultados deseados a largo plazo.

A continuación, se establecen a modo de sugerencia, una cronología con medidas tendientes a realizar dicho avance progresivo, para lograr un nivel superior de implementación a las políticas vigentes al final del periodo bajo análisis (2022), respecto de una gestión que oriente hacia resultados.

La gradual implementación hacia una política de recursos humanos orientada a resultados sugerida incluye las siguientes medidas:

1 - Establecimiento de objetivos claros y medibles: Establecer objetivos claros y medibles para la organización en general y para cada departamento o unidad específica. Si bien el presente documento se concentra en la unidad bajo análisis, a largo plazo los objetivos de la organización y aquellos que correspondan a las unidades bajo estudio deberán -de alguna manera-, ser coincidentes.

2 - Identificación de indicadores clave de desempeño: Identificar los indicadores clave de desempeño que se utilizarán para medirlo en la organización y sobre los empleados. Se recomienda no utilizar una gran cantidad de indicadores. Al momento de su diseño, se deberá tener en cuenta la facilidad del acceso a la información necesaria para su utilización, la frecuencia en que serán calculados y/o utilizados. Establecer de ser necesario un tablero de control en el cual se pueda visualizar de la manera práctica y útil los resultados obtenidos y a su vez a partir de ellos, reconocer oportunamente si algún tema relacionado requiere especial atención o tratamiento. Se ha mencionado anteriormente la importancia del seguimiento en la gestión, y la identificación de indicadores son herramientas útiles para dicho fin.

3 - Diseño de planes de desarrollo: Diseñar planes de desarrollo para los empleados que incluyan metas y objetivos claros y medibles para mejorar su desempeño, contemplando para dicho diseño, la variedad en la clasificación de dichos puestos y sus particularidades.

4 - Evaluaciones de desempeño: Diseñar y realizar evaluaciones periódicas respecto del desempeño de los empleados para medir su progreso en relación con los objetivos establecidos. Las mismas servirán para determinar, junto con el seguimiento de los objetivos a cumplir por los empleados, el posible acceso a beneficios, premios y/o recompensas que deberán establecerse oportunamente. Resulta indispensable limitar la posibilidad de actuar en beneficio o perjuicio por motivos ajenos al desempeño del personal dentro del ámbito laboral.

5 –Capacitación, desarrollo y profesionalización: se deberá realizar un examen inicial sobre las capacidades individuales del personal y determinar el punto de partida, en contraposición de la situación deseada. Luego de ello diseñar y establecer en líneas generales un detalle de capacitaciones consideradas indispensables, tanto en el conocimiento general, como el manejo de herramientas de ofimática hoy día fundamentales para la eficiencia en las tareas.

Proporcionar capacitación y desarrollo continuo para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y alcanzar la situación deseada, a cargo de la organización en términos económicos y dentro del horario habitual laboral, para incentivar su aplicación. Se debe prestar especial atención a cualquier tipo de oferta al respecto, que pudiera ser proporcionado por el Estado Nacional sobre aspectos relacionados a conocimiento y/o utilización de sistemas comunes.

Se recomienda a la organización y la generación de contenido propio que abarque los contenidos necesarios para dicha capacitación inicial, estandarizada y que contemple el contenido deseado para la situación actual, debiendo ser actualizado en caso de ser necesario, pudiendo ser producido para ser consultado de manera individual, y disponible a todo momento para el personal de la dependencia. El material generado, servirá más allá de la capacitación en sí misma, para la conformación de lo que podría llamarse “manuales de procedimiento 2.0”, contenido multimedia que junto a los manuales de procedimiento tradicionales sean de utilidad frente a cualquier situación que amerite una consulta respecto de dicho contenido.

6 - Recompensas y sistemas de incentivos: Establecer sistemas de recompensas e incentivos para premiar a los empleados que alcancen o superen los objetivos establecidos. Es esta una de las herramientas clave para lograr los resultados buscados, cuyo objetivo es motivar a los empleados a alcanzar metas específicas y mejorar su rendimiento en el trabajo estableciendo una clara relación causa-efecto clara que da a los empleados la motivación necesaria para trabajar más duro para

alcanzar esa meta. Algunos ejemplos de políticas de recompensas y sistemas de incentivos que se pueden implementarse en la organización incluyen: programas de bonos: proporcionan una recompensa financiera a los empleados que alcanzan metas específicas; reconocimiento público: reconocer públicamente a los empleados que hayan alcanzado metas específicas, por ejemplo, un empleado del mes o una ceremonia anual de premiación; beneficios adicionales: ofrecer beneficios adicionales a los empleados que alcanzan metas específicas, como realizar jornadas a elección de trabajo remoto, pudiendo realizar sus labores de manera remota y quizás fuera de horario habitual, o días para uso de licencia vacacional adicionales o quizás, un día libre extra, sin perjuicio de beneficios adicionales como lo es el actual premio salarial por presentismo.

7 - Comunicación y participación: Establecer una comunicación abierta y transparente con los empleados para fomentar su participación en la implementación de la política de recursos humanos orientada a resultados. El proceso de implementación deberá ser transparente y equitativo, no ser percibido por los empleados como obligaciones para pocos, por lo que una buena comunicación entre las partes interesadas eliminará posibles malestares o erróneas interpretaciones respecto al proceso completo de implementación.

Se recomienda la incorporación de reuniones regulares: Esta política consiste en celebrar reuniones regulares entre los empleados y los responsables de las áreas para discutir el progreso en el logro de metas y resolver cualquier problema que pueda surgir; como así también el uso de encuestas de opinión: Esta política consiste en realizar encuestas de opinión regularmente para recopilar la opinión de los empleados sobre las políticas de recursos humanos y cómo estas afectan a su trabajo.

8 –Medición, monitoreo y seguimiento de políticas: Diseñar un sistema de medición y monitoreo para determinar el progreso de la implementación de las políticas de recursos humanos

orientada a resultados y tomar medidas correctivas de ser necesario, estableciendo la regularidad y recursos a utilizar para dichas tareas.

9 - Alineación con la estrategia organizacional: Asegurarse que las políticas de recursos humanos orientados a resultados permanezcan alineadas con la estrategia organizacional general, para garantizar que los objetivos de la organización sean alcanzados de manera eficiente y efectiva.

Si bien este apartado, no parece ser de gran utilidad en el corto plazo, deberá ser tenido en cuenta, para que las políticas implementadas en el área bajo estudio resulten coherentes con la estrategia general de la organización. Se deberá también establecer los momentos en los cuales será oportuno realizar dicho análisis y medidas correctivas de ser necesarias.

Flexibilidad y adaptabilidad son condiciones que deberán incorporar y sostenerse, para poder adaptarse a los cambios en las condiciones y necesidades de la organización.

10 - Evaluación continua: diseñar una evaluación que pueda ser llevada a cabo de manera sistemática y continua, acerca de las políticas de recursos humanos orientada a resultados y sus resultados obtenidos respecto de sus objetivos establecidos, ya sea para el seguimiento de dichas políticas como así también, para asegurar que sigan siendo relevantes, eficaces y eficientes. A partir de dicha evaluación, poder realizar ajustes y mejoras en función de los resultados. Es la evaluación, sin dudas uno de los pilares de la gestión orientada a resultados, por lo que su diseño, planificación e implementación no debe tomarse a la ligera, una ineficiente evaluación, seguramente tendrá como consecuencia la no obtención de los resultados esperados, o posiblemente que estos sean sub-óptimos.

11 - Involucramiento de los empleados: Involucrar a los empleados en todas las etapas de la implementación de la política de recursos humanos, servirá para éstos se sientan comprometidos y

motivados a contribuir al éxito en el logro de los objetivos. Puede incluirse para su desarrollo la creación de comités de recursos humanos, encuestas de opinión y sesiones de retroalimentación, ya que, en el ámbito público existe por parte de los empleados una condición que resulta más compleja encontrar en el ámbito privado, y esta es, sentirse parte de un todo que trabaja para el bienestar social, dicho incentivo puede incrementarse cuando además de ello, se siente tenido en cuenta en los procesos que

12 - Colaboración con otros departamentos: Trabajar en colaboración con otros departamentos de la organización, especialmente con el departamento de planificación y presupuesto, para asegurar que los recursos necesarios estén disponibles para implementar y mantener una política de recursos humanos orientada a resultados resulta importante, la planificación siempre debe ir de la mano a los recursos monetarios necesarios, lo que parece a simple vista una obviedad, no realizar sistemáticamente controles presupuestarios, seguramente traerá aparejados imprevistos totalmente evitables.

13 - Transparencia y rendición de cuentas: Asegurar la transparencia y rendición de cuentas en todos los aspectos de la política de recursos humanos orientada a resultados, para garantizar la confianza y credibilidad de los empleados y la ciudadanía, Para ello se deberá mantener actualizada la publicación de información sobre procesos de contratación y los criterios de selección de manera justa y objetiva, de libre acceso para cualquier persona, tanto al ciudadano, como a los empleados respecto de posibilidades de incorporaciones y puestos disponibles. A ellos se debe sumar la rendición de cuentas en cuanto a la gestión del desempeño y la promoción de los empleados públicos, esto ayudará a garantizar que se promuevan y retengan a los empleados más calificados y comprometidos.

A su vez, la transparencia deberá ir de la mano, de una unificación de tipos de contratos para el personal, respetar al principio fundamental de igual remuneración para igual trabajo. La transparencia también involucra a la organización puertas adentro, evitando fomentar el secreto sobre temas que no debieran serlo, generara mayor sensación de equidad entre los trabajadores o ayudara a reparar injusticias que puedan existir.

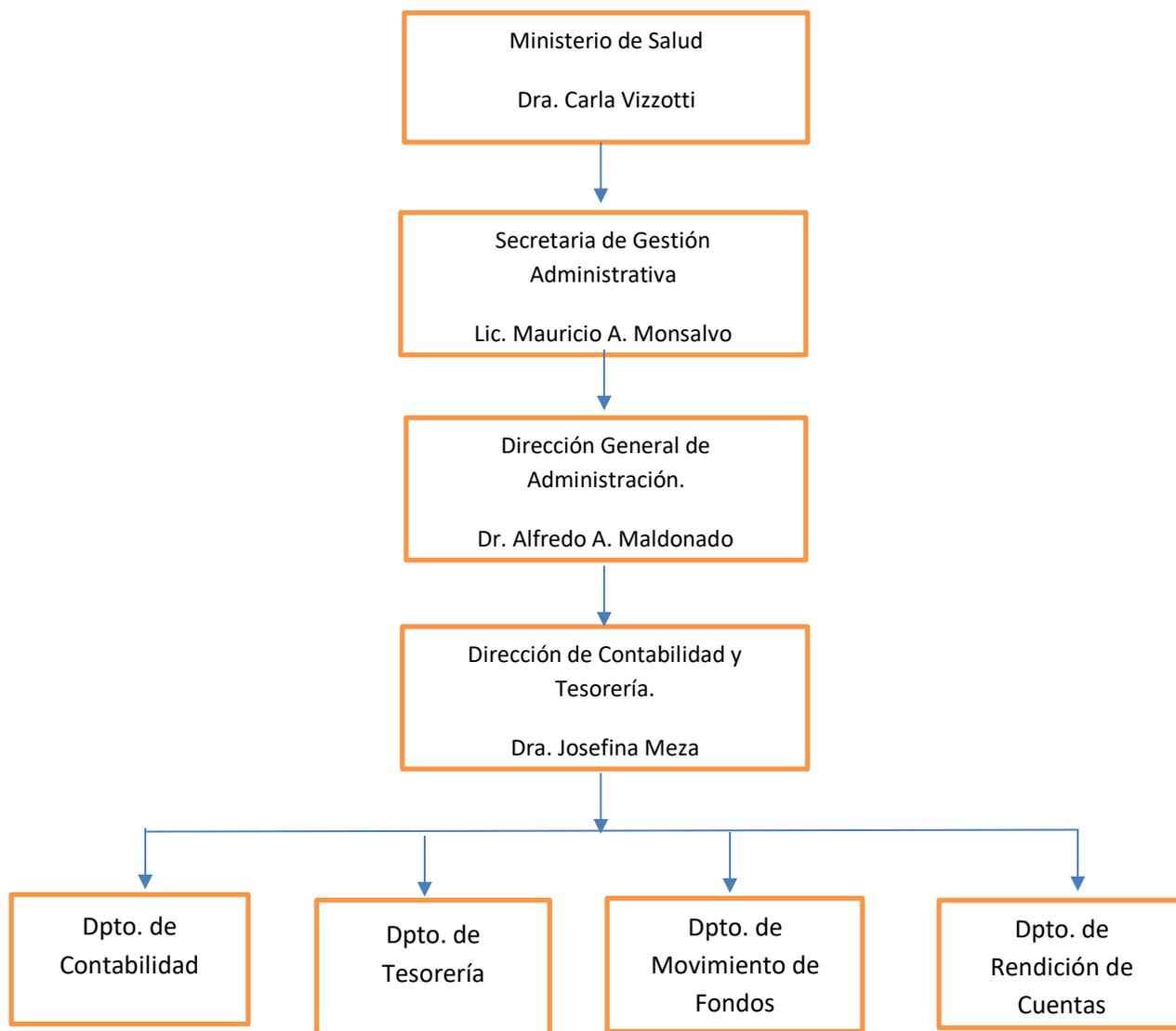
En resumen, implementar una política de recursos humanos orientada a resultados en una organización pública requiere un enfoque estratégico, una planificación cuidadosa y un compromiso continuo para alcanzar metas y objetivos medibles. Es de suma importancia involucrar a los empleados, colaborar con otros departamentos y organizaciones, asegurar transparencia y rendición de cuentas para garantizar el éxito de las políticas aplicadas.

ANEXOS

<u>Encuesta realizada</u>	SI	NO	NS/NC	Total	% Si	% No
1. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 12 meses?	5	29	0	34	15%	85%
2. ¿En caso de haber recibido capacitación, considera que ha sido adecuada para su puesto de trabajo?	0	4	0	4	0%	100%
3. ¿Cuenta con algún tipo de certificación o título profesional relacionado con su puesto de trabajo?	3	31	0	34	9%	91%
4. ¿Considera que la organización le brinda las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente?	24	10	0	34	71%	29%
5. ¿Recibe incentivos por su desempeño en el trabajo (bonos, aumentos salariales, etc.)?	34	0	0	34	100%	0%
5.1 ¿En caso de recibir incentivos, estos se relacionan con objetivos y productividad?	0	34	0	34	0%	100%
6. ¿Considera que la organización tiene un proceso de incorporación adecuado para nuevos empleados?	0	34	0	34	0%	100%
7. ¿Considera que la organización promueve la profesionalización de sus empleados?	5	29	0	34	15%	85%
8. ¿Ha recibido alguna oportunidad de crecimiento o promoción en la organización en los últimos 12 meses?	4	30	0	34	12%	88%
9. ¿Considera que la organización valora el desempeño y contribución de sus empleados?	16	18	0	34	47%	53%
10. ¿Considera que la organización tiene una cultura de trabajo que fomenta la satisfacción y el bienestar de sus empleados?	12	22	0	34	35%	65%
10. ¿Considera recibir una remuneración acorde con su labor?	0	34	0	34	0%	100%
11. ¿Ha formado parte de rotación de personal en los últimos 12 meses?	4	30	0	34	12%	88%
11,1. ¿Considera positiva para la organización, la utilización de la rotación del personal en las tareas?	18	16	0	34	53%	47%
11,2. ¿Estaría dispuesto a solicitar voluntariamente rotar tareas con sus compañeros?	8	26	0	34	24%	76%
12. ¿Funciona o conoce algún caso de desvinculación o cese de tareas por incumplimiento de funciones o mal desempeño?	3	31	0	34	9%	91%

13. ¿Conoce si funciona algún tipo de régimen de incorporación de personal?	0	34	0	34	0%	100%
14. ¿Considera que la organización fomenta el desarrollo de carrera?	0	34	0	34	0%	100%
15. ¿Si recibiera ayuda económica parcial o completa, le interesaría realizar estudios de algún nivel que se relacionen con su actividad?	13	21	0	34	38%	62%
16. ¿Recibió en los últimos 12 meses alguna oferta para realizar estudios relacionados con sus labores, financiados por la organización?	3	31	0	34	9%	91%

Organigrama (parcial) – Dirección de Contabilidad y Tesorería



Referencias

- Aguirre, A. M. (Enero de 2007). <https://anamariaaguilera.com>. Obtenido de <https://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Carles Ramió; CLAD. (2020, Febrero 19). Inteligencia Artificial y Administración Pública. *WebinarCLAD Inteligencia Artificial y Administración Pública*. España.
- CLAD Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo. (2021). Coleccion Experiencias Escuela CLAD. *Inteligencia artificial y etica en la gestion publica*. Caracas, Venezuela: CLAD.
- D., R. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (U. C. Chile, Ed.) Alfaomega.
- Friedberg, C. y. (2019 de enero de 19). *Baripedia* . Obtenido de https://baripedia.org/wiki/Cr%C3%ADtica_sociol%C3%B3gica_del_modelo_burocr%C3%A1tico:_Crozier_y_Friedberg
- G., P. (2016). La importancia de la formación del personal en la gestión pública: una perspectiva desde la calidad del servicio. *Revista de Gestión Pública y Administración*, 65-79.
- G.Burrell y G.Morgan. (1980). *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. Ithaca, New York, Estados Unidos.
- García-Sánchez, I. (2018). <https://www.inap.es>. Obtenido de <https://www.inap.es/web/inap/rotacion-de-funciones-en-el-sector-publico>
- gestion.pe. (11 de 11 de 2018). <https://gestion.pe>.
- H.Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo - una vision dinamica*. España: Plaza y Janes Editores SA.
- Isabel, S. (2014). Servicio civil en America Latina y el Caribe. *Cepal - serie de macroeconomia del desarrollo Nº155*, 72. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Jones, M. (2019). Los riesgos de la utilización excesiva de incentivos en la gestión pública. *Administración Pública*, 183-195.
- Kaufmann Jorge, Sanguines Mario y Moreno Mauricio G. (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluacion basada en resultados*. (M. V. Mejia, Trad.) Bogota, Colombia: Banco Mundial coedicion con Mayol Ediciones S.A.
- Kaufmann Jorge, Sanguines Mario y Moreno Mauricio G. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestion publica por resultados en America Latina y el Caribe*. New York, Washington, E.E.U.U.: BID.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones eficientes*.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección, España: Ediciones Días Santos*. Días Santos.

Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*.

Pacheco, J. (12 de Noviembre de 2021). *webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/el-modelo-mintzberg/>

Quiroa, M. (7 de febrero de 2021). *www.economipedia.com*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-contingencia.html>

Systems, E. (s.f.). <https://www.epaysystems.com>. Obtenido de <https://www.epaysystems.com/strategic-human-capital-management/#:~:text=What%20is%20strategic%20human%20capital,to%20workforce%20and%20performance%20management>.

Walter Powell y Paul J. DiMaggio. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Mexico.

Wikipedia. (30 de marzo de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_interesado

Bibliografía

Aguirre, A. M. (Enero de 2007). <https://anamariaaguilera.com>. Obtenido de <https://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>

Carles Ramió; CLAD. (2020, Febrero 19). Inteligencia Artificial y Administración Pública. *WebinarCLAD Inteligencia Artificial y Administración Pública*. España.

Christopher Hood, Michael Jackson. (1997). *La argumentación administrativa*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2021). Colección Experiencias Escuela CLAD. *Inteligencia artificial y ética en la gestión pública*. Caracas, Venezuela: CLAD.

D., R. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (U. C. Chile, Ed.) Alfaomega.

Friedberg, C. y. (2019 de enero de 19). *Baripedia*. Obtenido de https://baripedia.org/wiki/Cr%C3%ADtica_sociol%C3%B3gica_del_modelo_burocr%C3%A1tico:_Crozier_y_Friedberg

G., P. (2016). La importancia de la formación del personal en la gestión pública: una perspectiva desde la calidad del servicio. *Revista de Gestión Pública y Administración*, 65-79.

- G.Burrell y G.Morgan. (1980). *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. Ithaca, New York, Estados Unidos.
- García-Sánchez, I. (2018). <https://www.inap.es>. Obtenido de <https://www.inap.es/web/inap/rotacion-de-funciones-en-el-sector-publico>
- gestion.pe. (11 de 11 de 2018). <https://gestion.pe>.
- H.Schein, E. (1988). *La Cultura empersarial y el liderazgo - una vision dinamica*. España: Plaza y Janes Editores SA.
- Isabel, S. (2014). Servicio civil en America Latina y el Caribe. *Cepal - serie de macroeconomia del desarrollo Nº155, 72*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Jones, M. (2019). Los riesgos de la utilización excesiva de incentivos en la gestión pública. *Administración Pública*, 183-195.
- Jones, M. (2019). Los riesgos de la utilización excesiva de incentivos en la gestión pública. *Administración Pública Review*, 183-185.
- Kaufmann Jorge, Sanguines Mario y Moreno Mauricio G. (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluacion basada en resultados*. (M. V. Mejia, Trad.) Bogota, Colombia: Banco Mundial coedicion con Mayol Ediciones S.A.
- Kaufmann Jorge, Sanguines Mario y Moreno Mauricio G. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestion publica por resultados en America Latina y el Caribe*. New York, Washington, E.E.U.U.: BID.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones eficientes*.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección, España: Ediciones Días Santos*. Días Santos.
- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*.
- Pacheco, J. (12 de Noviembre de 2021). webyempresas.com. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/el-modelo-mintzberg/>
- Quiroa, M. (7 de febrero de 2021). [www.economipedia.com](http://economipedia.com). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-contingencia.html>
- systems, E. (s.f.). <https://www.epaysystems.com>. Obtenido de <https://www.epaysystems.com/strategic-human-capital-management/#:~:text=What%20is%20strategic%20human%20capital,to%20workforce%20and%20performance%20management>.
- Walter Powell y Paul J.Dimaggio. (1999). *El nuevo institucionalismo en el analisis organizacional*. Mexico.

Wikipedia. (30 de marzo de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_interesado