

“Diagnóstico, estructura, medioambiente, procesos de mejora, redes, y cambios para una transformación integral del organismo provisional santafesino”



AUTORES

Ing. Luis Angel Di Nucci

Ing. José María Velázquez

Marzo de 2005

E-MAIL

luisdinucci@yahoo.com.ar
velazque@arnet.com.ar

RESUMEN EJECUTIVO

Entre los meses de enero del año 2000 y julio de 2002 la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia estuvo sujeta a múltiples procesos de rediseño, reforma y transformación de su estructura orgánico-funcional, de sus recursos humanos, tecnológicos y económicos, de sus estándares procedimentales y de su deteriorada imagen pública por innumerables causas judiciales, sumarios administrativos, juicios contra el Estado, etc.

La asistencia técnica brindada por el CAP coincidió con el cambio de gestión de gobierno y la imperiosa necesidad de éste para “intervenir” al organismo, profundamente debilitado y desacreditado ante la comunidad como fruto del desmanejo y descontrol financiero de la última década. Estas características posibilitaron -a los A.P. allí destinados- la realización de una labor integral al tener que tomar parte de las fases de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública.

Esta monografía comprende los “tres momentos” de la Matriz Abarcar (A)- Profundizar (P) – Sintetizar (S) trabajada durante el Seminario. El momento “A” introduce la problemática de la Caja destacando la falta de controles técnicos – económicos – financieros y de procedimientos de las tareas que allí se desarrollaban y básicamente de los beneficios que la misma debía prestar a la comunidad; se destaca, además, en la “organización deseada” una comparación de los resultados de la gestión. El momento “P” bosqueja los análisis y proporciones de capacidades sugeridas por los métodos utilizados que posibilitan realizar inferencias de las situaciones ante y ex post del organismo. El momento “S” esgrime la disposición de conocimientos y experiencias de la asistencia técnica como forma de lograr un mayor acercamiento entre los integrantes del CAP sustentados en el trabajo con el otro (mancomunado) y el desarrollo de nuevas expertices de manera tal que se fortalezca indudablemente la identidad propia de los A.P.

MOMENTO A: EXPERIENCIA ORGANIZACIONAL

1.- Caracterización de la génesis de la organización

*“Algo huele mal en Santa Fe”
cif. Diario Rosario 12. Tapa. Noticia central del día 19/07/2002*

1.a) Problemas del contexto que originaron el surgimiento del destino

El gobierno que inició su gestión en diciembre de 1999 tenía serios inconvenientes que afrontar “heredados” de las autoridades salientes, pero entre ellos había uno que concitaba la atención pública de sobremanera por los “escándalos” periodísticos que llenaban los multimedios, fundamentalmente por las denuncias judiciales a raíz de malas administraciones y “vaciamiento” del organismo.

En ese entorno al momento de la asignación del destino se destacaban específicamente:

- *La decisión gubernamental de nombrar a un Interventor en vez de nombrar un Director al frente del organismo previsional.*
- *La intervención recayó en un Administrador Gubernamental -con un claro perfil de agente de cambio- a quien se le otorgaron plenas facultades para la reestructuración institucional, modificación de normativas y contratación de personal y pasantes.¹*
- *Había un proceso penal relacionado con anomalías denunciadas en el funcionamiento que tenía como principales imputados al ex Director Provincial, al Secretario General, a Directores Generales, Tesorero, etc.*
- *La imagen del organismo que poseía la comunidad era absolutamente negativa, por las frecuentes apariciones en la prensa escrita y oral que destacaban las variadas irregularidades ocurridas en los últimos diez años.*
- *Se habían detectado anomalías en casi todas las áreas de la organización por incumplimiento de normativas, errores en los cálculos de los beneficios, cobros de jubilaciones y pensiones de manera indebida, falta de controles y fiscalización de aportes, inexistencia de circuitos y manuales administrativos, etc.*
- *El déficit anual había crecido en forma exponencial y ascendía a más de 100 millones de pesos (dólares) anuales y no se habían confeccionado los Balances Anuales exigidos por ley desde el año 1992.*

1.b) Lectura de los problemas desde los espacios de decisión política

La permanente presencia de la Caja de Jubilaciones en los medios de difusión, con artículos totalmente desfavorables -en tono de denuncia- representaba una situación de permanente desgaste para el Ejecutivo Provincial. La visible falta de control del destino de los fondos de la Caja -que ejecutaba más de 500 millones de pesos (dólares) anuales de gasto y con un

¹ Decretos 037 y 038 /99 de Poder Ejecutivo Provincial

déficit públicamente conocido- restaba seriedad al Gobierno frente a los organismos internacionales de crédito y limitaban sus posibilidades de obtener financiamiento; además de dar cabida a los embates del gobierno nacional para “armonizar los sistemas previsionales”.

La ineficacia mostrada hasta ese momento por quienes habían intentado modificar dicha situación, mostraba a la gestión estatal como desordenada e incapaz de concretar acciones de reformas. Los variados problemas en los órdenes administrativos, civiles y penales, sumados a las investigaciones del Poder Legislativo con numerosos pedidos de informes, hicieron que el Poder Ejecutivo tomase la decisión de intervenir la jurisdicción previsional. Sin lugar a dudas, resultaba vital el ejecutar “un movimiento fuerte y definitivo”, involucrando a actores consustanciados con cambios organizacionales, que gozaran de prestigio público y para ello se conformó un equipo de trabajo orientado a la reingeniería institucional para que diseñe una “Nueva Caja” ante los propios empleados estatales, los beneficiarios y la opinión pública en general.

1.c) Misión de la Organización

El organismo previsional provincial es el encargado de otorgar beneficios previsionales a aquellas personas que reuniendo los requisitos exigidos por ley puedan ser acreedores de los mismos. Reúne entre sus afiliados a empleados de la administración pública central y de organismos descentralizados, así como empresas del Estado provincial, policía, poder judicial, empleados de colegios profesionales, personal de SAMCOS, docentes de colegios privados y empleados de municipios y comunas adheridos a la misma.

1.d) Funciones y normativa

Las funciones del organismo son instituidas por su normativa principal Ley 6915 “**Régimen Previsional de Empleados Públicos Provinciales**” (6-4-1973) y refieren al otorgamiento de beneficios previsionales - sujetos a las normas de dicha ley- para los funcionarios, empleados, obreros y demás agentes civiles de la Provincia, como así para el personal de las instituciones u organismos incorporados o adheridos y cuyos fondos sean administrados por la Caja. Dichos beneficios refieren a: “jubilación ordinaria, por invalidez, por edad avanzada y pensiones”² y son otorgados a todos los afiliados del organismo enumerados en el artículo 2 de dicha Ley.³ Completaban la normativa las leyes N° 11.373 “**Ley de Emergencia del Régimen Previsional Provincial**” del 12-01-1996 junto a numerosos Decretos Reglamentarios 30/96, 56/96, 57/96, 70/96, 72/96, 150/96, 234/96, etc.; y la ley N° 11.696

² Ley 6915/73. CAPITULO IV - De los beneficios y sus montos. ARTICULO 10.

³ Ley 6915/73. ARTICULO 2.- Son afiliados forzosos de la Caja, aunque la relación de empleo fuere transitoria o se estableciere mediante contrato a plazo: a) Los integrantes de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial y autárquicos o descentralizados y todos los que tengan relaciones laborales dependientes del Estado...

“Ley de Emergencia Económica y Previsional”, promulgada el 24-09-1999, y modificada por las leyes N° 12.036, 12.103 y 12.104.

2. Caracterización de la trayectoria histórica de la organización

2.1- Identificación cronológica de los periodos de la historia organizacional

La historia del organismo ha sido sumamente dinámica en cuanto a las transformaciones por la que atravesó en el otorgamiento de beneficios, la selección de la población beneficiaria y la composición de quienes serían los responsables de dirigirla. El cuadro N° 1 resume cronológicamente sus periodos:

Cuadro N°1. Reseña histórica de la Caja

FECHA	LEY N°	OBSERVACIONES
22 de Noviembre de 1867	S / N°	Ley de Pensiones para Empleados Civiles de la Provincia y Preceptores de Escuelas Públicas. Sancionada el durante la Gobernación de Don Nicasio Oroño, no significó el funcionamiento de una institución creada en la A.P. para aplicar sus disposiciones.
30 de Junio de 1903	Ley 1.173	Dispone la creación de un Fondo Especial de Montepío Civil, para atender el pago de las jubilaciones y pensiones de los Funcionarios, Empleados y Agentes Permanentes
3 de Julio de 1906	Ley 1350	Creación de la Caja de Jubilaciones y Pensiones. A través de esta ley, se incorporan en el sistema, los empleados del Banco de la Provincia y los empleados de la Caja .
1907	Ley 1438	Incorpora a los empleados del Consejo de Educación y los extraordinarios, quienes contribuyen a la formación del fondo común desde su incorporación al servicio.
1918	Ley 1935	Incorporación de empleados de la Universidad, Facultades y Magistrados de la Justicia, Defensores de pobres y menores, Asesores, Fiscales y Jueces.
30 noviembre de 1926	Ley 2092.	Se extienden los beneficios a Jefes y Empleados de la oficina del Registro Civil. Además, Ministros de Estado, los que desempeñen cargos electivos, etc.
1938	Ley 2722	Sancionada durante el gobierno constitucional del Dr. Manuel de Iriondo. Esta ley integra a todos los sectores que estaban contemplados en una diversidad de regímenes, estableciendo un régimen mixto de reparto y capitalización.
1958	Ley 4800.	Sustituye la ley 2722. A través de ella, se incluye al personal de la Policía de la Provincia. La Caja es administrada por una Junta compuesta de tres miembros
8 de octubre de 1972	Ley 6830	Establece el régimen de Retiros y Pensiones para el personal Policial.
28 de marzo de 1973	Ley 6915	Instituye el régimen de Jubilaciones y Pensiones para el personal civil de la Provincia. La Caja es dirigida y administrada por un Director, designado por el P.E. no pudiendo desempeñar otra función pública. Se crea la Cámara Asesora de Previsión Social
18 diciembre de 1974	Ley 7332	Establece el derecho de los pasivos a percibir las asignaciones familiares instituidas para el personal en actividad de la Administración Pública de la Provincia por Ley 9022.
6 de Abril de 1973	Ley 6915	Establece el nuevo Régimen Previsional de Empleados Públicos Provinciales
12 de Enero de 1996	Ley 11.373	Declara la Emergencia del Régimen Previsional Provincial
24 septiembre de 1999	Ley 11.696	Declara la Emergencia Económica y Previsional Provincial

2.2- Objeto del destino

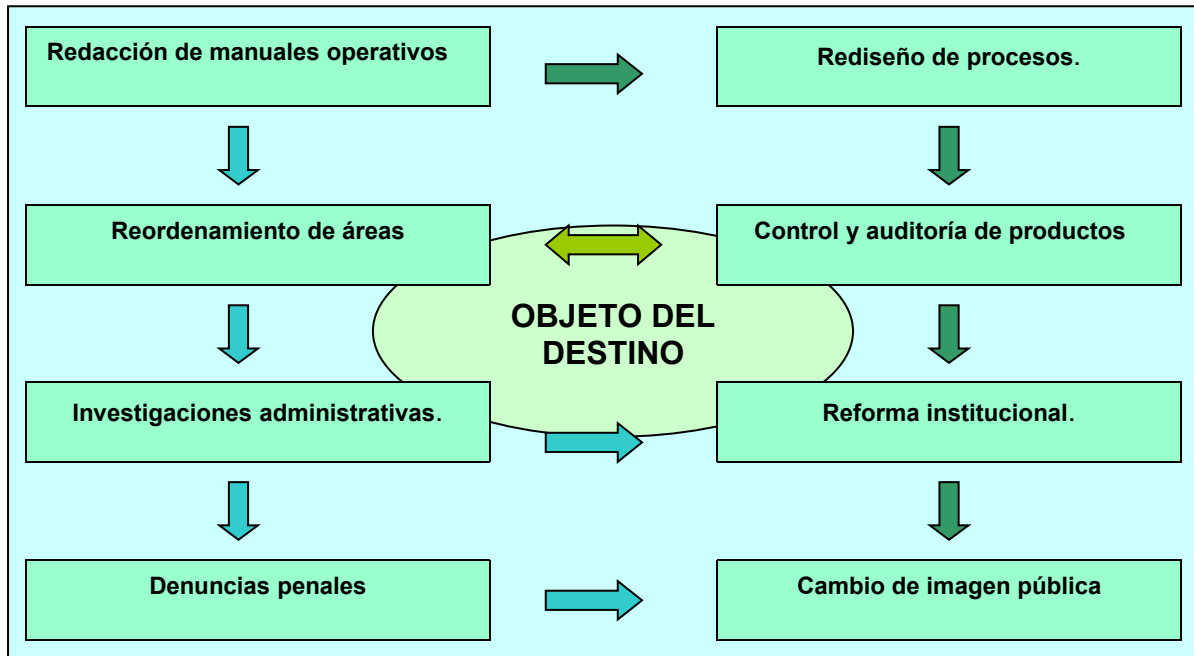
“Mucho hay por hacer en Roma...”

cif. Flavio, año 65 DC. después del incendio de la ciudad de los Césares por Nerón

La consigna de brindar tareas de “asesoramiento y coordinación a la intervención” dada a los dos AP allí destinados fue ampliamente superada en tan sólo las primeras semanas de trabajo. El continuo reordenamiento funcional, la vorágine en la sucesión de decisiones, la búsqueda de transparencia institucional, el descubrimiento paulatino de irregularidades, la falta de reclamos de aportes, produjeron que el objeto del destino se fuere ampliando

semanalmente. El contar con un amplio respaldo del Interventor, y el pasar a ser “sus personas de confianza”, posibilitó -a grandes rasgos- que los APs tengan injerencia en profundas situaciones sintetizadas en el gráfico N° 1 aunque esto creo una “tensión incómoda entre los valores políticos y los organizacionales”⁴

Gráfico N° 1. Objeto del destino



La figura muestra una secuencia de consignas que se producían simultáneamente en el tiempo y la respuesta que se obtenía de la comunidad (cantidad de llamados al 0800, cantidad de beneficios otorgados, cantidad de expedientes resueltos) producía un feedback permanente que señalaba los nuevos objetivos del destino.

2.3- Líneas teóricas y metodológicas

La diversidad de temas encarados en la Jurisdicción fueron tutelados por varios principios teórico-metodológicos que debieron aplicarse y que según Butcher y Carke son necesarios pues sino “muchos procesos de cambio fracasan porque los organismos, atados a enfoques convencionales, no tienen en cuenta el papel de la fluidez política”⁵. Estas líneas comprenden un ordenamiento de las temáticas centrales donde ha cambiado el horizonte conceptual y los enfoques metodológicos desde donde se abordan pues se observa un desplazamiento de la comunicación -entendida como tecnologías, medios, instrumentos- hacia la comprensión de la comunicación como espacio estratégico de conflicto, negociación y construcción de significados organizacionales e identidades colectivas. Sin embargo, la falta de “planeamiento

⁴ Naomi Lynn y Aarón Wildavsky. Administración Pública: el estado actual de la disciplina. Editorial Fondo de la Cultura Económica. México. 1999. Pag 186

⁵ Butcher David y Clarke Martin, (1999) “La disciplina olvidada”. Revista Gestión. Volumen 4. N°4, julio-agosto de 1999. Editorial Artes Gráficas Rioplatenses S.A.

de capacitación de los recursos humanos, conllevó limitaciones metodológicas al no poder articular los temas⁶ y problemas encarados a la luz de los procesos históricos que tenía el contexto en ese momento. El cuadro 2 sintetiza las ideas fuerza de las líneas empleadas

Cuadro N° 2. Núcleos teórico - metodológicos

Núcleos teórico -metodológicos	Llevados a cabo por	Resultados
Diagnósticos sectoriales	Equipo de cambio, pasantes y contratados.	Informatización de los datos relevados
Trabajo en equipos	Personal de planta, contratados y pasantes.	Capacitación y accionar conjunto
Participación	Todo el personal que adhirió al proceso.	Consustanciados con la necesidad de reordenar al organismo
Diseño de nuevos procesos	Equipo de cambio y técnicos incorporados a tal fin (informática)	Monitoreo, evaluación y ajustes de procesos
Redacción de Manuales operativos	Equipo de Administradores Provinciales.	Corrección por parte de personal del organismo.
Formación de comisiones de trabajo	Todo el personal que adhirió al proceso.	Cuantificación y comunicación de los resultados.
Selección del personal	Administradores provinciales y autoridades políticas del organismo.	Acompañada de movilidad del personal de planta permanente
Fortalecimiento institucional	Equipo de cambio, agentes de comunicación institucional.	Planificación -acción

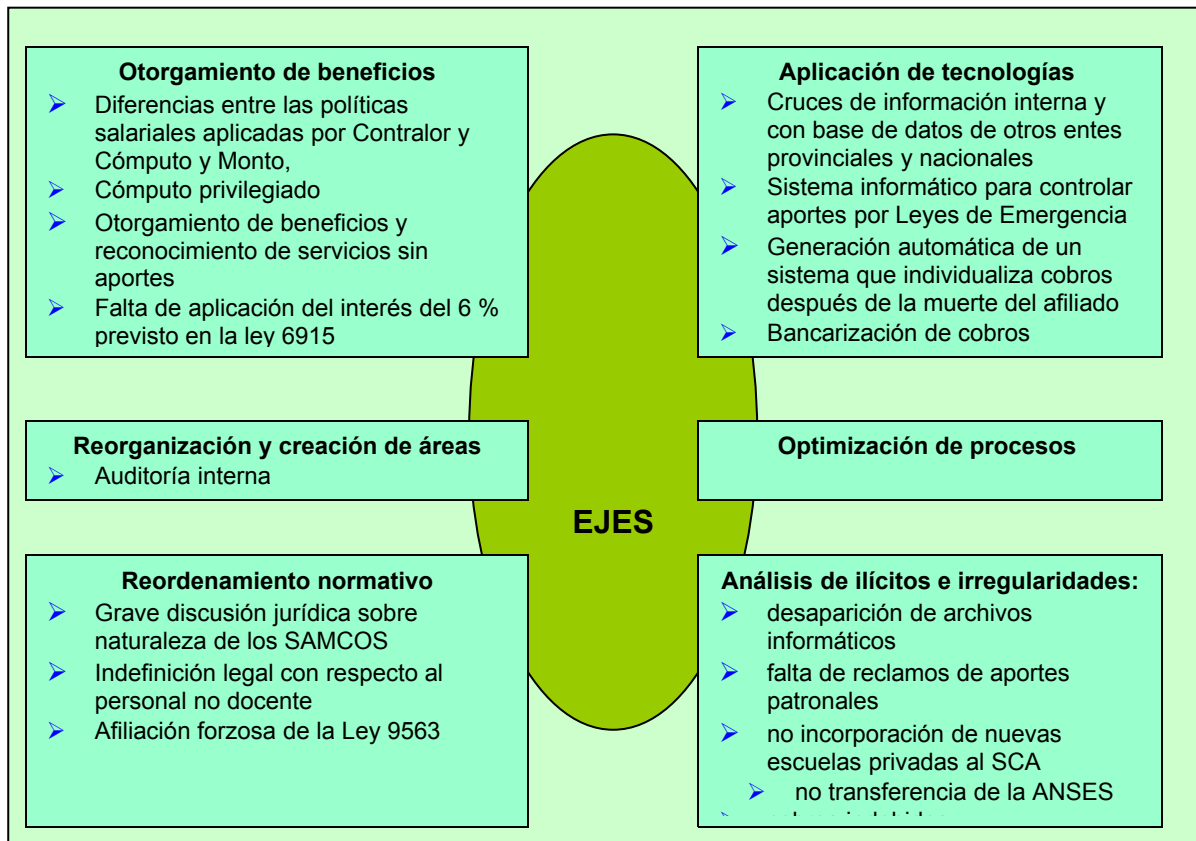
2.4- Identificación de los temas centrales de intervención

Relacionadas directamente con el objeto de la intervención y en función de los numerosos problemas enunciados se iniciaron investigaciones en diferentes sectores para resolver problemas de vieja data que involucraban situaciones puntuales o procesos que son esbozados en el gráfico N° 2. Se nota aquí que la “naturaleza práctica de los estudios de políticas públicas comprenden el análisis de beneficio-costos (elección óptima entre alternativas discretas sin probabilidades); la teoría de decisión (elección con probabilidades contingentes); el análisis del nivel óptimo (política óptima cuando sea indeseable hacer demasiado o muy poco); los modelos de optimización del tiempo”⁷

⁶ Lazzatti, Santiago, (2002). “El planeamiento de la capacitación” en Manual para el Desarrollo Empresarial Líderes del Tercer Milenio. N° 10, pag 20. Editorial Clarin. Buenos Aires

⁷ Naomi Lynn y Aarón Wildavsky. (1999) Administración Pública: el estado actual de la disciplina. Editorial Fondo de la Cultura Económica. México. 1999. Pag.551-553

Gráfico N° 2. Ejes centrales de intervención



3. La organización deseada

Si se analiza el contexto y las presiones sociales, políticas y judiciales del momento, podría decirse que en función de dichas demandas la organización que se deseaba debía atravesar por una rápida transformación y reingeniería. Se buscaba que ella:

- *corrobore el otorgamiento de los beneficios en un plazo adecuado, con una aplicación uniforme de la normativa vigente pero atendiendo a los casos excepcionales cuando éstos se presenten, por ejemplo: el caso de la pensión para un viudo de una pareja homosexual con 30 años de convivencia;*
- *tenga una administración ordenada, actualizada y transparente, que verifique los aportes personales y patronales y cuente con una fiscalización eficiente y eficaz;*
- *posea sus recursos humanos con los niveles de capacitación e instrucción necesarios para ejecutar con solvencia sus actividades, con pleno conocimiento de los procesos administrativos articulados en el organismo;*
- *asegure que no existan retrasos en las tramitaciones ni acumulaciones de expedientes en ningún sector;*
- *cuente con un sistema de control y auditoría que garantice los resultados correctos en cada trámite sin entorpecer ni demorar su tratamiento.*

En función de lo expuesto y después de un laborioso trabajo de conjunto se destacan en los cuadros siguientes algunos de los resultados que se produjeron merced a la intervención de

los AP y que mayor impacto han causado en todos los órdenes. Evidentemente “el peso creciente otorgado al entorno y a los clientes, la búsqueda de una visión de conjunto, la selección rigurosa de objetivos y especialización, la preocupación por el futuro o la prospectiva, la importancia de los costes, la consideración del personal como factor crítico”⁸ fueron determinantes en este proceso.

3.1- Análisis por áreas

El primero de ellos esboza a modo de ejemplo las situaciones iniciales, los cambios producidos e incluso las tareas pendientes que se debieron realizar en varios sectores

Cuadro N° 3. Análisis sectorial

Situación Inicial	Situación Actual	Pendientes
Mesa de Entradas		
<ul style="list-style-type: none"> Sin formularios standar Sin procesos definidos Sin sistema informático de carga de datos Sin validación de documentos Solo SIE y UNIX 	<ul style="list-style-type: none"> Formularios estandarizados Procesos definidos Validación de documentación y control inicial del trámite Sistema informático integral 	<ul style="list-style-type: none"> Integración informática al resto del sistema previsional de la Caja.
Cómputo y Monto		
<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la tramitación de beneficios Sistema informático inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> Al día en la tramitación de beneficios nuevos Sistema informático mejorado 	<ul style="list-style-type: none"> Integración informática al resto del sistema previsional de la Caja Tramitación de reajustes
Contralor		
<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en la presentación de declaraciones juradas Falta de criterios para la intimación de deudas, inspecciones y cálculo de cargos Sistema informático deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Aportes de la Caja (SIAFCA) en funcionamiento para todos los empleadores Sistema de intimación de presentación de DDJJ en funcionamiento Sistema informático para el cálculo de cargos y convenios Cuerpo de inspectores Sistema de Control de Aportes 	<ul style="list-style-type: none"> Integración informática al resto del sistema previsional de la Caja Depuración de saldos a partir de las inspecciones Aumento de productividad de verificaciones y cargos Resolución instaurando la obligatoriedad del SIAFCA y plazos de presentación
Defunciones e Incompatibilidades		
<ul style="list-style-type: none"> Sin sistemas informáticos Sin personal Sin criterios ni metodología de trabajo Inactividad 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema informático de defunciones Métodos y sistemas de trabajo Área en plena operación Personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento del recupero de dinero Mejorar la coordinación con los la Dir Jurídica Tratamiento de las Incompatibilidades
Dirección de Administración		
<ul style="list-style-type: none"> Falta de estandarización de procedimientos adm. Falta de controles de validez de datos (conciliaciones) No afronta responsabilidades para controlar pagos 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos establecidos mediante computadoras Conciliaciones automáticas En Procesos de pagos un responsable acepta la deuda y el pago es autorizado por otro 	<ul style="list-style-type: none"> Atraso en la presentación de balances mensuales y movimientos de fondos a julio 2001) Mejorar la funcionalidad del Departamento Tesorería
Liquidaciones		

⁸ “La Nueva Gestión pública” (2001). Blanca Ollas de Lima. Pearson educational S:A, Madrid . Pag. 30

Situación Inicial	Situación Actual	Pendientes
<ul style="list-style-type: none"> Falta de métodos y procedimientos de trabajo Falta de personal Importante retraso en las tramitaciones Sistema informático deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos y procedimientos de trabajo definidos Personal capacitado Al día con la tramitación de beneficios Sistema informático mejorado 	<ul style="list-style-type: none"> Tramitación de expedientes por pagos en exceso a terceros
Dirección de Asuntos Jurídicos		
<ul style="list-style-type: none"> Importante retraso en las tramitaciones Errores en las tramitaciones Falta de personal idóneo Falta de criterios para la resolución de trámites Baja productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor cantidad de personal Aumento de la productividad Área de actuaciones judiciales con seguimiento de causas 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en la productividad Reducir errores en informes Finalización de Sumarios Seguimiento de los casos civiles Mayor coordinación con otras áreas de la Caja

3.2 Resultado de la gestión

El cuadro N° 4 resalta los principales resultados de la gestión cuyos impactos fueron ampliamente difundidos por los medios de comunicación. Fue necesario el tener resultados cuantificables ya que “la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.”⁹

Cuadro N° 4. Resultados de gestión

	LOGROS	ACCIONES REALIZADAS
Moratoria previsional	Ocho millones de pesos recuperados por deudas previsionales	Firma de los respectivos convenios con organismos adheridos o de afiliación forzosa.
Investigaciones por cobros de beneficios en forma indebida	Ochocientos mil pesos recuperados por demandas	Investigaciones en todas las áreas, cruces de base de datos, intimaciones, denuncias civiles
Juntas médicas	Reintegro del 38 % de agentes que gozaban de ese beneficio, al no alcanzar el mínimo porcentaje de incapacidad (66%). 620 Juntas	Investigación de expedientes de jubilaciones por incapacidad
Inspecciones	Detección de 17 millones de pesos que se adeudaban por aportes previsionales	Inspecciones en colegios privados, municipios, comunas y SAMCOS.
Trámites	Desde el año 2000, se firmaron más de 23.000 resoluciones, en los tiempos y los controles establecidos	Concreción de nuevos sistemas de tramitaciones con formularios estandarizados y manuales

Una consideración especial merece la satisfacción al cliente (cuadro N°5) ya que “el concepto de cliente se ata al de servicio”¹⁰ y este era el principal cometido de la gestión: atención de usuarios - beneficiarios previsionales e incluso la preocupación de los destinos del organismo de parte del personal activo provincial y de los organismos adheridos y de afiliación forzosa.

⁹ Harrington, H. James (2003) “A practical guide to Using Balanced Scorecard”. Editorial John Wiley & Sons. New York

¹⁰ Reboursin, Enrique, (2002). “El concepto de cliente se ata al servicio” en Manual para el Desarrollo Empresarial Líderes del Tercer Milenio. N°2, pag1 9. Editorial Clarin. Buenos Aires

Cuadro N° 5. Satisfacción al cliente

	PRODUCTOS	En función de:
Resoluciones	23.000 trámites fueron resueltos	Manuales de Procedimientos.
Beneficios otorgados	Un total de 6.525 jubilaciones y pensiones fueron concedidas, a un promedio de más de 7 beneficios firmados por día hábil de gestión	Puesta en marcha de nuevos circuitos administrativos para reducir tiempos
Jubilaciones	3.400 jubilaciones netas que pasaron a integrar el sector pasivo santafesino	Agilización de circuitos, mayor cantidad de personal.
Identificación unívoca de personas	Clave Unica de Identificación Previsional. Imposible la tramitación de beneficios duplicados o mellizos.	Utilización de algoritmos similares a los códigos de la AFIP.

Finalmente el cuadro 6 reseña las claves de la “antigua” organización (antes de la intervención) y de la “Nueva” Caja como así se denominó al organismo a partir de diciembre de 2000 mostrando un paso indiscutible entre una organización “ayer pasiva, hoy transaccional y en el futuro proactiva”¹¹

Cuadro N°6. Análisis comparativo

Caja de Jubilaciones y Pensiones	“NUEVA CAJA”
➤ No existían requisitos estandarizados sobre la documentación requerida para cada trámite	➤ No se inician trámites si la información no está completa, según estándar predefinido.
➤ No había Formularios estandarizados.	➤ Cada trámite tiene formularios estandarizados, así como modelos para la preparación de notas y actos administrativos.
➤ No existían Manuales de Procedimientos	➤ Cada proceso tiene un manual de procedimientos
➤ Los defectos en la documentación se detectaban ya iniciado el proceso.	➤ Se realiza un control experto de la documentación en la Mesa de Inicio de Trámites
➤ No existían auditorías sobre los procesos ni sobre los sistemas	➤ Los procesos y sistemas son auditados en forma permanente
➤ Los procesos no estaban identificados.	➤ Hay un procedimiento específico para cada caso
➤ Se producían demoras en la concesión de beneficios	➤ Se establecieron plazos razonables para cada paso de todos los trámites.
➤ No se poseían Instructivos.	➤ Existen instructivos para cada trámite a disposición del público.
➤ Los abogados particulares ingresaban a todas las oficinas y consultaban los expedientes	➤ Ninguna persona extraña al organismo puede acceder a cualquier área salvo la Mesa de Entradas

¹¹ Massun Felix, (2002). “Del depósito al modelo” en Manual para el Desarrollo Empresarial Líderes del Tercer Milenio. N°7, pag 9. Editorial Clarín. Buenos Aires

➤ Los expedientes salían de la Caja a distintas jurisdicciones y organismos	➤ Los expedientes no salen de la Caja
---	---------------------------------------

MOMENTO P: LAS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

“Somos sujetos de necesidades, sobre las que se monta una verdadera escenificación”

Alberto Wilensky

4.- Caracterización de las dimensiones de capacidad de la organización

En el momento “P” al especificar las magnitudes de capacidades organizacionales se están analizando áreas, procesos, recursos y situaciones determinadas que fueron el objeto de intervención ya especificado en el momento A. Las estrategias de trabajo seguidas en cada una de ellas en función de las políticas públicas diseñadas al efecto, posibilitaron la articulación interáreas (sustantivas y de apoyo) y la concordancia de tareas con otras jurisdicciones y poderes públicos, cuyo accionar produjo una recuperación integral del organismo. Para ello se emplearon diferentes tácticas para zanjar –coincidiendo con el pensamiento de Naomi Lynn- “algunas diferencias importantes en la administración intergubernamental (orientada hacia los problemas, táctica) y las relaciones intergubernamentales (orientada hacia los procesos, estratégica)”¹². Este segundo momento “P” evalúa cinco dimensiones de capacidad (contexto, redes, institucional, organizacional y humana) propuestas en la metodología, de manera tal de determinar las deficiencias y los recursos institucionales existentes.

4.1 – CONTEXTO

Los casi tres años del destino se caracterizaron por una fuerte intervención y un sólido discurso encaminado hacia una nueva gerencia pública, de constante interacción entre la Caja y su contexto, fundamentalmente con otros poderes públicos y la comunidad beneficiaria. Fue imperiosa la necesidad de conseguir resultados concretos en el menor lapso de tiempo posible, lo que provocó el ir más allá de “medir la satisfacción del cliente lo que no es limitarse a atender sólo el sistema de quejas”¹³, y ver la multiplicidad de actores que producían una miscelánea de elementos contextuales cuyos objetivos particulares forzaban o creaban situaciones - muchas veces indeseables -:cada uno bregaba por “sacar el mayor provecho del árbol caído”.

¹² Naomi Lynn y Aarón Wildavsky. (1999). Administración Pública: el estado actual de la disciplina.. Editorial Fondo de la Cultura Económica. México. 1999. Pag. 130

¹³ Schmeichel Norah (2001), “No es lo mismo cliente satisfecho que cliente leal” en Manual para Desarrollo Empresarial. Editorial Clarín. N° 3, pag 17.

El cuadro N° 7 contiene las líneas dominantes del contexto en las que se señalan cuales eran los elementos a favor y en contra de cada situación

Cuadro N°7. Influencias del contexto

	FAVORABLES	DESFAVORABLES
POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituye una de las políticas de gobierno ➤ Necesidad de cambiar la imagen pública del organismo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de sanción de normas necesarias por problemas entre sectores políticos ➤ Tensiones con diputados del poder Legislativo ➤ Organismo controlado por la justicia
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hechos negativos se tornaban favorables tales como endilgar a otras jurisdicciones el no envío de información sobre los beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imagen pública desgastada ➤ Malestar de beneficiarios pasivos ➤ Preocupación de aportantes activos ➤ Quejas por retrasos en resolución de expedientes
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportes de la Nación a la Provincia para paliar su déficit ➤ Pagos de beneficios a término ➤ Pago en títulos públicos de los retroactivos de políticas salariales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala administración ➤ Falta de recaudación propia por negligencia de los funcionarios
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incorporación de nuevos hardware ➤ Bancarización de la totalidad de pasivos provinciales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Causas judiciales por haberse “borrado” todos los archivos informáticos ➤ Falta de software para realizar cruces de datos

4.2. REDES

Al momento de la asignación del destino las redes institucionales eran sumamente incipientes y no existía un coordinador en cada área que se encargue de los contactos interinstitucionales ni que trabajara conjuntamente con otros organismos del Estado, municipios, comunas u organizaciones intermedias. Las conexiones se realizaban de manera circunstancial pero sin un compromiso explícito de trabajar “junto o con el otro”. Por ejemplo la recepción diskettes provenientes del Registro Civil con fallecimientos mensuales la efectuaba sin ningún tipo de control la Sectorial de Informática, que a su vez no retransmitía la información a tiempo al la oficina de Defunciones e Incompatibilidades que debía procesar y cotejar los datos.

La recomposición de la comunicación interna y el trabajo conjunto no fue tarea sencilla pues cada sección era un compartimento estanco que conocía el viejo adagio “quien tiene la información tiene el poder”, sin meditar el notorio perjuicio que le ocasionaban a la Caja. Todo estaba por hacerse. Se debían resolver decenas de problemas y no se tenían caminos para poner mancomunadamente “varios elementos, varias personas, varios secciones de la organización o varias organizaciones para hacer algo juntos”¹⁴. El trabajo integral contempló entonces la ruptura de esos compartimentos, la recomposición de una actitud competitiva entre áreas, y el inicio de relaciones mas estrechas con organismos de adhesión forzosa. Se crearon redes formales e informales cuyos aportes (muchas veces a tiempo) posibilitaron el

¹⁴ Castells, Manuel. “Globalización, tecnología, trabajo, empresa” .<http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>

éxito de una tarea determinada. Se idearon nuevas conexiones que tenían las ventajas de una mayor flexibilidad y una adaptación rápida a la demanda para dar respuestas más eficientes. A modo de ejemplo el cuadro N° 8 destaca la puesta en funcionamiento de una red:

- *Cobro indebido de una jubilación por el lapso de 7 meses posterior al fallecimiento del beneficiario. Los cobros se realizaban en la Sucursal Centro del Nuevo Banco de Santa Fe en la ciudad capital y al momento de ser descubierta la maniobra delictiva restaban sólo dos semanas para el nuevo pago de beneficios. El trabajo mancomunado y la puesta en marcha de una rápida interconexión de 14 actores (dentro y fuera del organismo) de una red posibilitó la resolución favorable del problema*

Cuadro N°8. Caso testigo

	Organismos	Aportes
Detección del caso	➤ Oficina de los Administradores Provinciales	Detecta anomalías en cobro de una jubilación
Trabajo entre áreas de la Caja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oficina de Defunciones ➤ Sectorial Informática de la Caja ➤ Oficina de Liquidaciones ➤ Tesorería ➤ Dir. General de Administración ➤ Dirección de Asuntos Jurídicos ➤ Intervención de la Caja 	Verifica estado del expediente Realiza el cruce con otra base de datos Brinda los servicios percibidos Busca los recibos ya pagados Confirma los pagos realizados Confecciona dictamen de cobro indebido Autoriza la denuncia
Trabajo con otros organismos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANSES ➤ Registro Civil ➤ Caja de Seguro Mutual ➤ Juzgado Instrucción Séptima Nominación ➤ Nuevo Banco de Santa Fe S.A. ➤ Policía de la Capital. Seccional Primera 	Aportó la resolución de un caso de similar Confirma defunción del beneficiario Prueba el cobro del Seguro 7 meses atrás Emite orden a la Policía de Santa Fe de imposibilitar la maniobra delictiva Colabora con su personal al momento de que se presentan a cobrar el beneficio Acata decisiones judiciales y detiene a quien se presentó a cobrar en la ventanilla.

De esta manera, sin tener una planificación preestablecida, con el correr de los meses, ya se podía hablar de varias redes integradas por entidades públicas y privadas, Juzgados de varias provincias, Tribunal de Cuentas, Secretaría de Trabajo, Caja de Seguro Mutual, Universidades, Bancos, municipios, comunas, colegios privados, SAMCOS, entidades profesiones y toda otra institución adherida a la Caja.

4.3- INSTITUCIONAL

Para producir los cambios señalados en el Momento A se debieron examinar el mandato fundacional, las normas vigentes, el tipo de valores predominantes y la cultura organizacional en general. Se corroboró rápidamente que existía una conducta tendenciosa y de práctica individualista, y solo un grupo se cohesionaba en torno al marco de la misión institucional, con un rendimiento de labores promedio que podría considerarse como de mediana aceptabilidad. En esa lógica, se constataba un tipo de empleados más vinculados al servicio - sin proyecciones personales- que a producir verdaderos cambios en la tan “desprestigiada” organización. Lejos de promover valores institucionales ideales (excelencia relacionada a la calidad, eficiencia y eficacia, satisfacción de beneficiarios, competitividad de sus servicios) la

Caja realizaba sus tareas sin el fomento, impulso e incentivos necesarios para lograr un verdadero desarrollo organizacional. Así y todo se rescatan como valores:

- **Respeto** : es saberse sujeto de derechos, pueda reconocer los de los demás.
- **Pertenencia** : adhesión consciente con los principios Institucionales;
- **Disciplina** : ejercicio consciente y responsable de las actividades cotidianas, conforme a la misión, normas y reglamentos Institucionales.
- **Equidad** : reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización
- **Identidad**: conscientes de la condición integral de la Caja

Las normas estrictas (muchas veces no escritas) de funcionamiento tenían mas relación con la dinámica de trabajo que con la propia cultura organizacional. La falta de movilidad de los empleados producía una “pseudoespecialización” en sus rutinarias tareas y ante la ausencia de alguno de ellos el proceso se detenía. El no recambio de agentes, su edad avanzada, su desgaste laboral sumados a los “vicios institucionales” producían que el organismo estuviere imbuido de una cultura - según Sonnenfeld- del tipo FORTALEZA orientaba “solo a sobrevivir en el transcurso del tiempo sin ofrecen seguridad en grandes desafíos al cambio”¹⁵.

La evolución de ella en el campo de la gestión no mostraba una mutación hacia una fragmentación de tareas. Se centraba en:

- ~~un trabajo sistemático enmarcado en estructuras burocráticas que privilegiaba la labor individual y solapada ante el proceso general.~~
- ~~decisiones unipersonales de funcionarios políticos que no siempre eran acordes con la orientación organizacional de ser la Caja un ente recaudador.~~
- ~~nula participación de los empleados en las decisiones de su propia área, con una consiguiente desvalorización de sus tareas.~~
- ~~la carencia de una relación biunívoca constante entre áreas de apoyo y sustantivas producía un prolongado retraso en todos los procesos.~~
- ~~la no asignación de recursos para financiar actividades de capacitación (general o específica) implicaba recursos humanos desactualizados o desinformados.~~

4.4- ORGANIZACIONAL

Este cuarto enfoque de las capacidades involucradas en la organización está orientado a considerar el estado de ellas a través de la funcionalidad de su estructura real, de la caracterización de sus procesos, y de la disponibilidad de recursos con los que cuenta, parámetros sobre los cuales se propusieron alternativas para llevar adelante un plan de

¹⁵ Sonnenfeld, H. (1997) en “Comportamiento Organizacional” de Stephen P. Robbins., México. 8va. Edición . Editorial Prentice Hall

fortalecimiento y desarrollo institucional. En relación con los productos y servicios ya fueron descritos en el momento A desprendidos de los artículos 1 y 3 de la Ley 6915. (de jubilaciones ordinarias, por invalidez, por edad avanzada y pensiones)

4.4.1- Estructura vigente

La Caja de Jubilaciones y Pensiones poseía una estructura orgánica aprobada en el año 1992 y se conforma con un Director y Subdirector Provincial, un Secretario y Prosecretario General, tres Direcciones Generales (Administración, Jurídica y Previsional) y delegaciones en el interior. Es una organización muy particular porque el área sustantiva no es sólo la Previsional porque la DGA por ser una entidad recaudadora y administradora de fondos públicos y privados, tenía una relevancia del mismo nivel que aquella que determina los montos y liquidaciones de beneficios. Acorde con la clasificación estructural de González Monroy, la Caja se encuadraba dentro de una “departamentalización funcional, fundamentada en los principios de la teoría clásica”¹⁶ y en ella se observaban:

- *Estructura organizacional formal, constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, aunque “informalmente” existe otra*
- *Los componentes básicos eran la división del trabajo y asignación a un puesto*
- *La forma de conducción era autoritaria con un modelo conductista personalizado, concentrado y de muy exigua participación de empleados*
- *Había una notoria fragmentación comunicacional que impedía la visualización integral de las problemáticas previsionales, contables y administrativas*
- *Con las sucesivas reformas administrativas la estructura estaba desactualizada, por ej: aparición – desaparición de los Centros de Atención Previsional en el interior provincial*
- *Tenía una marcada “burocracia piramidal” que no permite afrontar los retos de institucionales de los grandes organismos*

Un análisis pormenorizado dirigido a evaluar y especificar los ajustes requeridos en la estructura (niveles, funciones, personal) era menester para apoyar el desarrollo de las estrategias institucionales. Las connotaciones políticas y la férrea oposición gremial a producir cambios hicieron que en su momento no prosperaran los proyectos diseñados

4.4.2- Procesos de trabajo

Los procesos rutinarios eran realizados de una manera determinada porque “hacía años que se hacían así” aunque no se evaluaba si estaban bien o mal, si el tiempo empleado en llevarlos era el necesario y si los productos eran los que la comunidad requería y esperaba.

¹⁶ González Monroy Héctor. Nuevas Estructuras Organizacionales para la Administración Pública. Gobierno del Estado de México y Universidad Autónoma del Estado de México. 1987.

La carestía de documentos que contuvieran en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre los procedimientos a emplear, era solapada por la experiencia de los recursos humanos que durante décadas permanecieron el organismo realizando la misma tarea. En sólo pocas semanas el dúo de A.P. confeccionó los manuales operativos para cubrir los procesos y circuitos de otorgamiento de beneficios reduciendo el “paso” de expedientes por oficinas que no necesitaban intervenir y acotando los plazos administrativos. Cada Director General se amoldó a las nuevas instrucciones e identificó lineamientos en miras de los objetivos fijados y así se coordinó el accionar de cada sección e interrelacionó con el de otras áreas, estableciendo un responsable directo en cada paso del proceso que actuara acorde a los límites estrictos impuestos en los diagramas de flujo de cada Manual.

Más, estos procesos de trabajo (cuadro N° 9) no hubieran tenido gran repercusión sino hubieran sido rápidamente evaluados y reacomodados en función de los nuevos tiempo de tramitaciones y de las demandas de la población beneficiaria.

Cuadro N°9. Procesos de trabajo

PROCESOS	CARACTERISTICA	OBJETIVOS Y ACCIONES
Procesos en función de la calidad	Definición de objetivos y metas organizacionales que debían lograrse de manera tal de asegurar la calidad en todos los servicios que debía brindar la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los procesos estratégicos ➤ Estandarizar métodos y procedimientos ➤ Establecer pautas para la racionalización de la estructura actual ➤ Asignar responsabilidades en tareas operativas a los agentes intervinientes ➤ Aumentar el control sobre los procesos y la información
Reingeniería de procesos	La transformación de procesos de cálculo, de análisis de normas, de sistematización de datos, etc. fueron realizados mediante un detallado y minucioso estudio de cada uno de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar el correcto cumplimiento de los requisitos exigidos en materia previsional al momento de la incorporación de personal ➤ Cotejar la información previsional obrada en la Caja de Jubilaciones y Pensiones con la del ente inspeccionado. ➤ Verificar los comprobantes de pago de aportes de los empleados y contribuciones patronales ➤ Controlar en municipios y comunas las contrataciones
Mejora de procesos	La estrategia de diseño se consolidó para producir una sustantiva mejora tanto en los procesos principales como en los secundarios. Medidas en áreas que estaban debilitadas e involucraban partes sustantivas de la cadena de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Designación de inspectores en la delegación Rosario para colaborar con las tareas de auditoría ➤ Creación de grupos de trabajo de pasantes ➤ Tareas conjuntas con la delegación Rosario. ➤ Acciones sistematizadas con el Banco de Santa Fe para dar cuenta del estado de las cajas de ahorro. ➤ Acciones sistematizadas con varios Juzgados para solicitar información a entidades no la suministraban
Auditoría de procesos	Las medidas encaradas no estarían completas si al final de los procesos no se hubiera diseñado una oficina que los auditara constantemente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de una Oficina de control y seguimiento de los procesos ➤ Verificación que el trámite final egrese de la Caja sin ningún tipo de falencias que pudieren ser eventualmente objetadas o recurridas. ➤ Concreción de una “batería de controles” instalados para lograr el saneamiento interno del propio sistema.

4.4.3- Tipo de liderazgo

Cualquier organización exitosa se complementa con un modelo de liderazgo definido. La unipersonalidad de los conductores políticos de la Caja no eran sinónimos de una capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable ni de una capacidad para

comprender que los recursos humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos, ni siquiera una capacidad para fomentar un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. El liderazgo era ejercido por el Director Provincial y el Secretario General del organismo, cuyas sus inapelables decisiones no eran participativas y se ejercía con “**Poder de recompensa**” pues se daban o negaban gratificaciones sin tener autorización expresa del Ejecutivo para otorgarlas. La llegada de la Intervención puso de manifiesto otro tipo de liderazgo con un “**Poder coercitivo**”¹⁷ impuesto por su sola presencia la que ocasionaba temor entre los empleados. Si bien su capacitación gerencial y su capacidad de conducción determinó en los primeros años de gestión una alta eficiencia en la organización, con el correr del tiempo su figura se fue debilitando y en esa medida se le fue “perdiendo el miedo”, los productos fueron decayendo y no tenían la eficacia con que fueron afrontados. Pero como buen líder supo delegar y elegir un grupo estrecho de colaboradores que le permitió seguir ejercitando su liderazgo más allá de sus esfuerzos propios.

4.4.4- Recursos económicos disponibles

Los recursos económicos –de naturaleza variada- provienen de diferentes fuentes y organismos, los que quedan sintetizados a continuación y forman el Fondo de la Caja:

- Con el aporte mensual de los afiliados en actividad, que contribuirán con el 14,50% del total de sus remuneraciones.
- Con lo percibido por aportes personales adicionales sobre las remuneraciones de los afiliados que se hayan acogido al beneficio del cómputo privilegiado
- Con los sueldos correspondientes a períodos en que los agentes estuvieren suspendidos
- Con la contribución mensual igual al aporte personal del activo,
- Con el 30% hasta el cual se eleva el aporte personal de los funcionarios
- Con el importe de las remuneraciones que correspondan a los funcionarios y empleados con licencias sin goce de sueldo, salvo que éstos se destinen al pago de reemplazantes.
- Con los fondos provenientes de leyes provinciales y nacionales, y
- Con las sumas que ingresen por transferencias de aportes de conformidad con los convenios de reciprocidad jubilatoria.

Se destaca que el gobierno provincial solicita y “negocia” anualmente con el gobierno nacional el aporte de más de cien millones para paliar el déficit de la Caja.

4.4.5- Recursos tecnológicos disponibles

A comienzos del siglo XXI las organizaciones viven en la “sociedad de la información” que rescata el espíritu de perfeccionamiento y de servicio a la ciudadanía mediante el uso de recursos de tecnológicos. De la misma forma que la información es el centro estratégico en la sociedad, el brindar servicios “just in time” se convierte en un apreciado valor estratégico. La

¹⁷ Vroom Victor H.(1997).” Work and Motivation”, Yale School of Management , USA . Yale Scholl Printed. 1997

Caja debió recurrir a la tecnología para una mejor calidad del sistema previsional, aunque la situación inicial era desfavorable. El personal de la Sectorial de Informática –como centro de administración de los recursos tecnológicos- estaba sumariado y la mayoría fue trasladado en virtud de la “destrucción total de los discos rígidos” del organismo, lo que imposibilitará eternamente el obtener información de montos cobrados por cada beneficiario entre 1994 a 1997. Si bien se contaba con recursos tecnológicos no todos estaban capacitados ni familiarizados con los equipos técnicos para adquirir y desarrollar capacidades que les permitan utilizar estos recursos en todas sus potencialidades.

En este contexto se debió seleccionar a un nuevo personal para la Sectorial, y con el correr del tiempo se fue incorporando una mayor tecnología con mejor tecnificación de equipos. Paulatinamente se superó la situación adversa –permaneciendo las investigaciones judiciales- al disponer de equipos tecnológicos suficientes (cuadro N° 10) que no representaron limitantes en las etapas de los procesos encarados.

Cuadro N° 10. Recursos tecnológicos disponibles

ETAPAS	CARACTERISTICA	RECURSO
PLANIFICACIÓN	Introducción de forma paulatina de medios electrónicos. Planificación programada para la informatización de toda la información y la disponibilidad de recursos tecnológicos actualizados en todas las oficinas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesadores de texto ➤ Hojas de cálculo ➤ Paquetes integrados ➤ Programas de planificación
RECOGIDA DE DATOS	Se dispone de una serie de recursos que facilitan desde la realización de observaciones, hasta la administración de pruebas objetivas y teste mediante ordenador.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bases de datos ➤ Sistemas de observación ➤ Tests computarizados
ANÁLISIS DE DATOS	Los programas para el análisis de datos son los que en primer lugar atrajeron la atención de la Sectorial Informática y se diseñaron programas para los cruces de bases	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas para meta-análisis ➤ Paquetes estadísticos ➤ Programas de análisis
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	La entrega a tiempo (JUST IN TIME) de los resultados de análisis de información a las áreas correspondientes posibilita la disponibilidad inmediata de datos para decidir acciones sobre la marcha de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesadores de texto ➤ Programas gráficos ➤ Hojas de cálculo

4.5- HUMANA

Para que una organización pueda adoptar una perspectiva centrada en la persona como referencia absoluta, son necesarias varias condiciones:

- *la existencia de una cultura lo más explicitada posible;*
- *las relaciones internas deben configurarse de tal modo que ofrezcan retos excitantes; y,*
- *cada persona debe percibir con claridad un interés específico y no ser un simple recurso.*

Estos principios básicos de las organizaciones modernas no eran considerados por las autoridades de la Caja pues coexistían entre los empleados innumerables situaciones conflictivas que implicaban la existencia de ideas, sentimientos, actitudes e intereses antagónicos que producían permanentes enfrentamientos entre ellos.

4.5.1- Caracterización por funciones principales

Las funciones de los recursos humanos estaban establecidas por la estructura orgánica, en la que cada persona era asignada a una tarea correspondiente a un casillero de la estructura orgánica-funcional y allí permanecía “estanca” por años al no haber ascensos ni concursos. La carencia de un hardware adecuado imposibilitaba obtener datos del personal: cargos ocupados y vacantes, función que desempeñaban, situación de revista, etc. Se fue conociendo al personal por “referencias confiables” y en primera instancia se determinó el traslado del casi 40 % de empleados por estar “muy asimilados con la tarea que realizaban” y eran objeto de investigación judicial. Quienes quedaron tenían como carestías: formación, gestión de calidad, predisposición al cambio, y sus perfiles no eran acordes con sus labores, presentando además gran disconformidad por el “congelamiento” de sus carreras administrativas. Se trabajó básicamente con los niveles de conducción y mandos medios a fin de proponerles nuevas metodologías e instruirlos para que a su vez estos trasmitan esa enseñanza a los niveles inferiores. Se creó un aula de capacitación, se dictaron cursos y se comunicaron los planes (instructivos por trámite, activación de expedientes, cómputo diferenciado, etc). Estas medidas obligaron a que el responsable de área se haga cargo de los resultados que se debían obtener dentro de su dirección, respetando los tiempos acordados en de los manuales de procedimiento. Las funciones de los empleados fueron jerarquizadas.

4.5.2- Competencias existentes

El enfoque de competencias se visualiza como aquel que coordinadamente aporta al bosquejo de mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos. Experiencias diversas incluyen, “la articulación entre el diseño de reformas a escala organizacional, el reordenamiento de funciones, el reclutamiento y selección de personal; la vinculación entre la evaluación de desempeño, la organización del aprendizaje y el desarrollo de carrera”¹⁸. En la Caja se rescataban de su personal el conjunto de habilidades y actitudes verificables aplicados en sus desempeños en el ámbito previsional. El cuadro N° 11 reseña esas competencias que describen las capacidades: a) mínimas para realizar tareas; b) diferenciadoras de desempeño; y c) las requeridas para lograr el propósito principal de la función productiva.

¹⁸ “Gestión de Recursos Humanos por Competencias: decisiones y procesos”. Seminario de la Universidad de Monterrey y Universidad Autónoma de León. Ciudad de México. 24 al 28 de mayo de

Cuadro N° 11. Tipos de competencias

	Competencias Básicas	Competencias Genéricas	Competencias Laborales
Definición	Competencias mínimas para un adecuado desempeño en cualquier ámbito de desarrollo personal y laboral.	Comportamientos y actitudes de las personas, que son transversales a diferentes ámbitos de actividad personal y laboral.	Capacidad para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a requerimientos de calidad del sector
Característica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ saber leer ➤ saber escribir ➤ tener nociones de cálculo ➤ expresión y comprensión oral 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ competencias conductuales ➤ competencias de empleabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ realizar cálculos de montos específicos de los beneficios ➤ realizar auditorías previsionales ➤ analizar la normativa vigente y proponer una nueva ➤ diseñar planes alternativos de trabajo ➤ supervisar procesos
Áreas internas de la Caja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección de Administración (p.e. los que buscan recibos de pagos) ➤ Resoluciones ➤ Notificaciones ➤ Estadística (solo ordenan fichas) ➤ Servicios generales (tareas de limpieza, mantenimiento, ascensoristas, ordenanzas) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En todas las áreas expresadas de diferentes maneras 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contralor ➤ Sectorial de Informática ➤ Mesa de Entradas ➤ Defunciones e Incompatib. ➤ Liquidaciones ➤ Cómputo y Monto ➤ Direc de Asuntos Jurídicos ➤ Auditoría ➤ Dirección Previsional ➤ Dirección de Administración

4.5.3 - Mecanismos de gestión de recursos humanos vigente

La planta de personal de la Caja estaba caracterizada por la diversidad de situaciones de revista de sus empleados:

- *Personal político*
- *Personal de planta permanente y adscripto de otras jurisdicciones*
- *Personal temporario contratado y pasantes*

A raíz de los traslados ya mencionados se comenzó con la búsqueda de recursos humanos que posean las competencias necesarias de adaptabilidad, liderazgo, trabajo en equipo y responsabilidad individual. En función de las necesidades de las Direcciones Generales la admisión de contratados y pasantes fue constante. Por otra parte también se formaban grupos de trabajo ad hoc a medida que se anexaban proyectos o comisiones investigadoras. Los procesos de selección estuvieron a cargo de los AP quienes realizaban entrevistas personales con los candidatos, analizaban los currículums y hacían la posterior elección en función de los perfiles requeridos por las áreas o grupos. Una vez incorporado el nuevo personal se le brindaba capacitación ligada a las funciones determinadas por el puesto de trabajo a desempeñar.

MOMENTO S: APRENDIZAJE

*“El hombre aprende por la experiencia”
Wilson Kilpatrick*

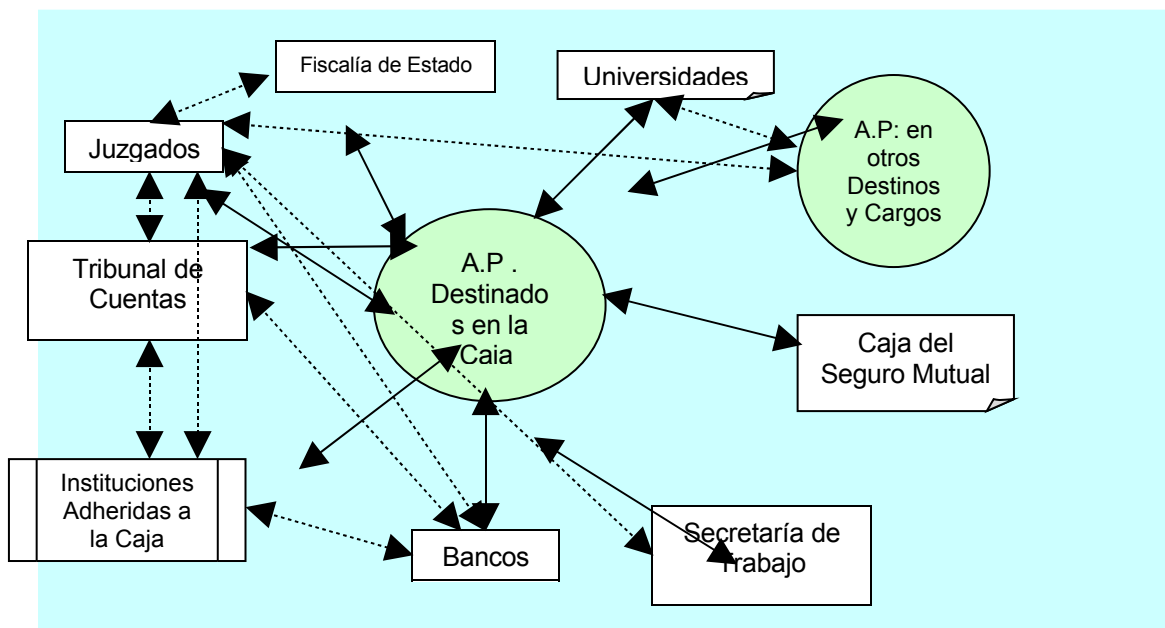
La identificación de los aprendizajes conseguidos en la “Nueva Caja” con relación a los ejes priorizados para el CAP han sido sin duda alguna muy valiosos en cuanto al aporte que estos significaron para la definición de futuros destinos. Se centra el foco de este “Aprendizaje” en las capacidades a construir o fortalecer por el Cuerpo

5- Capacidad para trabajar con el “otro”

5.1 - Redes

La primera red (más simple y sencilla) se edificó en primera instancia entre los 2 A.P. destinados a la Caja, pues por momentos ambos abordaban temas diferentes pero muy interrelacionados, necesitando mutuamente de los conocimientos, experiencias e incluso de “los contactos del otro” para poder realizar mas eficientemente sus consignas y arribar a mejores resultados en el menor tiempo posible.

Gráfico N° 3. Redes



Esa red (gráfico N° 3) fue ampliándose y se incorporaron a la misma otros colegas Administradores destinados en jurisdicciones de las que se necesitaba contar con información que estos poseían tal el caso de la Secretaria Legal y Técnica del Ministerio de Salud, o la intervención en el SAMCO de Roldán, etc.

En el mismo sentido, las conexiones no se limitaron a otros colegas AP, sino que fueron cada vez mayores, productos de las transformaciones inmediatas producidas en la organización; la presencia constante en los medios de difusión locales, provinciales y nacionales; y una multiplicidad de bases de datos sustentables y sistematizadas, que ampliaron la red. Fruto de ella y de una fluida comunicación y coordinación de acciones con estos organismos, varios integrantes del CAP (e incluso los que reemplazaron a los AP en el destino) tuvieron allanados los caminos para acceder a instituciones o el mismo Poder Judicial que de otra manera les hubiere resultado más difícil lograrlo. Asimismo otros integrantes del CAP pudieron captar - capitalizar las experiencias exitosas de la Caja y usarlas como modelos y – adaptación mediante- aplicarlas en sus respectivos destinos (diseño de manuales, modernas herramientas de investigaciones administrativas, etc.)

5.2- Interjurisdiccionalidad

En primer término las tareas de los A.P. requerían forzosamente el tener que llevarse a cabo junto a otras jurisdicciones del Poder Ejecutivo por varios motivos los que exponen a modo de ejemplo:

- *Dirección Provincial de Entes Comunitarios (Ministerio de Salud): cantidad, antigüedad y afiliación del personal de esos organismos*
- *Dirección Provincial de Recursos Humanos (Ministerio de Hacienda y Finanzas): altas y bajas de la Administración Pública*
- *Dirección Provincial de Enseñanza Privada (Ministerio de Educación): altas y bajas de escuelas y colegios e incluso docentes que dependían de esta repartición*
- *Dirección General de Registro Civil (Ministerio de Gobierno): planillas mensuales de personas fallecidas en la provincia para determinar quienes eran beneficiarios*
- *Fiscalía de Estado: consultas permanentes debido a la inconsistencia normativa que no era estimada de la misma forma por el personal de la Asesoría Jurídica.*

Por otra parte, al momento en que se realizaron las actividades del destino, existían otros A.P. asignados en organismos que correspondían a temáticas vinculadas con la Caja con los que se trabajó interjurisdiccionalmente. Entre ellos se citan:

- un AP fue designado Secretario Legal y Técnico del Ministerio de Salud. Este Ministerio es el responsable del examen médico al ingreso del personal de la Adm. Pública y de la realización de juntas médicas previas a las Juntas Especiales por Incapacidad que realiza la Caja. Debido a que se detectaron numerosas irregularidades en ambos procedimientos, se realizaron de forma conjunta actividades tendientes a minimizar los errores y deficiencias observadas, reorganizando la Dirección de Salud Laboral del Ministerio de Salud.

- La designación de una A.P. como Interventora del SAMCo de Roldán, al momento de detectarse serias irregularidades en el mismo entre las que se encontraba un alto grado de incumplimiento en materia de aportes previsionales a la Caja de Jubilaciones, lo que conllevó a realizar la auditoría respectiva, la determinación del monto total de deuda y la normalización de la situación del personal del SAMCo.
- La presencia de A.P. en el Registro Civil y en la Dirección Provincial de Informática facilitó el acceso a las bases de datos de personas disponibles para realizar cruzamientos con los datos de los beneficiarios de la Caja, lo que permitió depurar los listados de pasivos y eliminar beneficios indebidos.

5.3 - Relaciones con el Ministro Coordinador

Prácticamente no se mantuvo relación con el Ministro Coordinador ni siquiera con Ministerio Coordinador en su esfera superior; aunque sí existió vinculación con una de sus Subsecretarías -Planeamiento y Control de Gestión- con quien se intercambió información sobre operativos de control realizados antes de iniciarse la intervención y se solicitó colaboración en tareas de auditoría. En definitiva, no existió un seguimiento directo o interés visible por parte del Ministerio Coordinador (entonces denominado Secretaría de Estado General y Técnica de la Gobernación) sobre las actividades, métodos o resultados obtenidos en este destino, por lo que el accionar de los AP estuvo primordialmente orientado por su propio criterio y las instrucciones recibidas del Interventor de la Caja de Jubilaciones y Pensiones. Respecto del Cuerpo de Administradores Provinciales, se mantuvo el contacto habitual de un destino, consistente en enviar informes periódicos, intercambiar información de interés para la coordinación y otros administradores, presentar en plenario las características y actividades desarrolladas y remitir copias de los productos generados.

5.4 - Integralidad

Concurrentes y numerosos fueron los factores que obligaron y permitieron que el trabajo realizado sobre la Caja fuera encarado de manera integral:

- *La existencia de una crisis institucional expresada en todos los aspectos, que daba un extenso margen para la reconstrucción total del organismo.*
- *La multitud de requerimientos diversos recibidos de parte del Interventor de la Caja y de la Autoridad Judicial interviniente, que jugó un rol de "co-interventor".*
- *El grado de visibilidad del proceso de transformación y la particularidad de tratarse de un organismo con un importante componente de trato directo con el público, que exigía cuidar la imagen del organismo y mejorar los servicios vinculados directamente con el público.*
- *El tamaño del organismo, ya que con menos de 300 empleados administraba más de 500 millones de pesos (dólares) al año, que facilitaba la identificación individual de los actores y acciones directas y controlables sobre ellos.*
- *La inexistencia de equipos de gestión del cambio en el organismo, que hacía que toda la responsabilidad por la ejecución de estas acciones pase por los A.P. designados.*

De esa forma debió atacarse integralmente la reforma institucional, abarcando no sólo la permuta de procesos, sino todo rediseño organizacional y la nueva puesta en marcha de una dependencia a todas luces destruida.

6. Capacidades individuales = nuevas expertices

6.1- Roles nuevos en la Administración Pública

Las capacidades individuales quedaron expuestas a los pocos meses de arribados al destino con un reconocimiento explícito del personal político, de planta, contratado y pasante del organismo. Es probable que la realización de tareas de alto impacto bajo la instancia de “**CARGA PUBLICA**” impuesta por Juzgados locales, generó más que una nueva modalidad de trabajo, una “figura” diferente que no se había habíamos experimentado ni nosotros mismos ni otros Administradores en sus destinos. También es de destacar la **conducción** de varios equipos de trabajo desarrollando labores distintas en áreas estratégicas del organismo, la **integración de Comisiones** revisoras e investigadoras y la **coordinación** de Áreas sustantivas, eran todas tareas que se desarrollaban **simultáneamente** y que potenciaban el alto perfil gerencial de los AP. Se desarrollaron fuertemente las habilidades para el diseño y desarrollo de operativos y equipos de control de gestión.

6.2- Gestión del conocimiento

Todos los logros, modificaciones de procedimientos, reformulación normativa y fijación de estándares fueron documentados y, en la mayoría de los casos, aprobados mediante acto administrativo. La documentación final, así como cada una de las versiones intermedias de estos documentos se encontraban almacenadas en los equipos informáticos disponibles y asignados a los A.P., ordenados en distintas carpetas. Sin embargo se careció de un sistema informático de gestión documental, lo que hubiera facilitado la administración de versiones y documentos. Por otra parte la baja calificación del personal “histórico” del organismo para el manejo de herramientas informáticas básicas (correo electrónico y procesador de texto), así como el déficit de equipamiento existente durante la mayor parte del proceso, requirieron que la circulación, corrección y aprobación de versiones se realizara íntegramente en soporte papel, situación que generó mayores costos y retrasos en el proceso. Periódicamente se realizaron en el organismo talleres internos para la discusión de los procesos y normativas, así como para comunicar las características de los diseños definitivos aprobados, para su instrumentación. También se realizaron presentaciones públicas destinadas a que comunidad conozca las nuevas características y exigencias de los trámites y procesos del organismo. Este tipo de organización permitió que al momento de retirarse del organismo cada A.P. pudiera llevarse consigo un registro de lo realizado y una recopilación de los productos obtenidos.

Tanto los productos como los documentos relacionados con la actividad desplegada en la Caja se incorporaron a la Biblioteca del CAP y sirven como material de referencia para otros administradores. Asimismo, se ha brindado orientación vinculada fundamentalmente a las técnicas para rediseño de procesos, incorporación de pasantes y procedimientos administrativos. Se preparó y dictó, además, un curso de capacitación para los Administradores Provinciales sobre Rediseño y Optimización de Procesos y se publicó un artículo sobre el tema en la revista del CAP, en colaboración con otros administradores. Se preparó también un curso de capacitación sobre Simulación de Procesos.

6.3- Capacidad de negociación

El equipo de A.P. se encontró en una situación de privilegio para realizar las negociaciones necesarias dentro del organismo, al constituirse en una de las pocas herramientas disponibles para las autoridades superiores (Intervención de la Caja y Juzgado interviniente) habiendo demostrado buenos resultados de gestión. De esta manera, cualquier negociación con el personal del organismo brindaba un amplio abanico de posibilidades para seleccionar la estrategia, al estar visualizados en una posición de poder y supremacía. En la relación con organismos externos bajo supervisión de la Caja, el cuerpo normativo resultaba asimétrico a favor de ella, por lo que las negociaciones se manejaban en un marco similar.

6.4- Capacidad de influir en la agenda

Tal vez una de las singularidades del destino fue el mantener una relación directa con autoridades del poder ejecutivo, funcionarios judiciales, presidentes de comunas, altos funcionarios de entidades privadas e instituciones gremiales, etc. pero fundamentalmente con el funcionario de reporte. Con éste había un diálogo fluido y constante debido a que los AP le aportaban soluciones rápidas, prácticas y de alto impacto en la comunidad, por lo que las sugerencias y opiniones de estos fueron mayoritariamente tenidas en cuenta en la mayor parte de los casos. Así, dependiendo de los temas la influencia en la agenda política era variable. Las experiencias adquiridas por los AP en materia administrativa-previsional y el grado de seriedad y compromiso con que se afrontaban las labores hacían que para algunos temas sin sus respectivas opiniones (incluso escritas y firmadas) no se tomaran ningún tipo de decisiones. Por la importancia capital de la temática abordada en ocasiones por los Administradores, estos establecían la agenda del Interventor que incluía: horarios de audiencias, reuniones con integrantes de otros organismos del Estado, concurrencia a ratificación de denuncias penales y demandas civiles en varias ciudades dentro y fuera de la Provincia, etc. La vorágine laboral implicó en ocasiones el “tener que servir a 2 amos: uno del Poder Ejecutivo y otro del Poder Judicial”, a un punto tal de tener incluso una contraposición de tareas, al ser requeridos judicialmente para la investigación de la actividad que se

desarrollaba incluso en esa gestión de gobierno. Esto disminuyó la capacidad de influencia en la agenda del poder político aunque no se llegó a situaciones de conflicto.

7. Identidad propia

7.1- Nuevos roles en la administración

Se considera que este destino fue una de las primeras oportunidad en las que:

- *Los A.P. se constituyeron como colaboradores directos de un Juzgado de Instrucción dentro del organismo en el que se les asignó un destino.*
- *Se encaró el rediseño total de un organismo, tomando como base para el mismo sus procesos críticos de gestión.*
- *Se puso bajo investigación judicial toda la historia reciente de un órgano estatal y se organizaron operativos de control integral y revisión de los beneficios otorgados*
- *La experiencia de la Caja fue también pionera en materia de incorporación de la figura de la pasantía para coadyuvar el cambio, habiéndose constituido el ingreso masivo de pasantes en una fuerza de cambio prácticamente incontenible, complementada con la incorporación de profesionales bajo al figura de contratos de locación de servicio, que constituyeron equipos combinados de impulso y experiencia que se potenciaban mutuamente.*
- *En todas esas actividades se reconoce ampliamente la intervención del CAP como gestor y garante de los resultados obtenidos, así como portador de las herramientas técnicas requeridas para poder repetir este tipo de operaciones en otras oportunidades.*
- *Asimismo, se asumieron responsabilidades de supervisión directa de los procesos, más vinculadas a acciones operativas de lo que venía siendo habitual.*

7.2- Poner el foco en el CAP

La evolución del reconocimiento del personal de la Caja (e incluso el político) como integrantes del Cuerpo de Administradores Provinciales atravesó por diferentes estadios. En un período breve (dos semanas) se pasó de un perfil sumamente bajo (prácticamente ignorado) a un protagonismo más sustantivo, máxime cuando se produjo el traslado de una oficina perdida en el 7° piso a otra ubicada a pocos metros del Interventor de la Caja en el piso 4°. Los manuales de procedimiento elaborados en ese corto lapso de tiempo contaban en todos los casos con la referencia al Cuerpo de Administradores Provinciales y se constituyeron en material de referencia para otros AP que rediseñaron procesos en otras jurisdicciones. Esto acrecentó la “popularidad” como AP a tal punto que con el correr de los meses la “Oficina de los AP” no solamente figuraba en el Sistema Provincial de Expedientes (SIE), sino que además había sido identificada como la oficina de los mas cercanos colaboradores de la Intervención del Poder Ejecutivo y del Poder Judicial.

7.3- Planificación estratégica

No se puede decir que existió una planificación estratégica explícita, sino que las labores se realizaban con planes de trabajo y objetivos de mediano / corto plazo. Dichas tareas eran propuestas tanto por el nivel político como por los propios AP quienes en definitiva serían los encargados / responsables de conducir equipos para llevarlas adelante.

7.4- Fortalecimiento de la identidad, imagen propia

Durante todo el destino se hizo evidente la conducta de una forma propia de realizar las cosas, manteniendo una dinámica especial y utilizando herramientas técnicas de avanzada, que aseguraron una amplia brecha de diferencia respecto del burócrata promedio de la administración. También se tuvo un especial cuidado de marcar la pertenencia de los agentes al Cuerpo de Administradores Provinciales, destacando esta pertenencia en todos los documentos producidos y firmados, así como en todas las reuniones donde los mismos debieron hacerse presentes. El hecho de haber podido contar con un espacio físico propio y casi exclusivo para instalarse y conducir equipos de cambio perfectamente identificados, compuesto por individuos seleccionados cuidadosamente por su perfil y nivel de adhesión al proceso de cambio permitieron una “demarcación de terreno” muy específica para los administradores asignados y una identificación no solo personal sino física (geográfica).

7.5- Sustentabilidad

La sustentación del destino se daba en base a la gran importancia de las tareas encomendadas a los AP e incluso por la incorporación sistemática de nuevas consignas que se impartían semanalmente. La reformulación de procesos administrativos, así como la implantación de sistemas informáticos actuaron como frenos para un retorno a las viejas prácticas y una “garantía” para la transparencia de la gestión. La operación de prensa actuó, además, como “paraguas”, brindando un ambiente de trabajo protegido de posibles agresiones exteriores siendo a la vez un canal muy efectivo para comunicar los avances logrados a la comunidad, ajustar las expectativas de esta y “congelar” la situación al hacer exigible lo obtenido, resultando muy difícil en el futuro negar los derechos adquiridos y afianzados durante la gestión. Como factor extra para lograr una mayor sustentabilidad de los cambios producidos, se propuso al Poder Ejecutivo el traslado definitivo del personal implicado en los ilícitos y con traslado definitivo, la aprobación de una nueva estructura orgánica funcional y la incorporación a la planta del organismo de parte del personal contratado y pasante que había participado efectivamente en el proceso de transformación. Lamentablemente ninguna de estas medidas fue concretada por cuestiones de índole política. También, como ya se mencionó en el Momento P, muchas tareas realizadas en tiempo y forma decayeron en el tiempo al cambiar de mando la Intervención, perdiendo la sustentabilidad lograda en los primeros años.

7.6- Evaluación de impactos

Pudo demostrarse la capacidad de liderazgo de los administradores provinciales en destino, para la conducción de equipos, adopción de metodologías y facilitación de los procesos de cambio. Pudo comprobarse además que resulta posible un rediseño integral de un organismo en crisis, en un tiempo razonable, cuando existe la decisión política necesaria; demostrándose que los administradores provinciales resultan participantes convenientes y necesarios en estos procesos. Se consiguió el aprendizaje de nuevas herramientas y métodos de trabajo, novedosas en la administración pública provincial, apropiándose el CAP de las mismas y constituyéndose en punto de referencia ineludible para futuras aplicaciones. La experiencia y aplicación práctica de nuevas tecnologías de gestión en un contexto tan adverso y la obtención de resultados de tan alto impacto como los logrados representa una experiencia ignota, por lo que los conocimientos adquiridos y el relato de esta experiencia, hoy recogidas por el CAP se considera un capital organizacional relevante que mejora definitivamente el posicionamiento del organismo y su jerarquía técnica.

8.- Sistematización de la experiencia

8.1-Expertos

Las características del destino conducían a la consulta permanente de especialistas de varios organismos, con los cuales se llegó incluso a conformar comisiones investigadoras. Así, se incorporó al equipo de trabajo a un experto en sistemas de información del Ministerio de Educación para que colabore con el desarrollo del sistema informático; se recurrió a funcionarios del Tribunal de Cuentas en materia de asesoría contable; el propio Juez de la causa obró como experto en cuestiones normativas; se utilizaron peritos en sumarios administrativos de la Fiscalía de Estado y de la Secretaría de Trabajo, etc. Dadas las temáticas particulares no se encontraron expertos en estos temas dentro de los integrantes del CAP.

8.2 -Lecciones aprendidas

Quedó demostrada la importancia de contar con una buena acción de prensa para favorecer las condiciones para un proceso de cambio; que trabajó en tres sentidos: debilitando primero los defensores del statu quo, luego impulsando los nuevos paradigmas organizacionales y finalmente ayudando a “congelar” el cambio al hacer públicos las nuevas condiciones de forma tal que los usuarios las consideren un “derecho adquirido”. Se pudo comprobar la contribución que realizan a un proceso de rediseño organizacional integral la incorporación masiva de personal novel, la intervención judicial y la figura de un interventor que lidere el proceso, observándose también que cuando estos elementos comenzaron a debilitarse el proceso estuvo a punto de abortarse. Redunda también definatorio el uso de nuevas tecnologías para acelerar, fortalecer y congelar el cambio; principalmente tecnología de

información (TI), que facilitó y transformó en más ágiles, seguros y transparentes (auditables) los procesos administrativos.

Resulta, por lo tanto, crítico que todo proceso de cambio se inicie solamente si se está seguro de contar con condiciones adecuadas para poder vencer la resistencia organizacional y se cuenta con los recursos necesarios para crear la organización deseada (análisis de contexto y situación inicial). Luego se debe planificar, ejecutar, realizar rectificaciones acordes con hechos no previstos o no tenidos en cuenta en éste (realimentación y ajuste), manteniendo la atención en los actores para determinar posibles cambios en éstos o debilitamiento de los promotores del cambio y actuar en consecuencia y a tiempo.

8.3- Valores en juego

Se considera que todo el proceso estuvo iniciado con “orden y limpieza”, donde se buscó la **transparencia** del funcionamiento organizacional, la **equidad** en el trato de los beneficiarios del organismo, el logro de una **velocidad** de resolución razonable y la disminución del déficit financiero del ente (**eficiencia**). En todos los casos se privilegió el uso de **equipos** de trabajo multidisciplinarios y de alto desempeño, dotados de la más apropiada **tecnología** disponible.

8.4 -Documentación

La documentación de lo actuado se realizaba a través de informes de avance, informes de situación, informes de auditoría, manuales de procedimiento, manuales de usuario de sistemas informáticos, formularios tipo y normativa tipo producida, impresa y almacenada en medio magnético y fue entregada a la intervención política, a los juzgados intervinientes y a biblioteca del Cuerpo de Administradores.

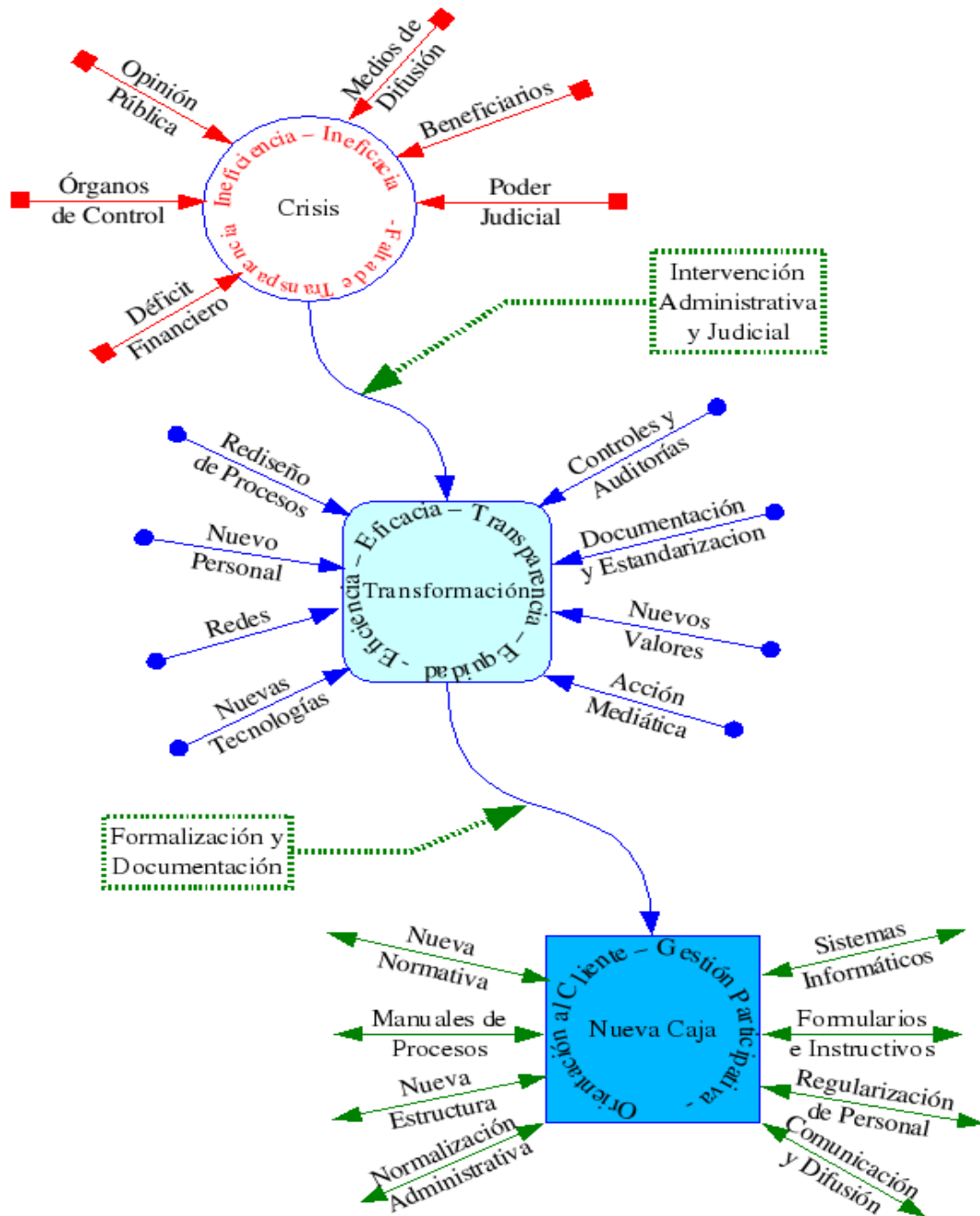
8.5 -Mejores prácticas

Durante los tres Momentos de la Matriz se abordaron las mejores prácticas, restando efectuar una mención especial a las técnicas de instrucción, adoctrinamiento y reorientación utilizadas con el personal incorporado, realizadas en su mayor parte bajo jornadas, charlas de funcionarios y “reuniones sociales” que aún perduran.

8.6- Redes conceptuales

A modo de síntesis el gráfico N° 4 muestra 3 instancias del proceso (crisis, transformación y resultado - Nueva Caja) cada una de ellas con su respectiva red.

Gráfico N°4. Instancias del proceso con sus propias redes



Análisis crítico de la utilidad y potencialidad de la matriz para la construcción de una cultura de gestión del conocimiento. Propuestas.

Si bien la matriz resulta una herramienta interesante, se considera que la misma no deja de ser una herramienta de diagnóstico más que para la construcción de un sistema de gestión del conocimiento. Es cierto que el detallado análisis que debe realizarse para cumplir con la

matriz, genera una serie de interrogantes en torno de los métodos y procedimientos de trabajo, así como respecto de la relación de cada agente con la organización, pero no logra por sí misma generar (forzar) respuestas a dichos interrogantes y establecer nuevos parámetros de trabajo o modificar viejos hábitos.

Se interpreta que esta herramienta es más adaptable al trabajo en un entorno presencial, con el estilo de un taller, que para una presentación escrita y que se aplica mejor al análisis intra institucional que a la evaluación de la relación de la ejecución de una consigna externa respecto del organismo bajo análisis. Si bien la organización dividida en momentos facilita el estudio, por momentos éste resulta dificultoso al aparecer términos de similar significado repetido en distintos momentos sin una diferenciación suficientemente marcada. Se considera que esta herramienta será, por lo tanto, de valor dentro del equipaje que los técnicos dedicados al desarrollo institucional deberían conocer y, porque no, proponer variantes o alternativas diferentes para conseguir una mayor inserción real dentro del campo de la gestión del conocimiento.

En este sentido y con el espíritu de realizar un aporte, se sugiere que se tengan también en cuenta algunas transformaciones matriciales que pueden extraerse de:

- **Las matrices analíticas:** son también herramientas de enseñanza que apoyan el aprendizaje y el desarrollo de habilidades de pensamiento sofisticadas.
- **Las matrices instruccionales:** describen variados niveles de cualidad, de excelente a pobre para una tarea específica. Usualmente utilizadas en tareas complejas, de proyecto de largo plazo, un ensayo o un trabajo de investigación.¹⁹
- **Las matrices críticas :** llamadas también matrices críticas de alineaciones que valoran los procesos institucionales en varios estadios²⁰
- **Las matrices de riesgo:** son herramientas gerenciales necesarias como punto de partida para establecer un programa de Administración de Riesgos para estructurar y/o reestructurar el sistema de control interno de los procesos misionales y de apoyo de las Organizaciones²¹
- **Las matrices de estrategias del contorno:** llamadas también matrices de Igor Ansoff cuyas técnicas analizan el entorno organizacional y cual será la vida útiles de los procesos y productos institucionales²²

¹⁹ Goodrich Andrade Heidi (2000) Utilizando matrices analíticas para promover el pensamiento complejo y el aprendizaje genuino En Educational Leadership Vol 57 N° 5 ASCD.

²⁰ Experiencias recientes de los instructores en implementación de estrategia, bsc y alineamiento de metas e indicadores <http://www.tablero-decomando.com/taller/alinear.htm>

²¹ Euclides Cubillos M Matrices de riesgo: una herramienta gerencial de autoaseguramiento del control interno. <http://www.audisis.com/docs/AUDIDEAS%20Mayo%20de%202004.doc>

²² Pueden observarse en www.personal.redestb.es/cferrari/org.htm

- **Las matrices de aprendizaje:** usadas para exponer la historia organizacional y las metodologías del aprender sobre experiencias
- **Las matrices PEYEA:** llamadas matrices de posición estratégica y la evaluación de la acción, que indican las alternativas adecuadas organizacionales de acuerdo a diferentes dimensiones, basadas en la gestión del conocimiento

Se reconoce el aporte que de los tres Momentos de la Matriz como herramienta de recuperar conocimientos y se estima que su metodología está cerrada en sí misma para lo que fue diseñada y concebida.

Ing. Luis Ángel. Di Nucci
Ing. José María Velázquez

BIBLIOGRAFIA

- Butcher David y Clarke Martin, (1999) "La disciplina olvidada". Revista Gestión. Volumen 4. N°4, julio-agosto de 1999. Editorial Artes Gráficas Rioplatenses S.A.
- Castells, Manuel. "Globalización, tecnología, trabajo, empresa"
.http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm
- "Gestión de Recursos Humanos por Competencias: decisiones y procesos". Seminario de la Universidad de Monterrey y Universidad Autónoma de León. Ciudad de México. 24 al 28 de mayo de 2004
- Euclides Cubillos M Matrices de riesgo: una herramienta gerencial de autoaseguramiento del control interno. http://www.audisis.com/docs/AUDIDEAS%20Mayo%20de%202004.doc
- González Monroy Héctor. (1987) Nuevas Estructuras Organizacionales para la Administración Pública. Gobierno del Estado de México .
- Goodrich Andrade Heidi (2000) Utilizando matrices analíticas para promover el pensamiento complejo ,en Educational Leadership Vol 57 N° 5 ASCD.
- Lazzatti, Santiago, (2002). "El planeamiento de la capacitación" en Manual para el Desarrollo Empresario Líderes del Tercer Milenio. N° 10, Editorial Clarin. Buenos Aires
- Lynn Naomi Lynn y Wildavsky Aarón . (1999) Administración Pública: el estado actual de la disciplina. Editorial Fondo de la Cultura Economica. México.
- Massun Felix, (2002). "Del depósito al modelo" en Manual para el Desarrollo Empresario Líderes del Tercer Milenio. N°7, pag 9. Editorial Clarín. Buenos Aires
- Olías de Lima Blanca "La Nueva Gestión pública" (2001). Pearson educational S:A:, Madrid
- Reboursin, Enrique, (2002). "El concepto de cliente se ata al servicio" en Manual para el Desarrollo Empresario Líderes del Tercer Milenio. N°2,. Editorial Clarin. Buenos Aires
- Schmeichel Norah (2001), "No es lo mismo cliente satisfecho que cliente leal" en Manual para Desarrollo Empresario. Editorial Clarín. N° 3.
- Sonnenfeld, H. (1997) en "Comportamiento Organizacional" de Stephen P. Robbins, , México. 8va. Edición . Editorial Prentice may
- Vroom Victor H.(1997). " Work and Motivation", Yale School of Management , USA . Yale Scholl Printed. 1997

INDICE

	Pagina
Resumen Ejecutivo	
Momento A: Experiencia Organizacional	
1.- Caracterización de la génesis de la organización	02
1.1.- Problemas del contexto que originaron el destino	02
1.2.- Lectura de los problemas desde los espacios de decisión	02
1.3.- Misión de la Organización	03
1.4.- Funciones y normativa	03
2.- Caracterización de la trayectoria histórica de la organización	04
2.1.- Identificación cronológica de los períodos históricos organizacionales	04
2.2.- Objeto del destino	04
2.3.- Líneas teóricas y metodológicas	05
2.4.- Identificación de temas centrales de intervención	06
3.- La organización deseada	07
3.1.- Análisis por áreas	08
3.2.- Resultados de la gestión	09
Momento P: Las Dimensiones Organizacionales	
4.- Caracterización de las dimensiones de capacidad de la organización	11
4.1.- Contexto	11
4.2.- Redes	12
4.3.- Institucional	13
4.4.- Organizacional	14
4.4.1.- Estructura Vigente	15
4.4.2.- Procesos de trabajo	15
4.4.3.- Tipos de Liderazgo	16
4.4.4.- Recursos económicos disponibles	17
4.4.5.- Recursos tecnológicos disponibles	18
4.5.- Humanos	
4.5.1.- Caracterización por funciones principales	19
4.5.2.- Competencias existentes	19
4.5.3.- Mecanismos de gestión de recursos Humanos	20
Momento S: Aprendizaje	
5. Capacidad para trabajar con el otro	21
5.1.- Redes	21
5.2.- Interjurisdiccionalidad	22
5.3.- Relaciones con el Ministro Coordinador	23
5.4.- Integralidad	23
6. Capacidades Individuales	24
6.1.- Nuevos roles en Administración Pública	24
6.2.- Gestión del conocimiento	24
6.3.- Capacidad de negociación	25
6.4.- Capacidad de influir en la agenda	25
7. Identidad propia	
7.1.- Nuevos roles en la administración	26
7.2.- Poner el foco en el CAP	26
7.3.- Planificación estratégica	27
7.4.- Fortalecimiento de la identidad, imagen propia	27

7.5.- Sustentabilidad	27
7.6.- Evaluación de impactos	28
8. Sistematización de la experiencia	28
8.1.- Expertos	28
8.2.- Lecciones aprendidas	29
8.3.- Valores en juego	29
8.4.- Documentación	29
8.5.- Mejores prácticas	30
8.6.- Redes conceptuales	30
Análisis crítico de la utilidad y potencialidad de la matriz para la construcción de una cultura de gestión del conocimiento. Propuestas	31
Bibliografía	33
INDICE DE CUADROS	
Cuadro n° 1. Reseña histórica de la Caja	04
Cuadro n° 2. Núcleos teórico – metodológicos	06
Cuadro n° 3. Análisis sectorial	08
Cuadro n° 4. Resultados de la gestión	09
Cuadro n° 5. Satisfacción al cliente	10
Cuadro n° 6. Análisis comparativo	10
Cuadro n° 7. Influencias del contexto	12
Cuadro n° 8. Caso testigo	13
Cuadro n° 9. Procesos de trabajo	16
Cuadro n° 10. Recursos tecnológicos disponibles	18
Cuadro n° 11. Tipos de competencias	20
INDICE DE GRAFICOS	
Gráfico n° 1. Objeto del destino	05
Gráfico n° 2. Ejes centrales de intervención	07
Gráfico n° 3. Redes	21
Gráfico n° 4. Instancias del proceso con sus propias redes	30