



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## **CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION FINANCIERA PARA EL SECTOR PÚBLICO**

---

### TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

**Fortaleciendo la comunicación para el desarrollo de las  
gestiones administrativas**

---

AUTOR: GABRIELA ALEJANDRA BLANC

TUTOR: ROLANDI CRISTINA

[JULIO 2023]

---



## INDICE

CAPITULO I	
INTRODUCCION:	3
CAPITULO II	
JUSTIFICACION / FUNDAMENTACION	4
PLANTEO DEL TEMA /PROBLEMA	4
OBJETIVOS	5
HIPOTESIS	6
METODOLOGIA Y TECNICAS A UTILIZAR	6
CAPITULO III	
LA COMUNICACIÓN EFICIENTE Y SU RELACION CON LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	6
CAPITULO IV	
IMPLEMENTACION DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LAS RENDICIONES DE CUENTAS DEL MINISTERIO DE SALUD Y AMBIENTE DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ.	17
CAPITULO V	
CONCLUSIONES	27
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	29
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	29



## **CAPITULO I:**

### **INTRODUCCION :**

El fortalecimiento de la comunicación enfocada al desarrollo de las gestiones administrativas, conforma un pilar fundamental para el éxito progresivo de la implementación de políticas públicas pautadas en cualquier organismo del Estado.

La gestión administrativa se encuentra ante un desafío cultural y sustancial en lo referido a la transición que despierta la implementación de la Nueva Ley de Administración Financiera, cuya particularidad a nivel organizacional se basa en la Descentralización Operativa y la Centralización Normativa.

Para lo cual es fundamental comprender este nuevo paradigma que transmite la Administración Pública en términos de producción de servicios a la comunidad implicando esto una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de niveles operativos lo cual trae aparejado un importante cambio cultural especialmente en nuestro ambiente laboral, dado a que para poder tomar decisiones, los empleados de las líneas operativas deberán entender que forman parte del sistema, que su trabajo es parte integrante de un todo, que la calidad de su trabajo formara parte de la calidad del producto final que, como ya lo mencione anteriormente es la Producción de Servicios, destinados a la comunidad , que para poder tomar esas decisiones deberán capacitarse , actualizarse y adaptarse a las nuevas tecnologías.

Este trabajo pretende demostrar que la buena comunicación es esencial para la eficiencia del trabajo en cualquier grupo u organización, especialmente en las organizaciones públicas.

Stephen Robbins, afirma que: La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, si hubiera tal cosa, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental que formara el receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.



*En la teoría esta afirmación es sencilla, pero la comunicación perfecta no se alcanza en su plenitud debido a los temas que iremos profundizando y las posibles soluciones a los mismos que podemos proponer a lo largo de este trabajo prospectivo.*

De acuerdo a lo anterior, podemos afirmar que, aunque existan políticas públicas prometedoras para el logro de una gestión exitosa, si estas no son bien comunicadas desde el emisor, su receptor no recibirá la información de una manera clara, que sea entendida y cuyo concepto pueda ser aplicado en el procedimiento administrativo, pero sobre todo que retroalimente y se integre con los demás eslabones del circuito administrativo.

Por ese motivo, para entender los procesos comunicativos desde lo público se incorpora la necesidad de identificar las funciones de la comunicación, los procesos, como se conforma la comunicación organizacional, las barreras de la comunicación, la integración del liderazgo y la comunicación eficiente.

## **CAPITULO II**

### **1. Justificación/ Fundamentación**

La buena comunicación de vital importancia dado a que ante la implementación de la Ley de Administración Financiera LAF, se pretende dar paso a este nuevo paradigma donde la Administración Pública se entiende en términos de producción de servicios a la comunidad; si bien eso implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados jerárquicos de niveles operativos, lo cual trae aparejado un importante cambio cultural, especialmente en nuestro ambiente laboral, dado a que para poder tomar decisiones, los empleados de las líneas operativas deberán comprender que son parte integrante y consustanciarse con el sistema, para lo cual la comunicación y el Liderazgo cumplen un rol fundamental .

### **2. Planteamiento del tema/problema**

#### **Qué Ocorre?**

- ✓ Demoras en la resolución de inconvenientes en el desarrollo administrativo de expedientes.
- ✓ Desconocimiento de la interrelación de las actividades de las áreas que intervienen en la resolución de cuestiones administrativas.



- ✓ Falta de articulación y trabajo en conjunto de las áreas linealmente relacionadas.
- ✓ Consultas permanentes a los niveles gerenciales.
- ✓ Poca flexibilidad y apertura a los cambios tecnológicos, resistencia y poca difusión de las capacitaciones.

#### **¿Quiénes intervienen?**

- ✓ Direcciones gerenciales superiores y medias compuestas en su mayor parte por Directores Administrativos y Direcciones Generales.
- ✓ Jefaturas de Departamento, Jefaturas de División
- ✓ Administrativos en General

#### **¿Dónde Ocurre el Problema?**

Las deficiencias en la comunicación son detectadas con más frecuencia en las áreas administrativas operacionales de todas las áreas de la Subsecretaría de Gestión Financiera del Ministerio de Salud y Ambiente.

Las áreas compuestas por todos sus integrantes deberán entender que forman parte del sistema, que su trabajo es parte integrante de un todo, que la calidad de su trabajo formara parte de la calidad del producto final que, como ya lo mencione anteriormente es la Producción de Servicios y que para poder tomar esas decisiones deberán capacitarse, perfeccionarse e interiorizarse en mejorar los procedimientos que conlleven a la mejor decisión que optimice calidad en la prestación del servicio.

### **3. Objetivos**

#### ***Objetivo General:***

Este Trabajo tendrá como finalidad contribuir a la optimización de la calidad en la prestación de los servicios que presta la Subsecretaría de Gestión Financiera.

- ✓ 1: Identificar las inquietudes y capacidades del personal que conforma las distintas áreas de la mencionada Subsecretaría
- ✓ 2. Brindar Herramientas que permitan afianzar los mecanismos de comunicación interna dentro del Ministerio para mejorar los procesos internos administrativos.



## **Hipótesis**

Las áreas que cuentan con personal que entiende la importancia de la interacción con las demás áreas y se sienten integrados en los objetivos de la organización, tienden a optimizar la calidad en la prestación de los servicios.

## **Metodología y técnicas a utilizar**

Se prevé un estudio de enfoque prospectivo.

La unidad de análisis será la Subsecretaría de Gestión Financiera del Ministerio de Salud y Ambiente

Las principales técnicas de recolección de datos será a través de datos y estadísticas que sea suministrada por las herramientas de registro con las que cuentan las áreas analizadas, dado a que no se cuenta con sistema unificado e integrado .

## **CAPITULO III**

### **1. LA COMUNICACIÓN EFICIENTE Y SU RELACIÓN CON LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Muchos de los desafíos y problemas en la celeridad de la concreción de las tramitaciones internas de los organismos, tienen que ver con una comunicación deficiente. Sin embargo, no es fácil detectarla, pues en la superficie hay otros aspectos que pueden parecer la causa, cuando, en realidad, son la consecuencia.

Por ejemplo, se podría ubicar un problema en un área y pensar de inmediato que lo origina un colaborador, por lo cual decide prescindir de dicha persona; sin embargo, el problema persiste cuando llega uno más a ocupar el puesto. Como suele ocurrir durante los cambios de gestión, probablemente, si esa organización hiciera un análisis más detallado, podría detectar una falta de comunicación. Con lo cual deberíamos entender en primera instancia cual es la función de la comunicación dentro del comportamiento organizacional y los factores que inciden en ella.

#### **a. FUNCION DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación cumple cuatro funciones principales dentro de la organización:



**Función de Control:** la comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren que los empleados sigan. Esta función sirve para medir la correcta ejecución de las actividades asignadas, la cual permitirá visualizar que los empleados cumplimenten las normas que se apeguen a su puesto de trabajo.

**Función de Motivación:** la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño si no es el óptimo.

**Función de Expresión Emocional:** para muchos empleados su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro de un grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción por lo tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y necesidades sociales.

**Función de Información:** la última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones, ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

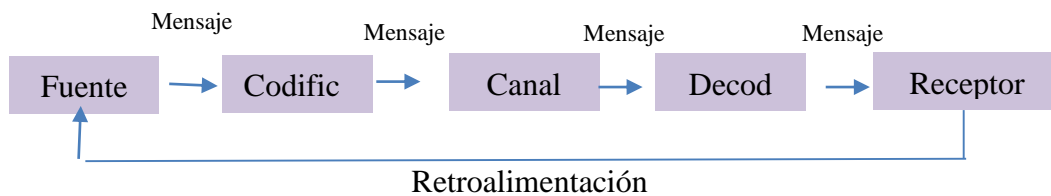
Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos puedan ejercer un buen desempeño, se deben implementar formas de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para las expresiones de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas funciones.

#### b. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN:

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse va de **un origen (el emisor)** a un receptor. El mensaje

se **codifica** (se convierten forma simbólica) y se transmite por obra de **algún medio** (**canal**) al **receptor**, quien retraduce (**decodifica**) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. El último eslabón de la comunicación es la retroalimentación, que es la comprobación de que tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente en esta fase se determina si el mensaje fue bien recibido.

**Gráfico de modelo de proceso de comunicación:**



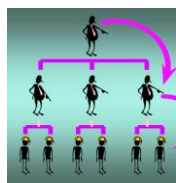
El **proceso de la comunicación** está conformado por los pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado

c. DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN :

La comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal: El sentido vertical además puede tener dos direcciones ascendente y descendente.

**VERTICAL DESCENDENTE:**

Esta comunicación es la que pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es la que se utiliza partiendo desde el nivel gerencial y / o jefes de grupos hacia los empleados con el fin de asignar metas, dar instrucciones de trabajo informar políticas y procedimientos señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación respecto del desempeño. Esta comunicación no solo se limita a lo verbal, también incluye a las emitidas por escrito.

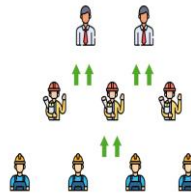






## VERTICAL ASCENDENTE

Esta comunicación se dirige hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informándoles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas de como mejorar las cosas.



## COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

Este tipo de comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre el personal del mismo rango.

Las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos las comunicaciones horizontales están estandarizadas formalmente, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades. Por lo tanto y en especial atención a los objetivos que nos ocupan en el estudio de la comunicación para este trabajo en particular debemos entender que desde el punto de vista de la administración esta comunicación puede efectuar aportes positivos y o negativos a modo de ejemplo en aquellas situaciones que se ocasionan conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales y los empleados pasan por encima de sus superiores





#### d. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:

Wikipedia (wikipedia, s.f.) describe la comunicación Interpersonal, como *“un intercambio de información entre dos o más personas. También es un área de investigación que busca comprender como los humanos usan señales verbales y no verbales para lograr una serie de objetivos personales u relacionales”*.

A los fines de poder diferenciarlos mencionaremos las características particulares de la comunicación Escrita, Oral y No verbal.

<b>COMUNICACIÓN ORAL</b>	<b>COMUNICACIÓN ESCRITA</b>	<b>COMUNICACIÓN NO VERBAL</b>
<p>Es el principal medio de transmitir mensajes.</p> <p>Discursos encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupos y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral.</p> <p><b><u>Ventajas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Velocidad y retroalimentación.</b></li> </ul> <p>En un plazo brevísimo es posible transmitir un mensaje oral u recibir una respuesta. Si el receptor no está seguro del mensaje el emisor lo detecta por la</p>	<p>Los comunicados escritos son memorandos, cartas correos electrónicos transmisiones de fax publicaciones de las organizaciones noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito o palabras o símbolos.</p> <p><b><u>Ventajas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tangible</li> <li>➤ Verificable</li> <li>➤ Se puede recurrir al escrito para evacuar inquietud si se olvida.</li> </ul> <p><b><u>Desventajas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escribir insume mucho tiempo</li> </ul>	<p>(Economipedia, s.f.) la define como: La comunicación no verbal tiene como objetivo transmitir un mensaje a través de gestos, expresiones faciales o determinadas posturas. En este tipo de comunicación no tiene cabida la comunicación verbal, sino que se basa en el lenguaje corporal. No es tarea sencilla expresar aquello que no se puede hablar por lo que manejar con soltura la comunicación no verbal se puede considerar una gran habilidad. Una gran habilidad especialmente</p>



<p>retroalimentación inmediata y puede corregirse.</p> <p><b><u>Desventaja:</u></b></p> <p>Aflora donde el mensaje deba pasar a través de varias personas debido a las distorsiones que puede sufrir el mensaje de persona a persona.</p>	<p>➤ La retroalimentación, dado a que no se cuenta con una confirmación rápida de que el mensaje se interpretó como el emisor quiso transmitirlo</p>	<p>valorada en los departamentos de ventas. Un gesto, una mirada o una postura determinada pueden transmitir muchísima información sobre lo que una persona piensa o siente en ese momento.</p>
---	--	---

Ahora que se han repasado los conceptos básicos de la comunicación ,para poder entender su importancia en la aplicación de las tareas y los procedimientos administrativos en general que conllevaran a la gestión exitosa, hemos de entender que es la comunicación organizacional, su importancia, los objetivos más destacados, las barreras que existen en la comunicación organizacional y los enfoques de la misma a los fines de implementar las soluciones más acertadas a las deficiencias en la comunicación que demoran o retrasan la finalización de los circuitos administrativos .

## **2 .COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

### **a. QUE ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es la comunicación que hace un organismo tanto al exterior como al interior, estableciendo procesos y estrategias para difundir mensajes, contenidos y los valores de la organización con la finalidad de establecer relaciones sólidas

La comunicación organizacional es fundamental para toda organización, ya que es necesaria para hacer fluir interacciones con sus partes interesadas. Se enfoca en dos tipos de clientes: los internos, es decir, los colaboradores, y los externos, por ejemplo, los usuarios o su audiencia.

### **b. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es importante para mantener un flujo de información eficiente al interior y el exterior. Asimismo, sirve para crear relaciones sólidas y

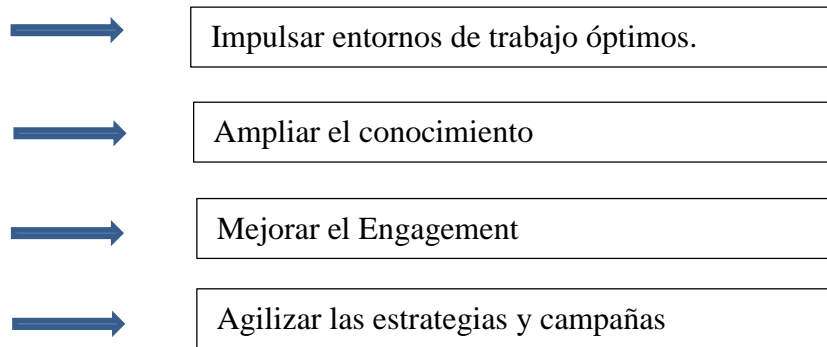


entornos laborales que favorezcan la competitividad y el crecimiento de la calidad en la prestación de servicios.

Mediante la comunicación organizacional se implementan procesos, flujos y estrategias de comunicación. A partir de ellos el organismo incrementa, su percepción positiva y obtiene una mejor gestión en sus dependencias y de la interacción con sus diferentes partes interesadas.

### c. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Respecto de los objetivos de la comunicación organizacional que nos ocupa, respecto a la optimización de la prestación de los servicios, se analizaran los siguientes 4 objetivos particularmente:



#### ➤ **Impulsar entornos de trabajo óptimos:**

Un objetivo que debes tener para tu comunicación organizacional es generar entornos de trabajo óptimos, es decir, agradables en cuanto a su interacción, seguros en su estancia y con procesos que faciliten la actividad de cada colaborador, así como la relación entre ellos.

De esta forma las áreas que componen un determinado organismo tendrán orden y un flujo correcto que aumentará la culminación de los procedimientos administrativos pudiendo traducir esto en una mejora en la productividad

#### ➤ **Ampliar el conocimiento:**

Cuando comunicas bien se nota y un objetivo clave es ampliar el conocimiento en todos los sentidos para el bien de la organización. Esto se logra al capacitar y mantener informados a los colaboradores, empleados, así como al dar soporte a todos los integrantes



de los circuitos y garantizar un flujo de información pertinente y bidireccional entre las partes.

De esta manera, se crea o fortalece las relaciones estratégicas con audiencias tanto internas como externas.

➤ **Mejorar el engagement:**

A través de la comunicación organizacional, una organismo genera engagement (compromiso) con sus acciones. Este tiene que ver con la percepción positiva de la de las áreas que componen la organización y con convertirse en un referente en su sector. Es decir, ser ese lugar en la que cualquier persona quisiera trabajar y la cual realmente es valorado/a

Es importante desarrollar relaciones sólidas, estables y de largo plazo con tus diferentes partes integrantes es decir, trabajadores, proveedores, entidades bancarias, gobierno, y todo aquel con quien la organización tenga contacto.

*La comunicación organizacional tiene ese objetivo:  
Incrementar la cohesión y calidad de las relaciones.*

➤ **Agilizar las estrategias y campañas**

La comunicación organizacional debe contribuir a agilizar todas las estrategias y campañas externas e internas que los equipos generan.

La comunicación eficiente ayuda a los equipos, ya sean, recursos humanos, administración y más, a que confluyan sus esfuerzos para cumplir con los objetivos particulares que tiene cada área.

#### **d. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Se consideran barreras en la comunicación organizacional a todos aquellos factores que impiden la eficiencia en la comunicación, con lo cual es importante reconocerlos para poder enfrentarlas y otorgar soluciones adecuadas a cada situación y equipo de trabajo.

➤ **Ambientales:**

Tienen que ver con los obstáculos que se pueden generar por cuestiones del entorno, como las instalaciones, acomodos de inmobiliario, condiciones de temperatura,



distracciones y cualquier factor que afecte los sentidos de las personas, su movilidad, comodidad y estancia.

➤ Tecnológicas:

Estas barreras se dan por fallas en los sistemas, canales y plataformas que una empresa utiliza para realizar su comunicación. Esto puede provocar pérdida de información, saturación de datos, cuellos de botella, flujos rotos, entre otros problemas.

➤ Contextuales:

Estas barreras pueden ser temporales y eventuales porque surgen en un cierto contexto que se interpone entre la salida de un mensaje y su recepción. Por ejemplo, la pandemia fue un contexto que trastocó todos los ámbitos, entre estos el mundo empresarial. El reto para las organizaciones fue mantener el nivel de comunicación, aunque para muchas representó un gran problema vincular a sus colaboradores y comunicar virtualmente.

➤ Estratégicas:

Estas barreras son las más importantes porque dependen directamente de la empresa, que tiene el control y la posibilidad de gestionarlas a fin de eliminarlas. Tienen que ver con todos los aspectos administrativos, procesos, flujos y medidas que implemente una compañía, para lo cual la comunicación organizacional debe ser eficiente.

Por ejemplo, aquí se presentan barreras como:

- ❖ Escasa o nula planeación
- ❖ Comunicar sin objetivos
- ❖ Demasiada informalidad
- ❖ Flujos confusos
- ❖ Poca claridad
- ❖ Mensajes contrapuestos
- ❖ No tener políticas o protocolos
- ❖ Información autoritaria
- ❖ Falta de retroalimentación
- ❖ No saber escuchar
- ❖ No nutrir los canales



❖ Enviar mensajes sin estructura

➤ Interpersonales:

Estas barreras se presentan en las relaciones de persona a persona, por dificultades como el idioma, falta de confianza, una mala actitud, suposiciones, rumores, ambientes laborales negativos y con mala comunicación, etc.

### e. LOS CUATRO TIPOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Identificar los tipos de comunicación organizacional, permite escoger el método más efectivo para el logro de los objetivos propuestos o la complementación de ambos métodos para que los circuitos se concreten de manera más efectiva.

- Comunicación externa
  - Comunicación interna
- } POR SU ENFOQUE
- 
- Comunicación formal
  - Comunicación informal
- } POR SU TONO

<b>POR SU ENFOQUE</b>	
<b>Comunicación externa</b>	<b>Comunicación interna</b>
<p>La comunicación externa es la comunicación que hace una organización hacia el exterior para difundir su cultura sus valores, acciones, actividades, resultados, etcétera.</p> <p>Un organismo tiene relación con diferentes entidades y personas, conocidos como partes interesadas; por ejemplo, los proveedores, instituciones financieras, otros organismos, medios de comunicación y en el caso de organismos públicos el beneficiario que es</p>	<p>La comunicación interna es el proceso comunicativo que establece la organización hacia el interior, es decir, con los empleados.</p> <p>La compañía debe generar estrategias y campañas para informar, motivar, capacitar e involucrar al personal con las actividades del organismo</p>



<p>la población a la cual están direccionados la producción de servicios a la comunidad Puede ser una comunicación general que funcione para todos y habrá mensajes específicos para cada sector o grupo.</p>	
---	--

<b>POR SU TONO</b>	
<b>Comunicación formal</b>	<b>Comunicación informal</b>
<p>Se trata de los protocolos, flujos y canales institucionales que una empresa implementa para darle formalidad y hacer oficial la información que se transmite, tanto al interior como al exterior. Un ejemplo podría ser un memorándum o una circular que emite un departamento para informarles a sus empleados que está integrando una tecnología.</p>	<p>Es una comunicación habitual que surge por una interacción más casual y espontánea, en la que no hay canales formales. Este tipo de comunicación se da más entre colaboradores, aunque podría extenderse al exterior. Sin embargo, no es lo más recomendable porque una organización debe oficializar su comunicación con sus partes interesadas.</p>

**f. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO:**

Para poder aumentar la efectividad en la comunicación se deberá entender que el liderazgo cumple un rol fundamental en la transmisión de los mensajes, es por ello que mencionaremos conceptos básicos sobre comunicación y liderazgo que impulsen a optimizar las estrategias de comunicación al momento de implementar circuitos internos y procurar que estos tengan resultados positivos

- Que es el liderazgo?

Stephen P. Robbins lo define así (Robbins, 2004): Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden, cual es la diferencia entre ellos: Jhon Kotter de la escuela de Negocios de Harvard dice que la gerencia se ocupa de manejar la





complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al plantear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión de futuro. Después, para convocar a los empleados les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

La conjunción entre la comunicación efectiva y el liderazgo permite optimizar los resultados de los objetivos planteados dado a que influye en los integrantes de la organización desde el convencimiento, la confianza y el compromiso.

Los líderes que se comunican abiertamente, son responsables y escuchan a sus empleados pueden construir una cultura en la que las personas se sienten más capaces de compartir ideas y opiniones esto da lugar a la construcción de la confianza. Favoreciendo el compromiso al logro de objetivos.

La declaración de la visión y los valores de una organización no puede ser sólo una página en la intranet de la empresa. La gente espera que los líderes comuniquen constantemente lo que la empresa representa y hacia dónde va y esto se logra compartiendo los valores y la visión del organismo

Los líderes tienen un papel fundamental a la hora de hacer que la gente crea en la organización y en lo que pueden conseguir en ella su accionar debe inspirar a sus empleados.

Decir simplemente a alguien que haga algo no suele funcionar. Los líderes necesitan habilidades de negociación y persuasión para convencer a la gente de su punto de vista.

#### **CAPITULO IV:**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LAS  
RENDICIONES DE CUENTAS DEL MINISTERIO DE SALUD Y AMBIENTE DE LA  
PROVINCIA DE SANTA CRUZ**

**Muestra utilizada: Gestión Administrativa y financiera comprendida entre los años  
diciembre de 2015 y Diciembre de 2019.**

Reseña de contexto normativo:



Previo a la implementación de la Ley de Administración Financiera la provincia de Santa Cruz se encontraba inmersa en el Régimen establecido por la Ley de Contabilidad 760 y su decreto reglamentario y cuyos funcionarios responsables debían responder ante el Tribunal de Cuentas mediante lo establecido de la Ley N° 500 – TO Decreto N°662/86.

Estrictamente a los fines académicos de la presentación de este trabajo, se centrara la atención en relación a lo establecido en el Artículo 28° el cual expresa: “*el agente que cese en sus funciones, por cualquier causa quedara eximido de responsabilidad una vez aprobada la rendición de cuentas de su gestión, sus reemplazantes deberán incluir en sus rendiciones las que correspondieren a dicho agente*”. y las herramientas implementadas entre los años 2016 a 2019 para dar cumplimiento a lo establecido en el artículo citado.

## **1. Situación Inicial.**

Al inicio de la Gestión en diciembre de 2015, existía una importante deuda en materia de rendiciones al Ministerio de Economía y al Tribunal de Cuentas, la cual en su mayoría databa de cargos que los hospitales y especialmente de haberes por parte del nivel central entendiéndose con esta situación, que no se consideraba la rendición de cuentas como parte integrante del procedimiento administrativo.

Las rendiciones no se efectuaban en tiempo y forma, lo cual impactaba en la visión de la ejecución del presupuesto ministerial trayendo innumerables inconvenientes técnicos al momento de la visualización de la ejecución presupuestaria, para la previsión del presupuesto ministerial futuro, como así también innumerables intimaciones por parte del Tribunal de Cuentas a los funcionarios en gestión que, por lo establecido en el artículo citado, solidariamente responsabiliza a los actuales del incumplimiento de los funcionarios que los precedieron, algunas de estas intimaciones estaban conformadas por fallos y generación de cargos a Funcionarios por el incumplimiento de las mismas, y otras con apercibimientos de multas, entendiéndose que estas prácticas de incumplimiento se generaron a partir del año 2011, fecha de Creación del Ministerio de Salud en la Provincia Santa Cruz que posteriormente paso a ser el Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz.

## **2. Diagnostico:**

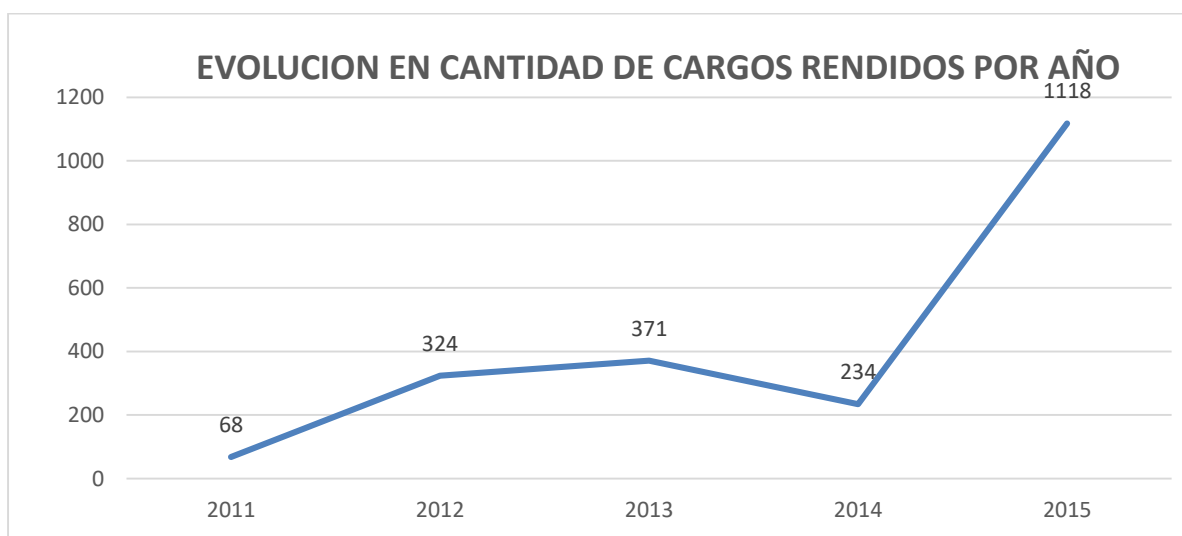
En primera instancia se decidió efectuar un relevamiento del estado de situación general para poder accionar, esto se efectuó plasmando la información suministrada por las



áreas de rendiciones y contaduría, conformando el estado de situación que a continuación se expone. Entendiendo que la información solo podía ser suministrada por las herramientas que contaban las áreas dado a la inexistencia de un sistema unificado, lo cual llevo un tiempo prudencial para poder elaborarlo y poder obtener un mapa de situación.

Cuadro de situación elaborado a principios de gestión.

AÑO	CANTIDAD DE CARGOS REDIDOS	EJERCICIO				
		2015	2014	2013	2012	2011
2011	68					68
2012	324				27	297
2013	371			26	222	123
2014	234		15	134	85	0
2015	1118	38	321	244	119	396
<b>TOTAL</b>	<b>2115</b>	<b>38</b>	<b>336</b>	<b>404</b>	<b>453</b>	<b>884</b>



Respecto a la información recabada se podía observar que en el año dos mil quince levemente había incrementado el flujo de rendiciones, pero se podía preveer que a ese ritmo se seguiría acumulando deuda, ya que el promedio de transferencias de cargos por ejercicio databan de entre los 1500 (UN MIL QUINIENTOS) y los 2000 (DOS MIL QUINIENTOS), y ya se contaba con demora 5 Ejercicios vencidos y excesivamente incompletos. Para lo cual ante este diagnóstico alarmante se debía accionar de manera urgente.



### **3. Medidas Adoptadas:**

En el transcurso de la Gestión comprendida entre los años 2016 a 2019, se desarrollaron estrategias que apuntaron a ambientes colaborativos, abiertos y claros, dándole prioridad a la retroalimentación y a la comunicación bidireccional. Siendo esto una de las premisas respecto de los lineamientos establecidos por quien lideraba la gestión en Salud, impulsando y acompañando durante los cuatro años de Gestión en las acciones tendientes a cumplir con las rendiciones de cuentas, entre otras tantas.

- **Medidas escritas y formales:**

En primera instancia y ante la permanente recepción de intimaciones formales por parte del Tribunal de Cuentas, se impulsaron intimaciones a los hospitales a través de notas y circulares, requiriendo la regularización de las rendiciones demoradas y motivando a arbitrar las medidas conducentes para la rendición de los cargos de los años en curso por tal motivo, cada vez que se transferían fondos se indicaba vía e mail número de cargo, detalle importe y el plazo establecido por la normativa vigente para presentar las rendiciones, Decreto 08/80 Ley 500 TC.

Internamente en la administración central del Ministerio se efectuaron las recomendaciones pertinentes y controles para el seguimiento de las rendiciones de haberes y de erogaciones. Todas estas comunicaciones de tono formal, permitían documentar las acciones efectuadas pero no eran suficientes para poder alcanzar los objetivos propuestos.

- **Desarrollo de planes de comunicación, involucrando colaboradores.**

Entendiendo la importancia de ser estratégicos para encarar el desafío de regularizar esta dramática situación se desarrolló un plan, de tal forma que se diseñaron objetivos claros, determinando qué se pretendía lograr y se generaron campañas de abordajes presenciales a los hospitales, compuestos por equipos de trabajos integrados por las áreas de Contaduría, Rendiciones y Presupuesto cuyo objetivo era transmitir este plan de trabajo, capacitar y concientizar respecto de la importancia de las rendiciones. Involucrar equipos de trabajo también motivo internamente a conformarse como equipos cohesionados, dando como resultado la fluctuación de la comunicación en un mismo mensaje, otorgándoles herramientas para poder

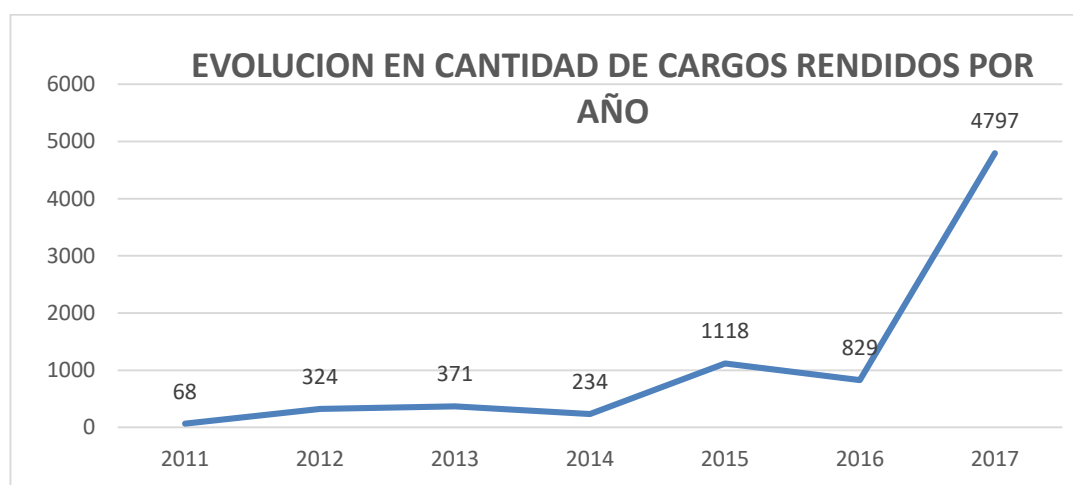


descentralizar la evacuación de inquietudes por parte de los responsables administrativos de los hospitales.

Permanentemente se hacían reuniones con los equipos de trabajo del ministerio para evaluar la situación de rendiciones en las cuales al finalizar el año 2017 arrojaron los siguientes datos.

Cuadro de situación elaborado a diciembre de 2017.

AÑO	CANTIDAD DE CARGOS REDIDOS	EJERCICIO						
		2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
2011	68							68
2012	324						27	297
2013	371					26	222	123
2014	234				15	134	85	0
2015	1118			38	321	244	119	396
2016	829		11	219	166	254	92	87
2017	4797	310	1033	1258	325	963	885	23
<b>TOTAL</b>	<b>7741</b>	<b>310</b>	<b>1044</b>	<b>1515</b>	<b>827</b>	<b>1621</b>	<b>1430</b>	<b>994</b>



Como se puede observar, la implementación del Plan de Comunicación con objetivos claros, la integración de la comunicación escrita detallada y un acompañamiento de trabajo en conjunto, permitió que luego de dos años se pudieran observar avances sustanciales en los resultados de las rendiciones de cuentas, como se puede ver en el cuadro de detalle, se trabajó en la regularización de los cargos adeudados sin descuidar las rendiciones de los ejercicios vigentes.

Para los dos años subsiguientes de gestión, se continuo en la misma línea de trabajo implementando más herramientas de capacitación sin dejar de acompañar y transmitir los



lineamientos y objetivos en materia de rendiciones de cuentas, para lo cual fue importante alinear esfuerzos de los recursos humanos, conforme a los mismos objetivos por medio de una visión integral de todas las áreas y los valores comunicativos que le dieron sentido a este trabajo.

En mayo de 2019 se emitió la Circular 02/SSGF/2019 que estableció un cronograma de trabajo en el cual se le asignó a cada hospital una fecha comprendida con dos días, emitiéndoles la nómina de cargos actualizados que según los registros del área de Rendiciones continuaban pendientes de rendir, este suministro de información permitía efectuar controles cruzados con los administradores de hospitales quienes podían emitir su descargo en el caso que los cargos hayan sido rendidos y ellos los hubieran rendido.

Las jornadas consistían en que los responsables de las rendiciones de los hospitales, debían concurrir a las instalaciones del Ministerio con las rendiciones pendientes de entregar más aquellas que aún no hubieran cerrado, y el ministerio se comprometía a reforzar con personal para poder entregarlas. Todas estas acciones quedaron plasmadas en actas de trabajo. Estas acciones motivaron a que el personal del interior de la provincia considere al ministerio como un espacio propio para poder venir a trabajar, capacitarse y a recibir soporte administrativo si lo requirieran para cumplir con la regularización de las rendiciones, dado a que la situación de personal en algunos casos, era escaso.

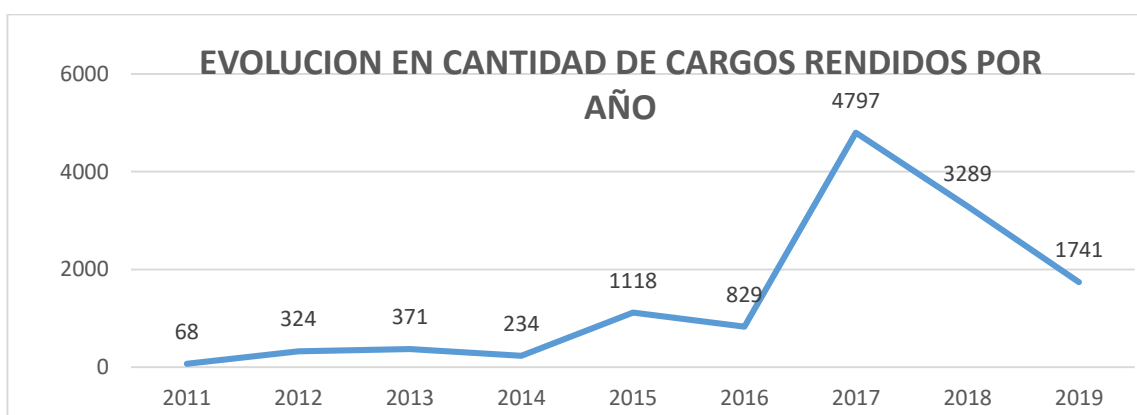
En Agosto de 2019 ya casi finalizando los años de muestra de gestión se efectuó una reunión con todos los administradores de hospitales y del Nivel Central en el Ministerio de Salud y ambiente, cuyo tema principal entre otros fue las rendiciones de cuentas, entendiendo que saber escuchar es clave para cumplir los objetivos, la retroalimentación en la reunión fue nutritiva para la situación actual respecto de las acciones implementadas durante los casi 4 años de trabajo.

En Octubre del 2019 se efectuó un relevamiento de estado de rendiciones y las mismas otorgaron los siguientes resultados.



Cuadro de situación elaborado a Octubre de 2019

AÑO	CANTIDAD DE CARGOS REDIDOS	EJERCICIO								
		2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
2011	68									68
2012	324								27	297
2013	371							26	222	123
2014	234						15	134	85	0
2015	1118					38	321	244	119	396
2016	829				11	219	166	254	92	87
2017	4797			310	1033	1258	325	963	885	23
2018	3289		217	702	253	338	495	421	17	846
2019	1741	278	767	211	51	78	230	126	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12771</b>	<b>278</b>	<b>984</b>	<b>1223</b>	<b>1348</b>	<b>1931</b>	<b>1552</b>	<b>2168</b>	<b>1447</b>	<b>1840</b>



Del análisis de la información obtenida podemos observar los siguientes Efectos Fortalezas y Debilidades:

Los **Efectos** producidos por las medidas adoptadas, son realmente positivos, ya que:

- Se logró reunir y presentar ante el Tribunal de Cuentas de la Provincia gran parte de las rendiciones pendientes de ejercicios anteriores 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y hasta 2019.
- Se logró impulsar favorablemente la concientización de las rendiciones como parte esencial del procedimiento administrativo, lo cual se vio reflejado en el volumen de rendiciones efectuadas y presentadas marcando esto un antes y un después en esta materia.

Las **Fortalezas**,

- Se vieron reflejadas en el trabajo que el personal que componía en ese entonces el área de Rendiciones y Contaduría del Ministerio de Salud y Ambiente, pese a que solo eran 9 personas en total para rendir 8 ejercicios de 14 hospitales, trabajaron constantemente redoblando esfuerzos para poder



rendir todo lo reunido incluyendo los días sábados, contando con un mínimo estímulo monetario extra (UR), dado a que en esos tiempos los recursos financieros eran escasos.

- Respecto a la concurrencia de los días sábados, partir de estas jornadas se inició con la práctica de trabajo voluntario los días sábados en el área de Rendiciones y Tesorería y todas aquellas áreas que consideraban concurrir a trabajar, prácticas que se fueron replicando con el transcurso del tiempo traspasando a la gestión actual.

Es menester destacar que una de las importantes barreras en la comunicación estaba Conformadas por problemas de infraestructura, ambiental, podríamos mencionar también por barreras de índole tecnológica y contextual.

Gratamente, además de trabajar sobre la deficiencia comunicacional, considerando una de las más importantes, se trabajó para proveer a los lugares de trabajo dependientes del nivel central, más recursos tales como espacios de trabajo más cómodos y equipados tecnológicamente, ya que en Julio de 2019 el ministerio se mudó a las nuevas instalaciones del Ministerio de Salud y Ambiente, como así también durante los años 2018 y 2019 el Ministerio fue dotado de Vehículos, que entre otras funciones, también facilitan la continuidad de los abordajes a los hospitales del interior en lo referido al tema de rendiciones, asistencia y capacitaciones para los administrativos de los hospitales.

Otra de las Fortalezas que es menester mencionar en materia Financiera el Programa Unirse constituyo una de las fuentes de financiamiento más importantes durante el periodo de muestra, en materia de Rendiciones se diseñó un circuito interno que nos permitió agilizar acciones y poder presentar las rendiciones. Agregar link de video en you tube.

### **Las Debilidades:**

Si bien el trabajo realizado para contar con las rendiciones de los hospitales fue intenso y constante, cuyos resultados se vieron en la fluctuación de las rendiciones de ejercicios vencidos, como así también se presentaron los cierres de ejercicios de 2012 a 2018, la principal debilidad fue el volumen de documentación para controlar minuciosamente en relación al personal disponible en ese momento, lo cual no permitía cumplir en tiempo y forma con las exigencias pretendidas en su totalidad.





No obstante queda de manifiesto en los resultados el compromiso, el profesionalismo al aplicar los objetivos, pautas de trabajo, estrategias en el diseño del plan de trabajo por parte de quienes lideraron esta tarea, como así también esfuerzo del personal afectado a esas actividades, ya que cada uno aportó desde su lugar de trabajo lo que tenía a su alcance.

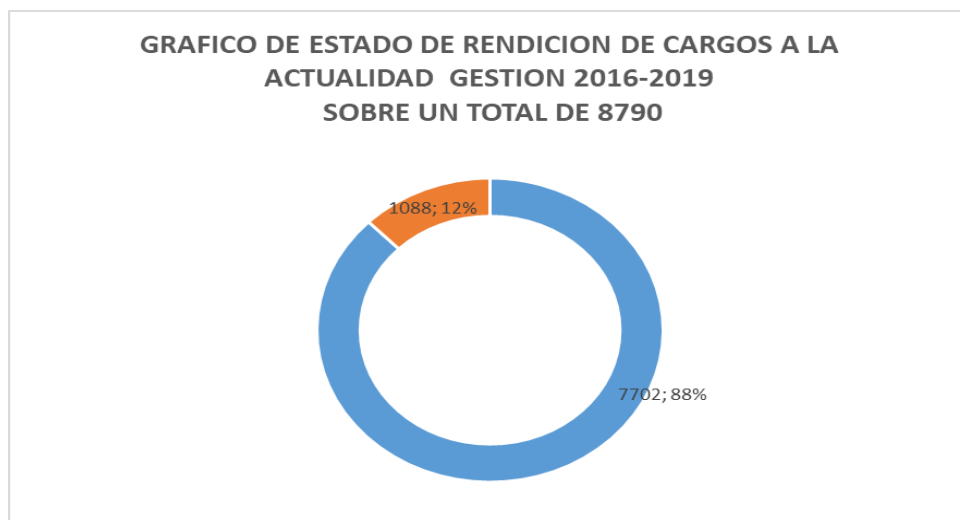
A continuación y como resultado final se expone el estado de rendiciones actual de los años seleccionados como muestra. De lo cual se puede ver que los planes y prácticas implementadas oportunamente se continúan para la concreción de la rendición total de los ejercicios.

Las fuentes de información consultadas están conformadas por:

Cierres de ejercicios. De los cuales pudimos obtener las cantidades de cargos asignados por año.

Resoluciones del Tribunal de Cuentas, que los funcionarios reciben a modo de invitación mediante apercibimientos de multa, a regularizar la situación de rendiciones: fuente de información de cargos pendientes de rendir.

EJERCICIO	CARGOS TRANSFERIDOS FUENTE CIERRES DE EJERCICIO	RENDIDOS	PENDIENTES	% RENDIDO	% PENDIENTE	FUENTE DE PENDIENTES DE RENDIR
2016	1578	1314	264	83%	17%	<a href="https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/9B3Hp7b39bDfYdL">https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/9B3Hp7b39bDfYdL</a>
2017	1918	1529	389	80%	20%	<a href="https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/cwysdYHdGJbG5br">https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/cwysdYHdGJbG5br</a>
2018	2512	2351	161	94%	6%	<a href="https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/q2zTH9Ajy66cQ8s">https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/q2zTH9Ajy66cQ8s</a>
2019	2782	2508	274	90%	10%	<a href="https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/i2aySPsMWjNxwaf">https://www.responsablestcuentas.gob.ar/index.php/s/i2aySPsMWjNxwaf</a>
<b>TOTALES</b>	<b>8790</b>	<b>7702</b>	<b>1088</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>	





Dado a que la implementación de la Ley de Administración Financiera entro en vigencia a partir del año 2023, se entiende que se regularizaran las situaciones de rendiciones a partir de ese año.

Si bien la normativa vigente otorga al Tribunal de Cuentas una herramienta coercitiva mediante el cobro de multas y la formulación de cargos a los funcionarios que incumplan en la rendición de cuentas, a lo largo de este capítulo se puede observar que al margen de la existencia de esta herramienta de presión constante que recae en 3 funcionarios como responsables, y los 3 funcionarios que los reemplazan, la comunicación y el trabajo en equipo son fundamentales para poder cumplimentar con las exigencias impuestas, o mejor dicho , los desafíos propuestos

Como aporte en este trabajo se presenta a modo de muestra, la propuesta de un formulario diseñando un plan de trabajo aplicable que para poder regularizar el estado de rendiciones de aquellos ejercicios que se encuentren vencidos y demoradas



PLAN DE TRABAJO PARA REGULARIZACION DE RENDICIONES NIVEL CENTRAL MINISTERIO DE SALUD Y AMBIENTE	
EJERCICIO	X
OBJETIVOS:	QUE SE PRETENDE LOGRAR
	QUE ESTRATEGIAS SE IMPLEMENTARAN
RECURSOS	QUE ELEMENTOS DE MEDICION UTILIZARAN PARA EVALUAR LA PROGRESION CON QUE RECURSOS CONTAMOS ( HUMANOS , MATERIALES, INFORMACION )
	QUE RECURSOS ADICIONALES NECESITAMOS CONSEGUIR
TAREAS	CUALES TAREAS SE DEBEN REPARTIR
	DESIGNAR EL RESPONSABLE DE LA EJECUCION DE LA TAREA
	CUANTO TIEMPO SE REALIZARAN
	QUE CANALES SE UTILIZARAN

TAREAS O ACTIVIDADES	MES				
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
ANALISIS Y ARMADO DE CUADRO DE SITUACION	■				
BUSQUEDA DE DOCUMENTACION Y EXPEDIENTES		■			
IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCION DE TEMAS QUE IMPIDIERON LA RENDICION OPORTUNAMENTE			■	■	
RENDICION Y ELABORACION DE INFORMES PARA ELEVAR AL TRIBUNAL DE CUENTAS				■	■

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES:

Este nuevo paradigma transmite la Administración Pública para entenderla en términos de producción de servicios a la comunidad si bien eso implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de niveles operativos lo cual trae aparejado un importante cambio cultural especialmente en nuestro ambiente laboral dado a que para poder tomar decisiones, los empleados de las líneas operativas deberán



1. Entender que forman parte del sistema, que su trabajo es parte integrante de un todo, que la calidad de su trabajo formara parte de la calidad del producto final que, como ya lo mencione anteriormente es la Producción de Servicios.
2. Que para poder tomar esas decisiones deberán capacitarse, perfeccionarse e interiorizarse en mejorar los procedimientos que conlleven a que los superiores tomen la mejor decisión que optimice calidad en la prestación del servicio.
3. Relacionado al punto 2. Es fundamental y debería considerarse obligatorio en este proceso de transformación cultural, dado a que más pasa el tiempo, los Gerentes y o Directores se encuentran elaborando actividades meramente operativas debido a la poca capacitación del personal a su cargo y a la negativa del personal operativo, en muchos casos , de actualizarse y adaptarse a las nuevas tecnologías, entonces eso lleva a la sobrecarga de tarea administrativa en líneas gerenciales que están diseñadas para capacitar, mejorar procesos y tomar decisiones.

Para que en este paradigma, el control coercitivo debe dar paso al apego a las normas desde su comprensión e interiorización (autocontrol), los Gerentes Públicos, deberán trabajar y formarse como líderes capaces de diseñar acciones que promuevan el cambio cultural de las organizaciones que dirijan; entiendo que deberán enfocarse en primera instancia en su propia formación, como conductores de equipos de trabajos que pretenden un objetivo final, saber transmitirlos y estar abiertos a escuchar las propuestas que surjan de las líneas operativas como posibles soluciones a los problemas preexistentes, y no simplemente desempeñarse como autoridades superiores que se enfocan en un determinado trabajo técnico.

Existen eventuales situaciones en las cuales la administración pública cuenta con excelentes profesionales en su materia técnica, ocupando puestos de conducción, y que en su mayoría prefieren prescindir de la interrelación permanente con el personal que dirigen, sin entender que la instrucción constante y la toma de decisiones acompañadas de la retroalimentación que se perciba del trabajo realizado, son básicos para la mejora de los procesos y la optimización en la calidad de la prestación del servicio que se otorga a la comunidad.



### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MESES DEL AÑO 2021												MESES DEL AÑO 2022												MESES DEL AÑO 2023						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7					
Evaluación y elección del tema	X	X	X																												
Lectura y análisis del material teórico				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																		
Recopilación de información de la Subsecretaría de Gestión Financiera							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
Redacción y desarrollo del trabajo de investigación																	X	X	X	X	X										
Conclusión final redacción y presentación del trabajo																				X	X	X	X	X	X	X					

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Economipedia. (s.f.). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-no-verbal.html>

Hubspot. (s.f.). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-organizacional#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20es%20la,s%C3%B3lidas%20e%20imagen%20de%20marca>.

la.workplace.com. (s.f.). *la.workplace.com*. Obtenido de <https://es-la.workplace.com/blog/comunicacion-en-el-liderazgo>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10a edición*. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Educación.

wikipedia. (s.f.). *es.wikipedia.org*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_interpersonal](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_interpersonal)