

**Estudio sobre la viabilidad para la implementación de un  
Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección General de  
Informática de la Provincia de Santiago del Estero**

**Autor: Lic. SERGIO ZAMORA**

**Tutora: Ing. ADRIANA J. AZAR**

**MAESTRIA EN MARKETING ESTRATEGICO DE LA  
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
SOCIALES  
- UCES -**

Santiago del Estero  
Noviembre 2007

## DEDICATORIA

*A mis hijos, que son lo que más amo, para que vean que la única forma de alcanzar los deseos es con constancia...*

*A mis viejos que siempre me apoyaron y creyeron en mí...*

*A mi mujer Adriana, que me dio su confianza más veces de las que merecí...*

## RESUMEN

La Dirección General de Informática de la Provincia de Santiago del Estero (**DGIPSE**), es un organismo público que fue creado hace aproximadamente quince años como tal. En sus orígenes, hace 40 años, se denominó Centro de Cómputos de la Provincia.

La eficiencia y la eficacia son desafíos tanto del ámbito privado como del estatal. No es cierto que las empresas privadas sean más eficientes que la burocracia pública, aunque sí es cierto que la administración pública, tal como hoy se presenta, es visualizada como un modelo de ineficiencia e ineficacia.

Desgraciadamente en la mayoría de las administraciones continúa, en lo esencial, el modelo burocrático legal definido por Max Weber a principios de siglo

Este proceso ha contribuido a la falta de eficacia y al exceso de rigidez en la aplicación de las normas, asentándose una cultura intraorganizacional que ha dado lugar a prácticas que no responden y hasta se contradicen con los objetivos y estrategias que debe afrontar el estado para responder a los cambios que acontecen.

El presente trabajo pretende demostrar que mas allá de los preceptos y la metodología ya desarrollada en lo referente a la implementación de Sistemas de Calidad total, o en su “versión” mas “Light” para la administración Pública, denominada Gestión de Calidad o Modernización del Estado, el eje fundamental sobre el cual se debe hacer hincapié, es el factor humano de la organización.

A consecuencia de esto, la implementación de un modelo de competencias laborales en el ámbito de la Administración Pública se convierte en un aspecto primordial en el marco de la tarea de mejorar la capacidad de gestión del Estado.

## Índice

RESUMEN	4
1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	5
1.1 Introducción	6
1.2 El problema	8
1.3 Un poco de historia	9
1.4 Justificación del trabajo	10
1.5 Alcances del trabajo	12
2. CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	13
2.1 Parte I	14
2.1.1 Calidad de Gestión	15
2.2 Parte II	23
2.2.1 Competencias laborales	24
2.2.2 Técnicas para determinar el perfil de las competencias	28
2.2.3 Evaluación de competencias	29
2.2.4 Desarrollo de competencias	33
2.3 Parte III	36
2.3.1 La Administración Pública	37
2.3.2 Competencias laborales en la Administración Pública	39
3. CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	40
3.1 Marco metodológico	41
3.2 Desarrollo	42
4. CAPITULO IV: RELEVAMIENTO	44
4.1 Relevamiento	45
4.2 Posición de la DGIPSE en la estructura de la A.P.	46
4.3 Usuarios	48
4.4 Esquema de comunicación de la DGIPSE	51
4.5 Estructura formal y descripción de tareas	52
4.6 Áreas y Departamentos	53
4.6.1 Área Producción	53
4.6.2 Área Desarrollo	57
4.6.3 Área Soporte técnico	59
4.6.4 Área Administrativa	60
5. CAPITULO V: PROPUESTA	61
5.1 Parte I	62
5.1.1 Propuesta	63

5.1.2	Reestructuración de la DGIPSE	64
5.1.3	Estructura y organigrama	66
5.1.4	Estructura de red	67
5.1.5	Organigrama propuesto	69
5.1.6	Funciones	71
5.2	Parte II	75
5.2.1	Los recursos humanos como eje propulsor del cambio	76
5.2.2	Diferentes dimensiones de las competencias laborales	77
5.2.3	Competencias en la DGIPSE	79
5.2.4	La evaluación	82
5.2.5	El evaluador	84
5.2.6	La medición	85
6.	CAPITULO VI: CONCLUSIÓN	87
6.1	Conclusión	88
7.	BIBLIOGRAFIA	92
8.	ANEXOS	95
8.1	Anexo I	96
8.2	Anexo II	98

# Capitulo I

## **INTRODUCCION**

## 1.1. Introducción

La Dirección General de Informática de la Provincia de Santiago del Estero (**DGIPSE**), es un organismo público que fue creado hace aproximadamente quince años como tal, ya que en sus orígenes, hace 40 años, esta repartición, se denominó Centro de Cómputos de la Provincia. Entre las actividades principales que desarrolla se destacan la liquidación de haberes para toda la Administración Pública, Impuestos provinciales, el desarrollo de Sistemas Informáticos para las reparticiones que así lo soliciten, y el asesoramiento en la compra e instalación de hardware (equipamiento, diseño de redes, etc.).

El mismo está ubicado en la calle 25 de Mayo N° 35 de esta ciudad, edificio que ocupa prácticamente desde su creación como organismo dependiente del Gobierno de la Provincia (Centro de Cómputos).

Cuando llegó el momento de encarar el Trabajo Final para la obtención del título de post grado, analicé varias alternativas, pero finalmente la posibilidad de aportar algo productivo a esta repartición que de una u otra forma, me permitió en cierto modo culminar con mis estudios, fue la que en definitiva primó al momento de decidir el tema.

Como empleado de la Dirección de Informática de la Provincia, he podido observar que paulatinamente y por diversas razones, este organismo ha ido perdiendo la trascendencia e importancia que ostentaba en otros tiempos, dentro de la estructura de la Administración Pública. Asimismo, y de forma directamente proporcional, fue disminuyendo la calidad de los servicios brindados a los diferentes usuarios del organismo.

La notable revolución que se operó en las estructuras de procesamiento de información, gracias a las poderosas computadoras que surgieron en la segunda mitad del siglo, forzaron un cambio en las técnicas administrativas de comunicación, información y control, siendo estas adoptadas, en el caso de la Administración Pública provincial, por el Centro de Cómputos.

Esto permitió en cierto modo, la toma de decisiones de manera más racional, y los controles más efectivos, permitiendo notables ventajas sobre los sistemas no informatizados. Claro está que, al no haber acompañado el proceso evolutivo, tanto tecnológico como el de la ciencia de la administración, solo se convirtió en una herramienta moderna pero estratégicamente desaprovechada, pues terminó siendo usada solo para aspectos operativos rutinarios; por ejemplo, para la liquidación de sueldos, facturación, liquidación de impuestos, hacer listado, etc., y no para tomar decisiones en tiempo real, controlar costos, realizar presupuestos y planes estratégicos.

Es decir, no se tradujo en beneficios a fin de mejorar la calidad de gestión del organismo hacia los usuarios (el estado y sus dependencias administrativas), sino que la informatización del organismo se materializó fundamentalmente en la automatización de la mayoría de las tareas, y que como consecuencia inmediata, se tradujo en un incremento de la apatía de los empleados, dando como resultado la disminución significativa de la eficiencia de la gestión.

## 1.2. El problema

La eficiencia y la eficacia son desafíos tanto del ámbito privado como del estatal. No es cierto que las empresas privadas sean más eficientes que la burocracia pública, aunque sí es cierto que la administración pública tal como hoy se presenta, es visualizada como un modelo de ineficiencia e ineficacia.

La mayoría de los planes y programas son textos que no aterrizan en objetivos y metas concretas

Desgraciadamente en la mayoría de las administraciones continúa, en lo esencial, el modelo burocrático legal definido por Max Weber a principios de siglo. Este modelo se concreta en elementos como una separación estricta entre lo público y lo privado, la delimitación competencial por órganos, la centralización de las decisiones, los controles previos a la ejecución y, sobre todo, a través de la rígida predeterminación de los procedimientos. El procedimiento administrativo es su instrumento de gestión, en la cual lo menos relevante es el hecho de que finalmente se consiga o no el objetivo buscado, sin importar el coste en caso de alcanzarlo.

Este proceso ha contribuido a la falta de eficacia y al exceso rigidez en la aplicación de las normas, asentándose una cultura intraorganizacional que ha dado lugar a prácticas que no responden y hasta se contradicen con los objetivos y estrategias que debe afrontar el estado para responder a los cambios que acontecen.

Sin embargo creo que el problema radica en una incapacidad crónica de la administración y de sus responsables por reformarse y en definitiva, en una inadaptación de su organización interna, de sus formas y de sus métodos de actuación, y del personal a su servicio, para satisfacer las demandas que la sociedad actual le dirige.

La solución a éste problema pasaría entonces, a primera vista por una reformulación de la ley de procedimiento administrativo de la provincia, o en su defecto por un cambio en la cultura no solo organizacional, sino de todos los vinculados de alguna manera (clientes internos y externo) a la esfera de la Administración Pública.

### 1.3. Un poco de historia...

A comienzos de la década del '70, el Gobierno de la Provincia lanzó la idea de la incorporación de la computación o procesamiento electrónico de datos en ese momento, para la Administración Pública, a través de la Asesoría de Desarrollo de la Provincia.

La Universidad Católica de Santiago del Estero (**UCSE**) acepta el desafío, y en forma conjunta con el Poder Ejecutivo provincial, efectúa el primer paso, llamando a inscripción de postulantes para realizar cursos de computación dirigidos a empleados de la Administración Pública.

Con esta gente se crea el 29 de Diciembre de 1971 un organismo mixto, que dependía funcionalmente de la Universidad Católica de Sgo del Estero, y presupuestariamente del Gobierno de la Provincia denominado **ICCI - Instituto de Computación Científica**.

El grupo de personas que integraron este organismo constituyeron una elite dentro de la Administración. El objetivo era el de dar los primeros pasos en el procesamiento electrónico de datos en la provincia.

La primera tarea que recibieron fue la de encarar el *estudio, análisis y programación* de los sistemas impositivos de la Provincia (posteriormente se fueron agregando otros como los de sueldos, contaduría, etc).

La primera máquina que se adquirió fue la NCR CENTURY 200, que poseía una memoria de 32 kbyte, que para ese momento fue la mayor del N.O. Argentino.

En el mes de Junio de 1974 se suspende el convenio con la UCSE y el **ICCI** pasa a depender totalmente del Estado como el CENTRO DE COMPUTOS DE LA PROVINCIA.

Actualmente este organismo, otrora Centro de Cómputos de la Provincia dependiente del Ministerio de Economía, fue transformado en la DGIP el año 1989 por decreto Serie "B" Nro 0403 pasando a depender de la Secretaría de Estado Planeamiento y Desarrollo. Posteriormente cuando se crea la Subsecretaría de Transformación del Estado, pasa a depender de ella. Luego, durante la Intervención Federal del año 1993, la DGIP pasó a depender directamente del Ministerio de Economía. En la actualidad, debido a la última Ley de Ministerios Nro. 6252/95 quedó definitivamente situada bajo la dependencia de la Subsecretaría de Economía, dependiente del mismo Ministerio.

Hoy por hoy, mas allá de la formalidad de la estructura burocrática, depende en realidad directamente del Ministerio de Economía.

#### 1.4. Justificación del trabajo

La transformación de Centro de Cómputos en la Dirección General de Informática se realizó a efectos de brindar al nuevo Organismo el soporte legal y administrativo que le permita establecer y llevar a cabo una política informática unificada y coherente para toda la provincia, teniendo entre sus objetivos principales el servir de soporte a otros organismos, que debían hallar aquí elementos elaborados para racionalizar sus políticas informáticas.

Esta función no solo *no fue desempeñada*, sino a medida que transcurrió el tiempo, debido a motivos fundamentalmente políticos, fue limitando cada vez más sus actividades hasta llegar a lo que es hoy en día, un organismo liquidador de sueldos, impuestos, y un intermediario en la compra de equipamiento para otras reparticiones.

En los últimos años hemos asistido al surgimiento de la denominada “Calidad de Gestión” en el ámbito del Estado.

Este conjunto de reformas fue impulsado desde el gobierno Nacional en un gran número de organismo públicos, y tuvo su origen en las privatizaciones, desmonopolización, descentralización y desregulación.

Dichas acciones implicaba (siendo el principal de los argumentos que justificaron ésta política) que el estado se desprendiera de actividades onerosas y ejecutadas de un modo ineficiente, liberando así recursos a la capacidad creadora y eficiente de los sectores privados.

Sin entrar a analizar los fundamentos y la efectividad de la política implementada, solo podemos decir que estas reformas impuestas a fuerza de recursos políticos y económicos, dio como resultado una gran desigualdad en términos de distribución del poder social y económico, ya que en reemplazo del Estado “*Monstruo ineficiente*”, se produjo una apropiación de amplias porciones del sector público por parte de los grupos económicos mas concentrados, locales y extranjeros, sin la contrapartida de un resguardo de control público superior o equivalente al poder transferido.

Con el cambio de Gobierno del año 1999 se dio inicio a un nuevo proceso de reforma y modernización del estado en la Administración Pública Nacional. Las líneas principales del mismo aparecen oficializadas en el Decreto 103/2001\*.

---

\* Plan Nacional de Modernización del Estado

Entre sus lineamientos principales aparece la idea de generar una nueva relación entre estado y ciudadanía a través de una mejora sustancial de los servicios que este presta. La relación entre estado y ciudadanos aparece como el elemento central de esta reforma al afirmar que “el artículo 42 de la Constitución Nacional reconoce los derechos que le asisten a los consumidores y usuarios de bienes y servicios en especial a una información adecuada y veraz, en condiciones de trato equitativo y digno”(Decreto 103/2001) y por otro lado reafirmando el decreto 229/00\* que establece ciertas obligaciones a las organizaciones respecto de los ciudadanos.

En este sentido, el instrumento innovador de gestión pasaría por generar un cambio de la cultura organizacional a partir de la implementación de la gestión por resultados, según aparece remarcado en los considerandos del decreto “(...)introducir en la gestión de las organizaciones públicas el cumplimiento de resultados mensurables y cuantificables.” (Decreto 103/2001). La flexibilización de normas y los incentivos al rendimiento aparecen también como dos puntos fundamentales de la nueva propuesta.

En la provincia de Santiago del Estero, sumida durante 50 años en un oscuro período, a manos del poder ejercido por el caudillo local, no concebía la calidad de gestión como un tema de agenda, ya que al tener la suma del poder público, funcionarios sin capacidad de decidir, o aterrorizados ante la posibilidad de convertirse en “muertos civiles” si realizaban algún tipo de crítica al sistema, a los ojos de los “*Protectores Ilustres*”(ley N° 6.570 aprobada por unanimidad en la Cámara de Diputados de la Provincia...!!! ), la calidad de la Gestión del Estado era óptima por cuanto no ameritaba ningún cambio.

A comienzos del año 2004, con el advenimiento de la segunda Intervención Federal a la provincia, desde el Ministerio de Gobierno, se dio inicio a una serie de conferencias y cursos de capacitación a unos pocos agentes, en un intento de encarar un plan piloto para la implementación de políticas tendientes a mejorar la Calidad de la Gestión del Estado.

Como suele ocurrir en la mayoría de los casos, el cambio de gobierno no dio continuidad a éste proyecto, que a la fecha es solo un recuerdo para algunos empleados.

---

\* Carta Compromiso con el Ciudadano

### 1.5. Alcances del Trabajo

El presente trabajo pretende demostrar que mas allá de los preceptos y la metodología ya desarrollada en lo referente a la implementación de Sistemas de Calidad total, o en su “versión” mas Light para la administración Pública, denominada Gestión de Calidad o Modernización del Estado, el eje fundamental sobre el cual se debe hacer hincapié, es el factor humano de la organización.

El objetivo del trabajo es:

Evaluar en el corto plazo, la factibilidad de la implementación el ámbito de la Dirección de Informática de la Provincia de Santiago del Estero de un programa de Calidad Total, asentado en el aprovechamiento de la competencias laborales, la modificación de los valores culturales arraigados y en la capacitación del personal.

y los objetivos específicos:

- 1- Determinar las competencias laborales que necesariamente deberán estar presentes en los agentes públicos y sus prioridades, que permitan hacer posible la implementación de programas de Calidad de Gestión.
- 2- Diseñar una metodología que permita evaluar las competencias laborales necesarias para la implementación de un proceso de Calidad de Gestión.
- 3- Diseñar una estructura organizacional que permita para eficientizar los procesos administrativos y la implementación de programas de Calidad de Gestión.

# Capitulo II

## **MARCO CONCEPTUAL**

# PARTE I

### 2.1.1. CALIDAD DE GESTIÓN

La CALIDAD según el diccionario de la Real Academia Española es: “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarlas como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. En una segunda acepción, en sentido absoluto, significa “Superioridad o Excelencia”.



Figura 1. Calidad: Concepto

**“La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones. La**

calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.”\*

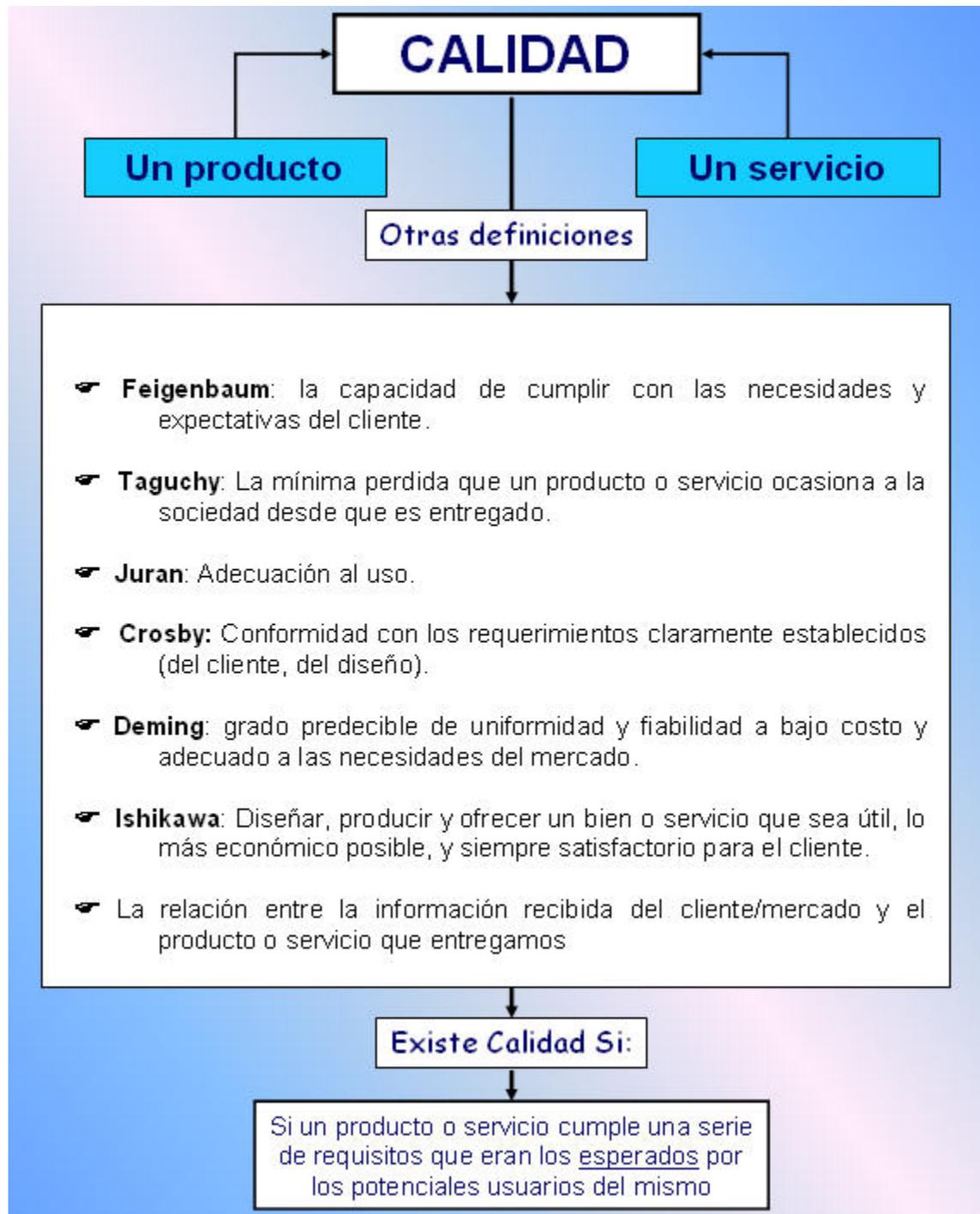


Figura 2: Algunas definiciones de Calidad

\* Definición según Wikipedia.org, La enciclopedia libre.

Sus orígenes se remontan a la segunda mitad de la década de 1920, cuando Walter A. Shewhart, en los Laboratorios Bell, desarrolló una teoría del control estadístico de la calidad. Shewhart influyó sobre W. Edwards Deming, Joseph Juran y sobre el movimiento de gestión de calidad japonés, que se inició con fuerza en la década de 1950. Este movimiento recibió el impulso de especialistas japoneses como Kaoru Ishikawa, Gen'ichi Taguchi y se consolidó significativamente.

A comienzos de la década de 1980, el concepto de TQM, originalmente norteamericano en su esencia, se re-exportó desde el Japón a los Estados Unidos, país que estaba experimentando las consecuencias de la oleada de productos electrónicos y automotrices de alta calidad importados del Oriente.

Además de los especialistas citados, otros norteamericanos como Armand Feigenbaum y Philip Crosby trabajaron en la creación de esta nueva conciencia.

Hoy las organizaciones modernas disponen a partir de los nuevos conceptos de la adopción de la calidad total, la oportunidad de consolidar sus mecanismos de gestión.

Esta corriente, por llamarla así, ya no está restringida al ámbito de las empresas privadas, sino que fue adoptada por organismos gubernamentales en la mayoría de los países desarrollados, extendiéndose (al menos en el deseo de su implementación) a los menos desarrollados.

La modernización del estado existe ya como un nuevo paradigma del cual existen numerosas experiencias a nivel nacional e internacional y que explica una nueva manera de entender la gestión gubernamental.

Gestionar la calidad de gestión implica adoptar los instrumentos gerenciales correspondientes para que de una manera organizada y planificada, la organización obtenga resultados previstos, y demuestre su capacidad de reacción frente a situaciones no previstas en sus procedimientos.

Sin embargo, embarcarse en esta empresa no es un tema fácil ya que como el Dr. Rubén Rico expresa en su libro *Calidad Estratégica Total* que "... el tránsito hacia la calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación de un programa integral de Calidad Total"

Esto implica:

- ✓ la definición e implementación de una política explícita de calidad,
- ✓ reconocer el factor humano como fuente generadora del cambio y de la creación de valor,
- ✓ la implantación de una cultura sustentada en la participación y la creatividad dentro de la organización.

En la práctica, las cosas no son tan simples como implantar programa de Calidad de Gestión, menos en el ámbito de las administraciones públicas provinciales, con recursos escasos y tecnologías muchas veces obsoletas, fundamentalmente debido a los valores culturales fuertemente arraigados en los agentes de los organismos estatales, íntimamente ligada a las características de funcionamiento del sistema político.

Es decir, que necesitamos fundamentalmente del factor humano como “fuente generador del cambio”, siendo éste el punto más crítico a la hora de implementar un plan para la mejora de la Calidad de gestión.

Está claro entonces que para llevar adelante éste proyecto será necesario identificar claramente cuales serán las competencias o habilidades laborales que deberán estar presentes en los individuos de la organización imprescindiblemente, de modo tal que sea posible llevar adelante dicho cambio. Alvaro de Ansorena Cao\* expresa que “el hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo. No existe un “buen candidato” en términos absolutos, es decir, el individuo será buen candidato solo si se le coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un puesto acorde con su nivel de óptimo de capacidad.”

---

\* 15 Pasos para la selección de personal con éxito. Ed. Paidós

Por otro lado no se puede dejar de analizar la relación existente entre la organización y el individuo que la integra, ya que como es bien sabido, es éste último quien define la cultura de la organización. Al respecto Kolb, Rubin y McIntyre, expresan que : “ existe un contrato psicológico entre el individuo y las organizaciones de las que es miembro. Éste contrato, como otros, está vinculado con las expectativas de la organización respecto al individuo, así como también, la de éste respecto a la organización. La realidad dinámica de éste contrato significa que hay una influencia mutua entre las expectativas del individuo y los de la organización.”

En la Administración Pública esta influencia es el resultado histórico del reparto de la estructura estatal en función de criterios partidocráticos, patrimonialistas o clientelares, tan usual en nuestro país, y esto ha producido una distorsión muy fuerte en el aparato administrativo. En la medida en que la llegada de un grupo político a la conducción del estado ha tenido como correlato el desembarco desordenado y masivo en el aparato burocrático, concebido como uno de los principales botines a conquistar, poco se ha hecho para avanzar en los criterios profesionales de la administración.

Así se ha visto crecer la planta de personal con sucesivas designaciones de funcionarios con cierta responsabilidad nombrados por una gestión y desplazados por la siguiente, mas un conjunto importante de agentes sin calificación designados por clientelismo, eludiendo cualquier forma de constatación de la idoneidad mínima indispensable para la ejecución de las tareas (aún formalmente) encomendadas. Esta situación ha dado lugar a estructuras o grupos dentro de las organizaciones que amparadas en su supuesto “aval político” se consideran con influencias para llevar cabo o en algunas circunstancias oponerse a cambios que perjudiquen o atenten contra los beneficios o los derechos adquiridos, fruto de esa respaldo político.

En las provincias, la situación ha sido históricamente más seria, pues la falta de dinamismo de las economías regionales para generar suficientes puestos de trabajo convirtieron a la administración pública en la alternativa casi excluyente al desempleo.

La experiencia argentina muestra que, cuanto más compleja es la coalición política gobernante, más tiende a volcarse hasta niveles bajos de la estructura funcional del estado un esquema de reparto de oficinas y puestos en función de criterios de negociación política entre los distintos sectores partidarios que excluye la idoneidad. Así, la ocupación de los cargos, políticos o “politizados”, se realiza conforme la disponibilidad de cuadros del sector de la coalición al que ha sido asignado cada ministerio, secretaría o repartición, con independencia de los parámetros de formación profesional para su ejercicio. De modo que la capacitación necesaria para manejar asuntos complejos del sector público se desvirtúa completamente y la

eficiencia queda librada a la eventualidad de que en el reparto político el sector a cargo de un área disponga de personas idóneas para ocuparla. Mas grave aún, en situaciones de crisis, la ausencia de conducción clara refuerza las peores conductas clientelares, llevando a que se aferren a los cargos los que accedieron a ellos por vinculaciones políticas y se privilegie el nombramiento de amigos con independencia de su competencia, degradando aún más la ya deteriorada administración pública.

Este tipo de comportamiento político es el que justificadamente rechaza la sociedad, el que obstaculiza el funcionamiento administrativo, el que contribuye al enorme distanciamiento entre los representantes y los representados y el que procuran hábilmente capitalizar las minorías tecnocráticas ilustradas, en beneficio de los sectores de poder concentrado.

Mas allá de todas las barreras (tanto tecnológicas como culturales) que existen en el ámbito de la Administración Pública, y teniendo en cuenta que estos impulsos por modernizar el estado no han contado con una base en una política pública coherente, a nivel nacional se han llevado a cabo numerosas experiencias, algunas con resultados altamente positivos.

La finalidad del enfoque de Calidad Total aplicada a la Administración Pública consiste en que los organismos pregunten a sus usuarios que es lo que necesitan, y organizar y diseñar todos sus procesos internos de acuerdo a ellos.

Esto explica entonces una nueva manera de entender a la gestión gubernamental en relación a los ciudadanos, así como el esfuerzo desde el gobierno nacional en la implementación de diferentes planes y en la creación de nuevas áreas específicas orientadas a la Gestión de la Calidad en la Administración Pública, tales como la Subsecretaría de la Gestión Pública, Instituto Nacional de la Administración Pública, la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, etc, por citar algunos.

El Ing. Guillermo A. Malvicino expone “Surgen así los nuevos organismos gubernamentales perfilados según distintas experiencias, pero que dan cuenta de una nueva organización, postburocrática con vocación de autojustificar económicamente su existencia institucional.”

Las características de estas administraciones postburocráticas pueden contrastarse con las de la burocracia tradicional y sus diferencias se exponen en el siguiente cuadro:

<b>Organización burocrática</b>	<b>Organización posburocrática</b>
Enfoque Hacia sus propia necesidades	Enfoque hacia las necesidades del cliente
Definición de su importancia en base a los recursos y tareas que desarrolla	Definición de su importancia en base a los resultados que alcanza a favor de sus clientes
Énfasis en el control de costos por sobre el de los resultados	Énfasis en el valor agregado neto
Enfoque en la rutina de los procedimientos	Enfoque en la flexibilidad de los procedimientos según demanda de los clientes
Compite por su esfera de influencias	Compite por sus negocios
Tendencia a anunciar políticas y planes	Tendencia a comunicarse con sus clientes para revisar y definir su operación estratégica
Separación entre el pensar y el hacer	Involucramiento del pensar y del hacer para incrementar el valor agregado a sus clientes
Énfasis en cumplir solamente con el presupuesto financiero	Énfasis en cumplir con los resultados y calidad de los servicios
Sujeta a control burocrático	Sujeta a control social y político

Por otra parte, éste cambio también trajo aparejado como consecuencia una modificación del concepto respecto a lo que se considera “la Calidad” en la Administración pública, según se expone en el cuadro a continuación:

	<b>ANTIGUO CONCEPTO</b>	<b>NUEVO CONCEPTO</b>
<b>BASADO EN...</b>	FUENTE DE PODER POTESTAD PÚBLICA	<u>FINALIDAD DE PODER</u> SERVICIO AL PÚBLICO
<b>EJES LEGITIMADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUTORIDAD</li> <li>• EFICACIA</li> <li>• NORMATIVIZACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REGIONALIZACION</li> <li>• EFICIENCIA</li> <li>• PARTICIPACIÓN</li> </ul>
<b>MEDIDAS OPERATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXPEDIENTES</li> <li>• COMUNICACIONES Y EDICTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INDICADORES</li> <li>• PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS</li> <li>• INDICADORES DE SATISFACCIÓN</li> </ul>

Un Estado moderno, debe caracterizarse por sus resultado y sus prácticas. El reclamo de la sociedad por un Estado mejor es incuestionable,

y es obligación de los gobernantes mejorar permanentemente la calidad de la gestión pública, que de cómo resultado una administración no solo eficiente en cuanto al control del gasto público, sino eficaz a la hora de brindar servicios a los ciudadanos.

Para dar respuesta a este gran reto, consideré la aplicación de un sistema de “Competencias Laborales” como una alternativa para impulsar la formación y educación de los recursos humanos, en una dirección que logre el mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros

# PARTE II

### 2.2.1. Competencias Laborales

Las competencias laborales, es un tema muy “en boga” actualmente en el contexto de las empresas y mas precisamente en lo que se refiere a la administración de los Recursos Humanos.

¿Cuándo nace este concepto?

Su origen, según los historiadores de la evaluación psicológica se remonta a hace mas de 4000 años. Du Bois, dice que existen datos históricos que hacia el año 2200 a.C los emperadores chinos examinaban a sus oficiales cada 3 años a fin de determinar la calidad en el desempeño de su trabajo, incluso se sabe que eran examinados en sus ejecuciones en seis “ARTES”: Música, Manejo del arco, Equitación, Escritura, Aritmética y Ritos y Ceremonias de la vida pública y privada.

Otros autores, citan a la Biblia como el lugar donde se pueden hallar referencias respecto a test situacionales (por ejemplo en El Libro de los Jueces 7:4-6), y se cita a Juan Huarte de San Juan como el autor del primer tratado sistemático de selección de personal, “EXAMEN DE LOS INGENIOS PARA LAS CIENCIAS” (1575), donde explica como evaluar que personas son mas aptas para distintos quehaceres humanos.

Avanzando en el tiempo hacia épocas mas contemporáneas, en 1949, T. Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel

en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelta.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

Hasta aquí la historia, ahora bien ¿qué son las competencias laborales, como las definimos?, a decir verdad no existe una única definición, diferentes países, diferentes organizaciones, y diferentes autores difieren en cuanto a sus conceptos. A continuación se exponen algunas de las definiciones encontradas :

- ✓ “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (México). 1
- ✓ “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”.(España). 2
- ✓ “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también (y en gran medida) mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.(POLFORM/OIT).3
- ✓ “La OIT ha definido el concepto “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.4
- ✓ “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”. (Australia). 5
- ✓ “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. 6
- ✓ “En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos

requeridos”. (National Council for Vocational Qualifications - NCVQ-). 7

- 
1. CONOCER, Reforma estructural de la formación profesional y la capacitación, Presentación electrónica, 2000.
  2. Instituto Nacional de Empleo (INEM), Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional, Madrid, 1995.
  3. Polform/OIT , Septiembre 1996.
  4. Res. N°55/96, Consejo Federal de Cultura y Educación, Argentina, Boletín Cinterfor/OIT N°141, diciembre 1997.
  5. Australian National Training Authority. [www.anta.gov.au](http://www.anta.gov.au)
  6. Nota de prensa a propósito del trámite de la Ley sobre el Sistema Nacional de Certificación de Competencias en 2004. [www.mintrab.gob.cl](http://www.mintrab.gob.cl)
  7. National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)

### 2.2.2. Técnicas para determinar el perfil de competencias

Técnicas para determinar el Perfil de Competencias. Dentro de la técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las "competencias requeridas" encontramos, el *Panel de Expertos*, las *Entrevistas*, y las *Entrevistas Focalizadas*.

*El Panel de Experto:* Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. En mi opinión no solo del puesto, sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

*Las entrevistas:* Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol.

*La Entrevista Focalizada:* Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan

con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

Si bien resulta clave determinar cuales son las "competencias requeridas", estas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, como las mismas se presentan en los distintos individuos.

### 2.2.3. Evaluación de Competencias

A continuación, se hace una breve referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnostico de competencias:

*Método Evaluación 360°:* Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables.

Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos.

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, y centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización.

De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "difíciles de medir" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otras

*Método del Assessment Center:* El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio suyo únicamente para la efectuar procesos evaluación. Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs.

La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el *in-try*, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el *fact-find*, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros.

Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamiento de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

Genéricamente los Assessment Center tienen dos pasos insoslayables, devenidas en condiciones para lograr la efectividad de método:

- ✓ Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
- ✓ Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

Actualmente la utilización de este método para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, en la que se han obtenido resultados satisfactorios, aunque se le han señalado al método como inconvenientes las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se necesitan invertir.

*El Test de Monster:* Antes de adentrarnos en los detalles del test, considero importante hacer referencia a algunos datos sobre su origen. La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una web de empleos, cuyo propósito es "poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados", en lo cual es considerada una empleadora líder a nivel mundial. Tiene sucursales en Alemania, Holanda, Gran Bretaña, Suecia, Canadá, Australia, España, entre otros países.

En función del referido propósito, se construye el test de Monster "on line", con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio.

A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual, cabe resaltar, no sustituye a la entrevista personal.

*El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A:* Es el resultado de la adaptación de "SOSIE"/ ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa.

SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral:

- ⇒ Dimensiones personales.
- ⇒ Aspiraciones.
- ⇒ Trabajo.
- ⇒ Intercambios.

Como puede observarse, existen diversos métodos a disposición de cualquier investigador que pueden ser usados para diagnosticar las competencias, siendo esto muy importante ya que no solo permite el diagnóstico de las mismas, sino que de los resultados que se obtengan en este, se derivarán las futuras acciones de desarrollo.

#### 2.2.4. Desarrollo de Competencias.

Respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias, consideramos que la definición que ofrece Diego Escribano (1999) es bastante completa, ya que define el desarrollo de competencias como el "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño."

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro, aún cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Un gran cúmulo de investigaciones iniciadas por McClelland y su equipo de Harvard, así como por la Consultora Hay Group, demuestran que todas pueden desarrollarse, incluyendo aquellas que están ligadas a un motivo básico o a un rasgo de personalidad.

Respecto a como desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

#### *El Coaching.*

Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching. Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto.

La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.

La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

#### *Auto-desarrollo*

Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

#### *Los Centros de Desarrollo (Development Center).*

Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

A. El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, los consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor coste y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor coste debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.

B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.

Ahora bien, si como dijimos anteriormente, “el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizado en las competencias”, cabe preguntarse:

¿Se forma un súper- técnico mediante el desarrollo de las competencias?

Evidentemente no, pero si se puede formar a una persona mas integral, mejor preparada para vida, porque en el proceso de formación por competencias, se demanda que haya conjugación entre los conocimientos, procedimientos y actitudes que el individuo debe poseer para enfrentar su vida futura y nunca como una infalible herramienta de producir y competir.

# PARTE III

### 2.3.1. La Administración Pública

Vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos.

La finalidad del enfoque de la Calidad Total aplicado a la Administración Pública consiste en que los organismos pregunten a los ciudadanos que es lo que necesitan, y diseñar y organizar todos los procesos internos de acuerdo a ello.

Mediante la Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública se puede alcanzar lo siguiente:

- ⇒ Aumentar la calidad de los servicios que se prestan
- ⇒ Conseguir que los usuarios valoren la gestión del organismo
- ⇒ Reducir costos u optimizarlos reorientándolos a cubrir otras necesidades u otras mejoras.
- ⇒ Dinamizar a los empleados públicos a partir de nuevas iniciativas motivadoras alrededor de la participación para mejorar la calidad.

Uno de los aspectos fundamentales de la Gestión de Calidad Total, sino el mas importante, son los recursos humanos. Ésta pone énfasis en la responsabilidad y en el compromiso individual de todos los empleados por la calidad de los servicios prestados por el organismo.

La calidad es responsabilidad de todos los trabajadores de la Administración Pública, no solo de los que tiene contacto con los ciudadanos, contribuyentes o usuarios en general.

Dada la complejidad de cada organismo público, la satisfacción del usuario depende de conseguir unos grados aceptables de calidad en distintos niveles de la organización a saber:

- En la Dirección
- En los procesos/procedimientos
- En las relaciones internas
- En las relaciones con los proveedores
- En la calidad de los servicios a los usuarios

Gestionar la calidad en una organización implica realizar todas las tareas inherentes a la consolidación de un organismo que se prepara para garantizar la calidad en sus servicios, en función de un ambiente organizacional predispuesto a la mejora continua, la optimización de los procesos internos, y de un compromiso con los usuarios, tanto externos como internos.

De ello se deriva que la calidad no es el resultado de la casualidad sino, de una programación y voluntad de mejora puesta en aspecto como:

- La definición de una política expresa de calidad
- El reconocimiento del factor humano como eje del cambio
- El reconocimiento del cliente o usuario como factor clave que define los lineamientos de la calidad

### 2.3.2. Competencias laborales en Administración Pública

En la Administración Pública han convivido con persistencia pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la eficiencia y eficacia del órgano público. Por esta razón, concretar nuevos modelos de gestión de los recursos humanos del Estado es un reto significativo.

A consecuencia de esto, la implementación de un modelo de competencias laborales en el ámbito de la Administración Pública se convierte en un aspecto primordial en el marco de la tarea de mejorar la capacidad de gestión del Estado.

Se hace necesario responder a las necesidades de los usuarios de manera eficaz y con eficiencia. Aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

El Plan estratégico y los objetivos marcarán la dirección; las competencias, todo el conjunto de saberes en acción –de la organización y del individuo -, necesarios para alcanzarla.

# Capítulo III

## **MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Marco Metodológico

El concepto específico de ORGANIZACIÓN, como subsistema administrativo, consiste en *determinar y asignar*, en forma precisa, acotada, y explícita, los encargos provenientes de un conjunto de metas, propósitos y objetivos de una entidad (organización o empresa), a ciertas personas en razón de su capacidad, competencia y habilidad, correspondiéndole autoridad, responsabilidad, funciones y tareas, respecto de dichos encargos, repartidos por áreas de interés y niveles de autoridad.

El organizar resulta así en un proceso o subsistema de la administración que sigue siendo un medio para asegurar que lo planificado pueda ser ejecutado, dividido en parcialidades homogéneas, que requieren destrezas específicas, y entregando a éstos (encargos o tareas) a personas competentes que los ejecuten con autoridad y responsabilidad en ello.

La naturaleza del subsistema organización o *distribución de la acción planificada* de diferentes tareas homogéneas, significa un proceso instrumental, que consiste en posibilitar la puesta en práctica de lo planeado; no constituyendo un fin en si mismo, sino con el objeto de llevar al organismo, o a una parte de el, de una situación actual, a una futura mejor con relación a la primera, en aspectos de eficacia.

Ahora bien, a partir de esto, está claro que para llevar a cabo el presente trabajo, deberemos proceder ajustándonos a una metodología o procedimiento. El mismo deberá permitir, en líneas generales, conocer la situación actual del organismo, sus ventajas y desventajas, tanto tecnológicas como humanas; de tal modo que nos permita alcanzar los objetivos del trabajo y la verificación de la hipótesis planteada .

En función de esto el trabajo puede ser dividido en tres grandes etapas:

- 1- Relevamiento y recolección de datos del organismo y su entorno.
- 2- Diagnóstico o determinación de la situación actual del mismo.
- 3- Propuesta.

### 3.2. Desarrollo

1- RELEVAMIENTO : consistente en la recopilación de documentación (leyes y decretos), recolección de datos, y observación de los procedimientos, recursos humanos y tecnológicos, a través de entrevistas, investigación documental y bibliográfica (manuales de procedimientos, normas y reglamentos internos), a efectos de establecer:

1.1- El macro entorno del organismo dentro del cual lleva a cabo sus actividades, determinando:

1.1.1- Su ubicación en la estructura de la Administración Pública.

1.1.2- Los usuarios que están vinculados a través de los diferentes sistemas o servicios que presta el organismo.

1.2- Los aspectos internos del organismo que permitan conocer:

1.2.1- Su estructura u organigrama.

1.2.2- Las metas actuales, la cultura y la estrategia.

1.2.3- La capacidad de las instalaciones, los recursos tecnológicos disponibles.

1.2.4- Los recursos humanos y sus capacidades.

1.2.5- Las diferentes áreas del organismo y sus funciones.

1.2.6- Los procedimientos para procesar la información.

2- DIAGNOSTICO: se procede en función al análisis de los datos relevados en la primera etapa a determinar:

2.1- En el ambiente externo a la organización en el cual desarrolla el giro de sus actividades:

2.1.1- Las desventajas y problemas inherentes a al marco político - legal y a la estructura que contiene al organismo.

2.1.2- Los inconvenientes burocráticos propios de la ubicación del organismo en la estructura administrativa actual.

2.2- En el aspecto interno de la organización:

2.2.1- El servicio prestado a los usuarios de los distintos Sistemas. Fallas operativas y de tecnología.

2.2.2- Los problemas estructurales del organismo que atentan contra la eficiencia de la organización.

3- PROPUESTA: consiste en la determinación y organización de las actividades y tareas a llevar a cabo, con el objeto de obtener resultados que permitan al organismo (o empresa) alcanzar una situación futura mejor en términos de eficacia y eficiencia.

3.1- Definición de la filosofía empresarial o institucional y los objetivos generales (establecer la Misión y las Metas).

3.2- Determinación de los objetivos y subobjetivos específicos parciales que permitan alcanzar las metas u objetivos generales.

3.3- Planificación de la estrategia que permitirá alcanzar las metas establecidas.

3.3.1- Diseño de una estructura organizacional capaz de dar soporte y llevar a cabo la estrategia planificada.

3.3.2- Especificación de las áreas funcionales y las tareas de cada una de ellas.

3.3.3- Diseño del organigrama del organismo estableciendo la autoridad y las vinculaciones jerárquicas.

3.3.4- Determinación de los perfiles de cada uno de los encargados de llevar adelante las tareas.

3.4.- Determinación de las Competencias Requeridas para la implementación de un Sistema de Calidad de Gestión

3.4.1- Identificación de competencias: Es el método que se sigue para definir cuáles son las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente una actividad de trabajo.

3.4.2- Normalización de competencias: Se realiza cuando una vez identificada la competencia, una institución, por ejemplo, la standardiza y fija como norma, describiéndola con un procedimiento común.

3.4.3- Evaluación de competencias: La evaluación de competencias laborales consiste en el contraste entre las evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. Es complementaria a la norma y hace referencia a las evidencias. Consiste en la verificación del cumplimiento o no de las especificaciones establecidas. Es un proceso que tiene una secuencia de acciones:

⇒ Definir requerimientos de evaluación

⇒ Recolectar evidencias

⇒ Comparar las evidencias con los requerimientos

⇒ Emitir juicios sustentados en esta comparación

# Capitulo IV

## **RELEVAMIENTO**

#### 4.1. Relevamiento

En esta etapa del trabajo conté con la ayuda de jefes y compañeros de trabajo, a quienes tuve que recurrir para realizar las encuestas, entrevistas y el relevamiento de cada una de las áreas.

El primer problema que enfrenté fue la recolección de datos y documentación que me permitieran conocer la evolución del organismo y su ubicación en la estructura de la Administración debido a que implicó salir del ámbito en el cual me desarrollaba.

El segundo, creo que el más difícil de superar, fue el de adoptar una posición de observador pasivo que se limitara al relevamiento de datos y de las diferentes actividades, ya que el hecho de trabajar en la organización me llevó en diferentes ocasiones a participar en discusiones, y perder la objetividad.

Cabe aclarar que esta etapa solo consistirá en una mera exposición de datos e información, sin que la misma sea sometida a ningún análisis o conclusión, estando reservadas éstas a la etapa de diagnóstico.

### 4.2. Posición de la DGIPSE en la estructura de la AP

#### ORGANIGRAMA

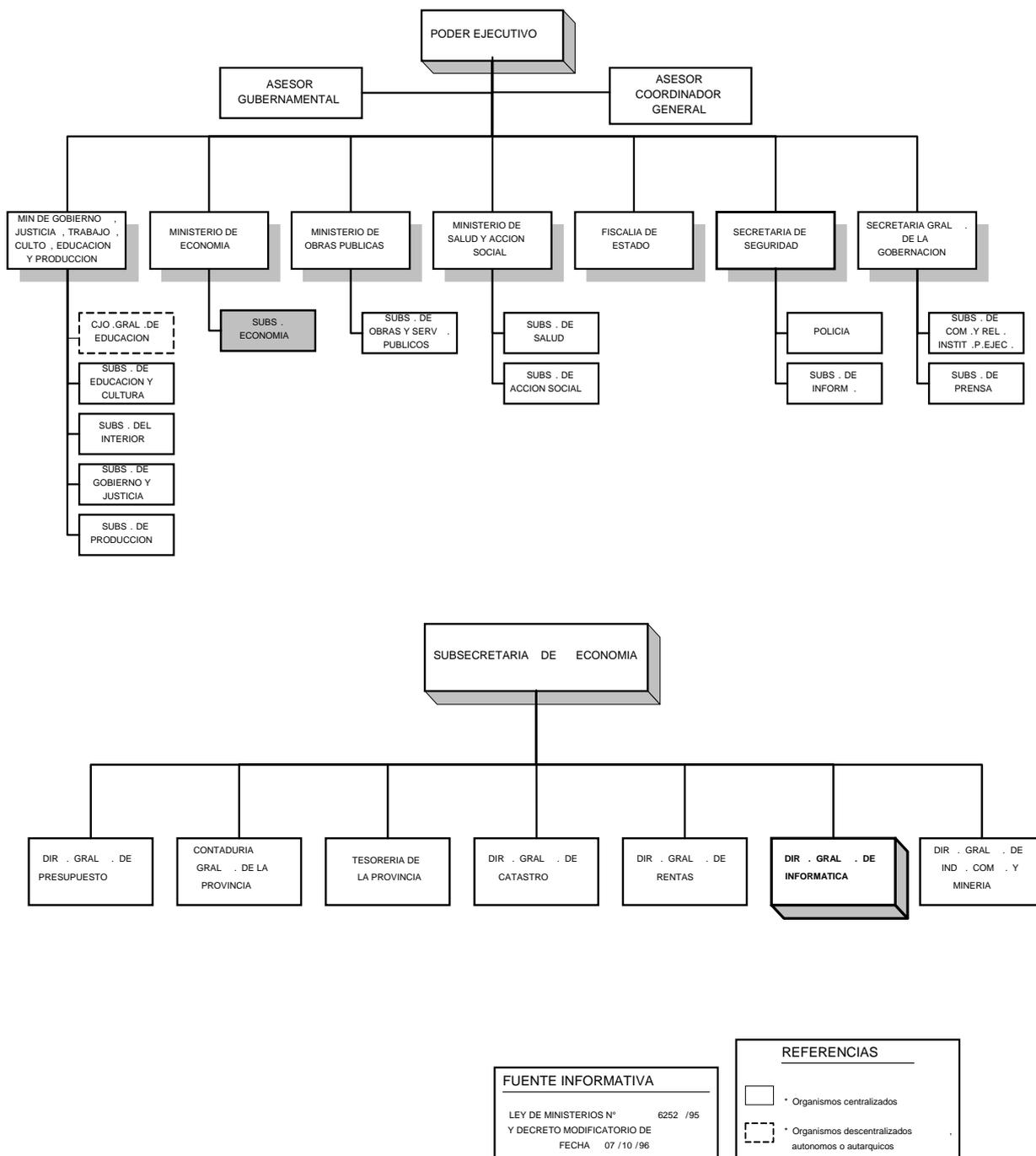


Figura 3: La DGIPSE en el gobierno de la Provincia

Según se observa en los organigramas precedentes, actualmente la DGIPSE depende directamente de la Subsecretaría de Economía, a su vez dependiente del Ministerio de Economía de la provincia.

Esto es así debido a dos razones fundamentales:

**PRIMERO:** A que el organismo fue concebido desde un principio como un centro de procesamiento electrónico de datos (Centro de Cómputos) que, considerado como una herramienta progresista de la gestión administrativa, desempeñaba fundamentalmente funciones inherentes a *contaduría*, siendo ésta la dependencia administrativa a la cual se le prestaban casi exclusivamente servicios a través del sistema que, aún hoy, sigue siendo el más significativo, el de **liquidación de haberes**. Posteriormente las necesidades que impuso el desarrollo vertiginoso tanto en materia tecnológica como requerimientos de información, implicaron un crecimiento de las funciones de este organismo, dando origen así a una redefinición de sus atributos, creándose la Dirección Gral de Informática y siendo el Centro de Cómputos solo una más de sus funciones.

**SEGUNDO:** A que en la actualidad los sistemas que aún se encuentran en desarrollo son todos concernientes al área del Ministerio de Economía (sueldos e impuestos).

### 4.3. Usuarios

La Dirección General de Informática, en cuanto a procesamiento de datos se refiere, tiene como usuario principal al Gobierno de la Provincia con sus respectivas dependencias, ya que entre sus funciones más trascendentes se encuentra la liquidación de haberes para todos los organismos de la Administración Pública centralizados y descentralizados, lo que comprende personal administrativo, docente, seguridad, sanidad, etc.

Esta situación implica también el ingreso, a través del sistema de liquidación de haberes, de otros usuarios, que si bien no pertenecen al gobierno, poseen una estrecha relación. La misma se basa en el hecho de que dependen en gran medida del Estado para su subsistencia, encuadrándose dentro de estos usuarios los gremios, sindicatos y entidades mutualistas.

Otros usuarios destacados en cuanto a la importancia del servicio que se les presta, considerado esto a partir de la necesidad de desarrollar sistemas o programas propios y exclusivos para estos, son la Dirección General de Catastro (DGC) y la Dirección General de Rentas de la Provincia (DGR) a través de los Sistemas de Información Catastral para el primero, y los sistemas impositivos de Inmobiliario Urbano y Rural, y Automotor para el segundo respectivamente.

Hace un tiempo atrás, los Sistemas de Jubilaciones, la Dirección Provincial de Obras Sanitarias (DIPOS) y el Juzgado Federal, también eran procesados por este organismo, pero fueron transferidos, ya sea por las privatizaciones de los servicios o por reordenamientos administrativos.

### Relación de los usuarios/ DGIP con relación a los sistemas

<b>D G I P</b>	SISTEMA DE	Plantas de personal	Permanente Contratado Docentes Policía
	LIQUIDACION DE HABERES	Gremios Mutuales Sindicatos	
	SISTEMAS PROPIOS	Dirección General de Rentas Impuesto Inmobiliario Urbano Impuesto Inmobiliario Rural Impuesto Automotores y Remolcados  Dirección General de Catastro (Sist. de Información Catastral)	

Por supuesto que el destinatario de la información generada por éstos Sistemas es en definitiva el Ministerio de Economía y el Gobierno de la Provincia.

No es menos importante, mas allá de sus requerimientos puntuales, considerar a las dependencias del gobierno, como usuarios de los distintos servicios que presta la DGIPSE, entre los que podemos citar el asesoramiento técnico para la compra de hardware, el desarrollo de sistemas que permitan la informatización de los organismo, la optimización de sus procedimientos administrativos.

Así también, en lo que a servicios a usuarios se refiere, desde hace aproximadamente, un año se incorporó la capacitación de RRHH, para todas las reparticiones que lo soliciten, en los diferentes utilitarios (Word, Excel, Internet, etc), y se comenzó con el dictado de una serie de cursos de capacitación destinado al personal de “Desarrollo” de la DGIPSE, de diferentes lenguajes de programación y sistemas operativos (Genexus, Html, Php, Windows NT, Linux, etc.)

En el gráfico de la página siguiente podemos observar el diagrama de la Red de comunicaciones de la Dirección de Informática.

La misma consiste en un anillo de Fibra óptica que “pasa” por la mayoría de los organismos gubernamentales de la provincia, incluyendo la Casa de Gobierno, a fin de permitir la futura conexión de los mismos.

Al momento del desarrollo del presente trabajo, solo encuentran conectadas las reparticiones que figuran en el gráfico, las cuales poseen una estrecha vinculación con la Dirección de Informática.

El gráfico permite apreciar la relación con los organismos a los cuales les brinda servicio, tanto de comunicaciones, soporte técnico, así como el desarrollo de los programas de consulta que permiten acceder a las diferentes Bases de Datos, las cuales se encuentran tanto física como lógicamente en el citado organismo.

4.4.

**ESQUEMA DE COMUNICACION  
ANILLO DE FIBRA OPTICA – DIRECCION GRAL DE INFORMATICA**

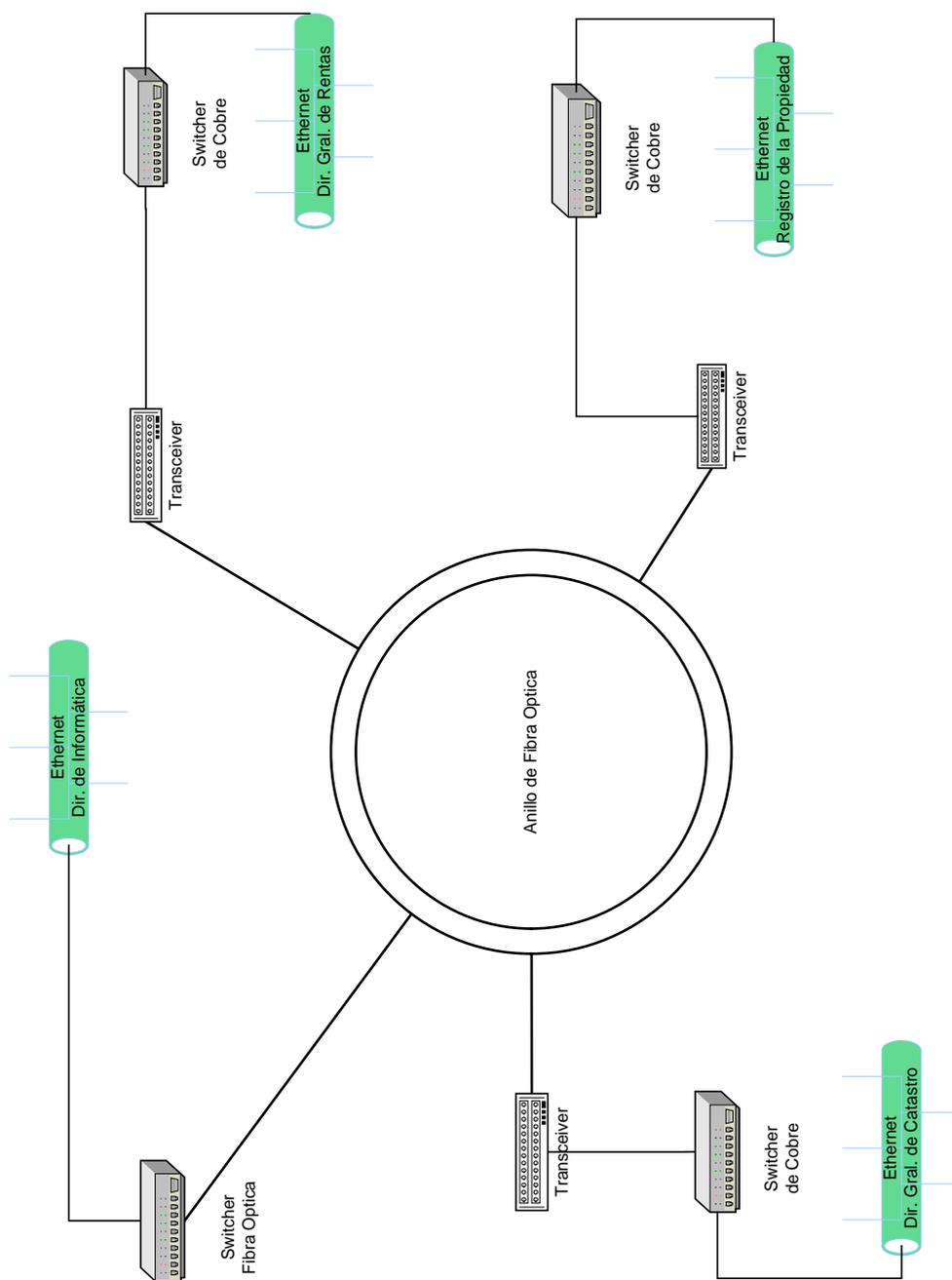


Figura 4: Red de Informática de la DGIPSE

#### 4.5. Estructura formal y descripción de tareas

La DGIP es un organismo de carácter netamente técnico que si se la compara con otras reparticiones de la Administración Pública, se encuadra dentro de las reparticiones pequeñas, puesto que su planta de recursos humanos no supera las 60 personas.

Estas se distribuyen prácticamente en las tres áreas más específicas funcionalmente hablando, ya que existe una cuarta área que no hace en si a la informática, que agrupa a la parte administrativa, contable y de maestranza.

Las áreas se dividen a su vez en departamentos, que tienen por objeto concentrar a las personas que realizan actividades similares.

#### ORGANIGRAMA

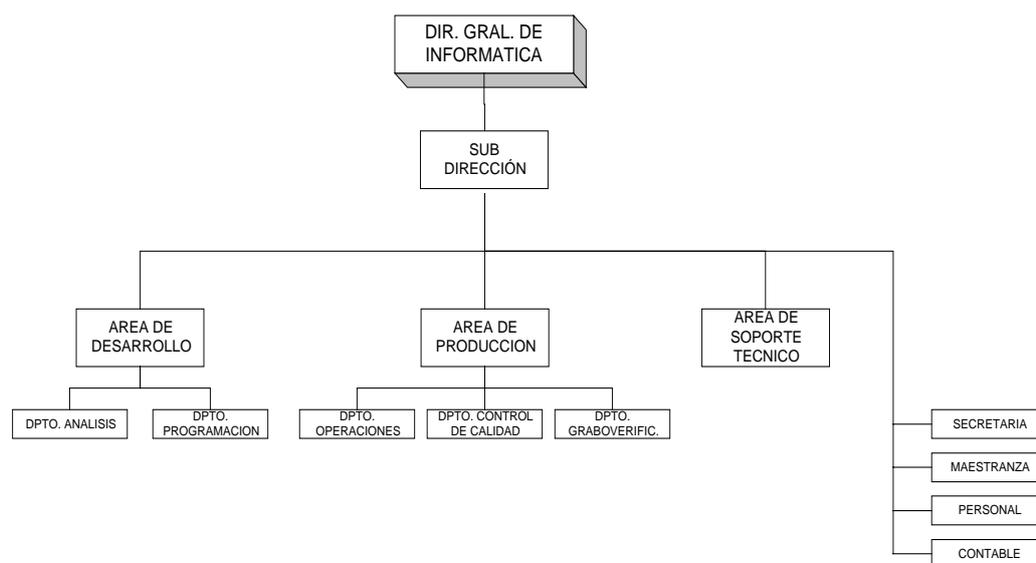


Figura 5: Organigrama formal de la DGIPSE

Cabe destacar que este organigrama fue facilitado por el organismo en estudio y muestra cual es la forma de organización jerárquica de la repartición (decreto Serie “B” N° 0403), cargos, y tareas lo cual permite su agrupamiento formal. El mismo difiere notablemente del organigrama no formal, y de carácter interno, ya que ha sido modificado en diferentes ocasiones por resoluciones internas y afectaciones de personal

## 4.6. Áreas y Departamentos

### 4.6.1. Área producción

Esta área es una de las que posee relación con el mayor número de usuarios, ya que es el lugar en el cual se realiza el procesamiento en si de los datos vinculados al Sistema de Liquidación de Sueldos.

Esto se obtiene a través de los sistemas que fueron diseñados y producidos por el área de Desarrollo.

El área de producción como se observa en el Organigrama se divide en tres departamentos, que agrupan las actividades que se llevan a cabo para cumplir con su cometido. Estos son Control de Calidad, Grabación (ingreso de datos), y Operaciones. Es el único departamento que desarrolla sus actividades en el horario matutino y vespertino.

### **Flujo de la información del área producción**

\*La información que llega a la DGIP ingresa a través del departamento Control de Calidad. Esta la recepciona, y realiza un control de la misma (determina si está completa o codificada correctamente).

Esta información como ya dijimos antes, llega a la repartición de dos maneras, por medio de planillas, o través de diskettes.

En el caso de la información que ingresa a través de medios magnéticos (diskettes) es presentada con un listado testigo de la información que contiene el mismo. El control que se le realiza, consiste en cotejar si el listado coincide con la información contenida en el diskette.

Toda información que cumple con estos requisitos de control de calidad está lista para ser procesada, en caso de no ser así, es devuelta para su corrección al usuario correspondiente.

Cuando la información ingresa por planillas, las mismas son enviadas al departamento de Graboverificación, cuya única función es la de cargar los datos y revisar (verificar) que los mismos sean correctos

---

\* *Se tomo el sistema de liquidación de haberes ya que es el más completo en cuanto al circuito que realiza la información, presenta todas las alternativas, e intervienen todos los departamentos de esta área.*

Una vez que se concluyó esta etapa, los “paquetes de información” (denominados así por su forma de agruparlos según los subsistemas a los que pertenezcan, personal, cargas de familia, bonificaciones, etc.) vuelven al departamento Control de Calidad para ser guardados como documentación que respaldará los resultados obtenidos en los procesos.

Los archivos obtenidos con la carga de datos son transmitidos para su procesamiento y validación, tarea que es realizada en el departamento Operaciones, que consiste en procesar la información, listando los resultados de los diferentes *jobs stream*, que son procesos de cada uno de los subsistemas.

Estos listados reflejarán la congruencia de la información, los errores de sintaxis, nomencladores, lugar de pago correcto, etc., y serán remitidos nuevamente a Control de Calidad, el cuál se encargará de notificar a los usuarios (tanto a los que presentan la información en forma manual como los que la hacen mediante disquetes) que deban realizar correcciones.

Este procedimiento se realiza hasta que se depura definitivamente la información, estando el mismo estandarizado en dos validaciones y luego una preliquidación. Una vez cumplida con esta etapa, se procede a emitir la liquidación final.

**FLUJOGRAMA DEL ÁREA PRODUCCIÓN**

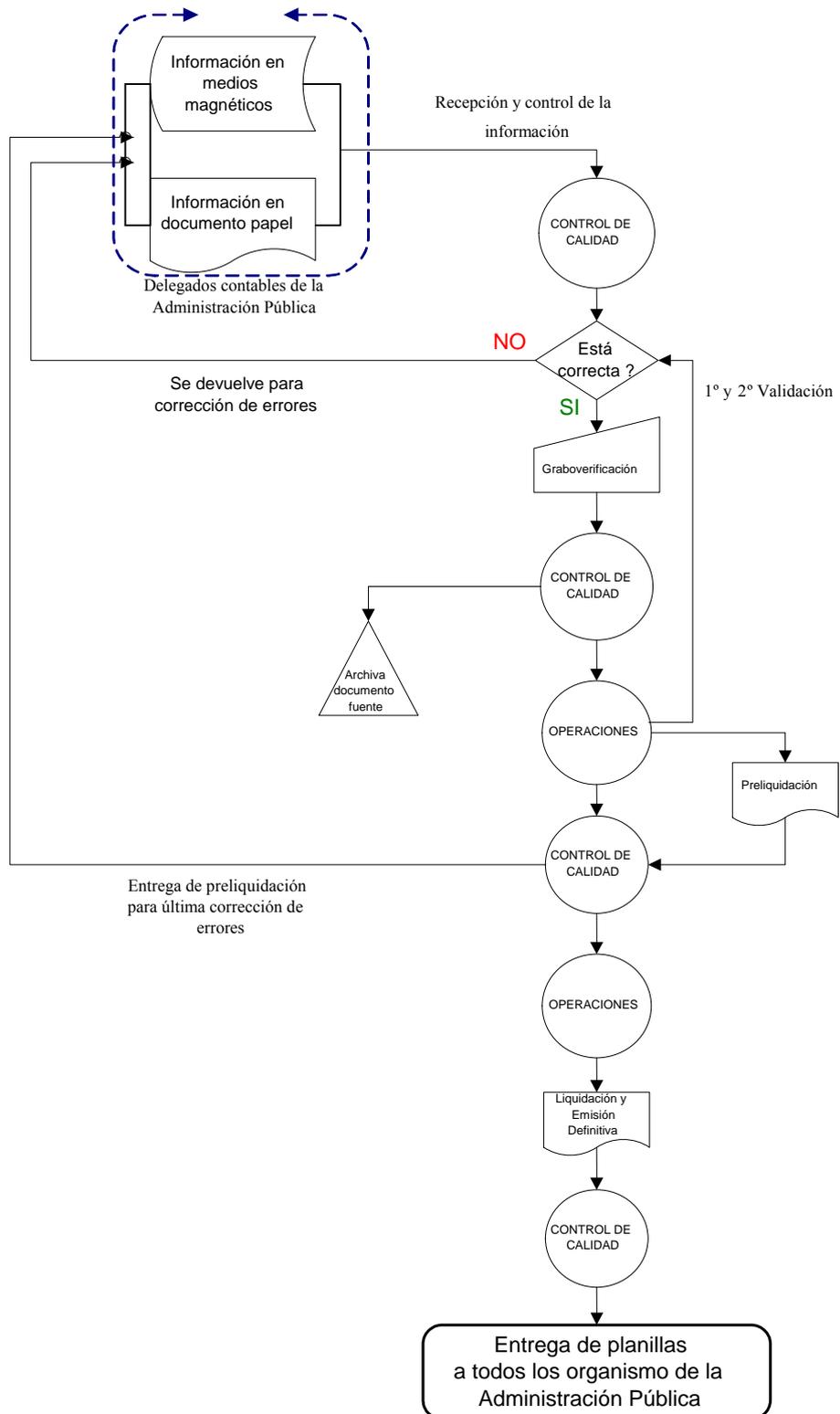


Figura 6: Proceso de Liquidación de Haberes de la Administración Pública

El departamento Operaciones, es en cuanto a jerarquía y funcionalidad el más importante de esta Área ya que es el motor de la misma.

Las funciones específicas del Área Producción son las siguientes:

- El armado de los Jobs Stream de cada sistema donde están contenido las ejecuciones de las aplicaciones que componen los subsistemas que se ejecutan en los procesos (subsistemas personal, descuentos, bonificaciones, etc.)
- Sobre la base de las necesidades que pudieran surgir, solicita modificaciones en los programas en el Area de Desarrollo.
- Ejecutar los procesos, generar archivos y listados de los mismos.
- Fijar los cronogramas para los distintos procesos, controlar que los mismos se cumplan, y fijar las prioridades de los mismos, esto último lo hacen en forma consensuada con la Dirección en función de las necesidades y/o urgencias del Poder Ejecutivo.
- Resguardar toda información presentada, así como también la procesada (backups).
- Planificar y controlar los insumos de modo que permitan el procesamiento y la emisión de la información.

#### 4.6.2. Área de Desarrollo

En esta área se realiza el análisis, la programación y el mantenimiento de los sistemas que se encuentran en funcionamiento o en estado de desarrollo (estudio, análisis, programación, etc. o algunas de las etapas previas a su implementación).

El personal que lo compone, realiza dos tareas principales que dan origen a los departamentos denominados Departamento Análisis y Departamento Programación.

Esta área recibe los pedidos o inquietudes, que pueden referirse a modificaciones de programas o sistemas ya existentes o a diseños de nuevos sistemas, de parte los distintos usuarios, sean estos internos (Áreas Producción o Soporte Técnico), o externos (Ministerios, organismos centralizados o descentralizados, etc.). Éstos pedidos, según se trate de modificaciones a programas o diseños de sistemas nuevos, serán asignados por la jefatura del área, al departamento que correspondiere.

En el primer caso el departamento programación será el encargado de realizar las modificaciones solicitadas en el tiempo establecido y luego de ser probadas, comunicará al solicitante de tal situación.

El segundo caso es un tanto más complicado, ya que el mismo requiere de un procedimiento mas largo y complejo.

Este proceso comienza con la recepción de la solicitud, y la posterior asignación del trabajo a uno o más analistas (dependiendo esto último de la magnitud del sistema). El primer paso de este proceso en sí mismo, lo constituye el relevamiento del lugar que solicitó la implementación del sistema, a efectos de determinar cuales son sus requerimientos de información e interpretar las necesidades del mismo, a partir del cual se diseñan los circuitos de información, funciones de las distintas áreas, los requerimientos de hard y soft, los modos de procesamientos, etc.

Con los datos recogidos, y el diagnóstico realizado, el analista procede a diseñar el sistema, los subsistemas que lo integraran, que información y la forma que deberá guardar la misma para ingresar al sistema, la forma que deberán tener los registros, bases de datos, archivos, claves, lenguaje de programación, etc. Siendo transmitidos al o los programador/es asignados al proyecto para que los mismos procedan al desarrollo y codificación de los programas. La asignación dependerá del lenguaje en el cual este planificado desarrollar los programas (actualmente se está utilizando el FOX, VISUAL FOX, GENEXUS y SQL), ya que los programadores asignados serán quien tengan mas facilidad o dominio de el lenguaje seleccionado para su codificación.

Terminada la etapa de desarrollo los programas, mediante su ejecución con archivos de prueba, se realizan los ajustes, para posteriormente proceder a instalárselo al usuario.

Con el sistema instalado, se lleva a cabo la asignación a una persona de esta área de todas las carpetas con la información del sistema y de los programas, la que será la encargada de su mantenimiento, tarea que consistirá en realizar las modificaciones que sean solicitadas por los usuarios, o la solución de algún problema eventual que pudiera surgir en su funcionamiento.

#### 4.6.3. Área Soporte Técnico

Esta área tiene la función de asesorar en todo lo que se refiera a Hardware y Software, ya sea para solucionar problemas o para la adquisición de equipamiento.

En el caso de la Dirección General de Informática la función principal del área está orientada fundamentalmente al sector de las comunicaciones entre los equipos o *Servidores* (Servers) situados en esta repartición y las terminales o workstation situadas en otras reparticiones (Dirección de Rentas y Dirección de Catastro), con el objeto de optimizarlas ya que actualmente estas son de un rendimiento deficiente.

Otra de las funciones que desempeña es la de asesorar a todas las reparticiones de la Administración Pública para la compra de Hard y Soft de acuerdo a las necesidades de las mismas.

En cuanto a esto, es también de su incumbencia la confección de las licitaciones o concursos de precios, su evaluación y control.

#### 4.6.4. Área Administrativa

Si bien no existe en el organigrama una área que se denomine de esta manera, se procedió a denominarla así a efecto de agrupar a todas las tareas de realizan dentro del organismo y que no tienen relación directa con las tareas informáticas que allí se desempeñan.

En la misma se concentra el personal administrativo (secretarias, personal contable, y encargada de personal) así como el personal de maestranza.

La Secretaría desempeña la función de secretaría privada del director del organismo y de mesa de entrada de la repartición, recepcionando todo aquello que no sea información para procesar (la que ingresa directamente por el área Control de Calidad).

La encargada de personal realiza el control de la asistencia, así como el control de las licencias del personal del organismo.

El casillero denominado en el organigrama como Contable, es lo que en la práctica se denomina como habilitación, cuya función específica es la de realizar tareas relativas a la liquidación de haberes (altas de personal, modificaciones, descuentos, cargas de familia, etc.). En las reparticiones de mayor envergadura, este departamento depende del área Contable.

La DGIP no posee una área contable, por lo que los habilitados ( 2 dos) son recargados en sus tareas específicas, con funciones que no le son propias como ser el control de las cuentas especiales de la repartición, la fiscalización de las licitaciones o concursos de precios, resolución de expedientes de diversa índole, etc.

# Capitulo V

# PROPUESTA

# PARTE I

### 5.1.1. Propuesta

El diagnóstico nos permitió identificar un gran número de problemas que atentan contra la maximización de las prestaciones del organismo.

En mi opinión el primer punto que deberá ser atacado se refiere a la estructura de la organización, ya que a mi criterio será la base que promoverá los cambios que solucionarán los demás problemas, que al fin de cuenta, son consecuencia de este.

Para esto debemos tener un concepto básico, que es en torno al cuál giró el presente trabajo, y considero también el eje central de la solución:

**“ EL ORGANISMO ES LA DIRECCION GENERAL DE INFORMATICA DE LA PROVINCIA y no el Centro de Cómputos de la Provincia”**

El **OBJETIVO** de esta propuesta consiste en *diseñar una estructura orgánica apropiada que permita cumplir con los requerimientos que importen las nuevas funciones a desempeñar, brindando así el marco para el desarrollo de un programa de TQM*

El desarrollo de esta propuesta tendrá dos grandes tópicos a saber:

- 1- La reestructuración de la DGIP: en la cuál se definirá la misión, los objetivos; se rediseñará el organigrama, se establecerán las funciones de las diferentes áreas.
- 2- Las Competencias Laborales: la determinación, su evaluación, y el desarrollo de las mismas.

### 5.1.2. Reestructuración de la DGIPSE

Estableceremos dos pautas fundamentales antes de encarar esta etapa, la primera será tener en cuenta que el procesamiento electrónico de datos es solo una más de las funciones que debe desempeñar el organismo, a fin de recorrer una etapa de transición a una DGIP desprovista de toda tarea de procesamiento, abocada definitivamente a las funciones de planificación y asesoramiento del Poder Ejecutivo.

La segunda en cuanto a su ubicación dentro de la Administración Pública, será considerar a la DGIP como un sistema cuyo principal recurso para obtener los resultados que de ella se esperan, es la información, por lo tanto las fuentes de donde se la obtenga deberán tener los canales de comunicación más directos posibles.

Con estos lineamientos generales que regirán el criterio aplicado para realizar la reestructuración del organismo, iniciaré el desarrollo de la propuesta.

El primer punto de esta consistirá en la definición de la misión, las metas y los objetivos de la DGIP.



Figura 7

Teniendo en cuenta que las metas organizacionales nos dan el sentido básico de dirección a las actividades que deberemos desarrollar para alcanzarlas, es de suma importancia dejarlas establecidas claramente.

**META:** Orientar y asesorar al Poder Ejecutivo en materia informática, y optimizar su funcionamiento en una etapa de transición hacia un organismo que desempeñe **únicamente funciones de asesoramiento técnico y planificación.**

La meta establecida para la DGIP no se limita solo a las funciones delegadas por el decreto de creación (... en la formulación e implementación de la política que en materia informática...), sino que son establecidas de manera más amplia siendo de esta forma consecuente con las exigencias del entorno, en cuanto a lo que se espera del organismo en

función de información que procesa (haber, impuestos, personal, sistemas catastrales, etc.), y no acotando su incumbencia solo al área informática.

A partir de este punto, y teniendo en cuenta que el término meta comprende la misión y los objetivos de la organización que permitirán alcanzar dicha meta, el paso siguiente será establecerlos de manera clara y concreta, ya que en función de éstos se trazarán las estrategias que permitan llevarlos a cabo y de esta manera alcanzar la meta establecida.

- La misión: de una organización su finalidad específica que la distingue de otra de su tipo.

Si la misión está comprendida en el establecimiento de las metas, y a su vez determina la finalidad específica de la organización, es claro que esta será:

**MISION:** brindar información pertinente que optimice el funcionamiento del Estado.

Establecidos los puntos extremos de este proceso (simplificado en la Fig. 6) en el cual se “traza” la dirección y el sentido de las estrategias de la organización; se debe proceder a la definición de los objetivos a alcanzar para que la organización cumpla con sus metas.

En función de esta meta, los **objetivos** de la organización serán:

a- Optimizar el servicio brindado a los usuarios actuales y planificar nuevos servicios orientados a captar potenciales usuarios de segmentos (administrativos) no explotados aún.

b- Establecer planes y políticas informáticas que permitan un aprovechamiento integral de los recursos tecnológicos del Estado, que permita a los funcionarios optimizar la toma de decisiones en base a información.

Establecidas las bases que serán las directrices de las reformas a encarar, el paso siguiente consistirá en la elaboración de un plan estructurado de modificaciones y actividades que permitan instrumentar en el ámbito de la Administración Pública dentro de la cual se desarrolla la DGIP, un sistema que permita el uso racional de los recursos tecnológicos disponibles, orientados a potenciar la eficiencia en la administración y el aprovechamiento eficaz de la información disponible.

### 5.1.3. Estructura y Organigrama

La estructura no debe ser confundida con el organigrama, ya que la primera deberá ser entendida como el conjunto de recursos organizados de manera tal que nos permita poner en práctica los planes operativos para llevar a cabo las estrategias planificadas, en tanto que el organigrama solo nos permitirá plasmar la vinculación jerárquica y la afectación de recursos humanos que componen esta estructura.

La misma se diseñó utilizando un proceso similar al expuesto en el libro Re-estructurando Empresas de Kastika y Serra.

Este procedimiento nos permitirá obtener una visión global de a estructura de la organización y sus relaciones funcionales. Comenzamos estableciendo diferentes niveles sobre la base de la multiplicidad de funciones que desarrollan en cada nivel:

- Dirección: Estará ubicada fuera de los límites de la estructura general, ya que no se trata de un cargo operativo, sino que podríamos definirlo como “político - administrativo”, cuya función principal será la de servir de *nexo burocrático* entre la DGIP y las demás organizaciones de la Administración Pública.

- Areas Fundamentales: \* Auditoría y Coordinación  
\* Producción  
\* Ingeniería de Software  
\* Soporte Técnico  
\* Políticas y Planeamiento  
\* Administración y Contabilidad

- Dptos. Adicionales: \* Atención al Usuario y Captura de datos.  
\* Operaciones  
\* Control de Calidad  
\* Análisis de Sistemas  
\* Programación  
\* Mantenimiento de Sistemas  
\* Redes y Comunicaciones  
\* Sistemas y Software  
\* Administración de Base de Datos  
\* Capacitación  
\* Compras y Suministros  
\* Planeamiento y Evaluación de Proyectos.  
\* Contable

- \* Secretaría
- \* Personal y Maestranza

A efectos de simplificar la comprensión de la misma, y sin perder el concepto de Estructura de Red, recurrí a una configuración circular en la cual no se tiene en cuenta los niveles ni las jerarquías (las cuales serán expuestas oportunamente en el organigrama), sino las relaciones y dependencias funcionales (directas e indirectas) entre las distintas áreas y departamentos.

### 5.1.4. ESTRUCTURA DE RED DE LA DGIP

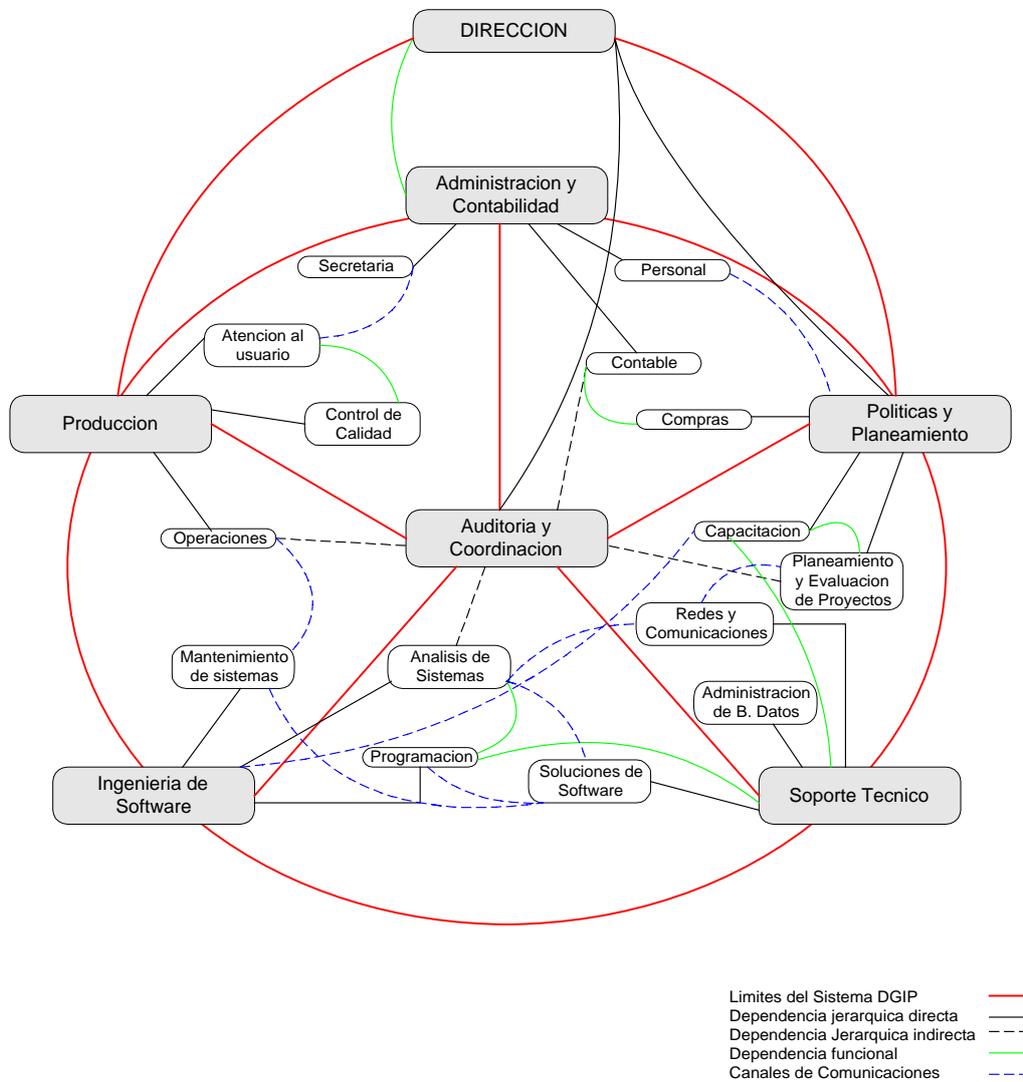


Figura 8: Propuesta de Estructura de Red para la DGIPSE

Como se observa en el gráfico, la estructura de esta organización o sistema está orientada a establecer canales de comunicación entre las diferentes áreas y departamentos de la organización, más allá de la dependencia jerárquica existente, lo cual, en definitiva, está inserto en el significado de estructura de redes, es decir, la posibilidad de comunicarse todos con todos.

Por otro lado observamos que la estructura permite la vinculación con el medio ambiente no solo a través de los límites del sistema, sino por medio de los subsistemas específicos, lo cual permitirá no solo incrementar la eficiencia del servicio, sino que al eliminar los intermediarios en los canales de comunicación, la misma será más directa, fluida, y con menos *interferencias* entre el emisor y el receptor, permitiendo a su vez (a través del contacto directo con la realidad que rodea al sistema) anticiparse a las necesidades del Suprasistema que en este caso es la Administración Pública.

Los subsistemas definidos en esta estructura básica tendrán funciones claramente definidas; pero de manera tal que ello no propenda a crear nuevamente las denominadas “estructuras de reinos” dentro del organismo, sino estimulando el trabajo integrado entre las diferentes áreas.

La forma de lograr esto no será fácil, ya que implicará de parte de la dirección un esfuerzo adicional para modificar la cultura de la organización. Este cambio de mentalidad deberá realizarse no solo a nivel operativo, sino también a nivel gerencial, fomentando desde allí la participación de todos los integrantes de la organización en la definición de los objetivos de la misma, y así de esta manera lograr también el compromiso de estos para alcanzarlos.

El objetivo al plantear la estructura de esta manera de evitar la creación de casilleros u oficinas en el organigrama sin que se modifiquen los procedimientos. Es por ese motivo que definimos estas grandes *Áreas Fundamentales* con sus *Departamentos Adicionales* en cuanto al tipo de tarea o problema a solucionar.

Esta estructura no solo tiende a sentar las bases para el desarrollo de una nueva concepción de la DGIP sino que, considero será el motor que impulsará el cambio necesario en la cultura de la repartición, modificando no solo los canales de comunicación entre todos los elementos que integran el sistema, sino la actitud para con el medio ambiente externo en cuanto a que el organismo no solo deberá solucionar los problemas que se le plantean, sino que se tendrá por objetivo anticiparse a dar posibles soluciones a problemas que se pudieran presentar, posicionando al usuario en el punto mas alto de las prioridades a satisfacer.

La estructura diseñada nos permite elaborar diferentes tipos de organigramas concordantes con los requerimientos de la misma. A partir del análisis de las diferentes alternativas posibles, es mi opinión que el organigrama que se grafica a continuación es el que mejor se adapta a las necesidades estratégicas del sistema.

5.1.5.

### **ORGANIGRAMA PROPUESTO**

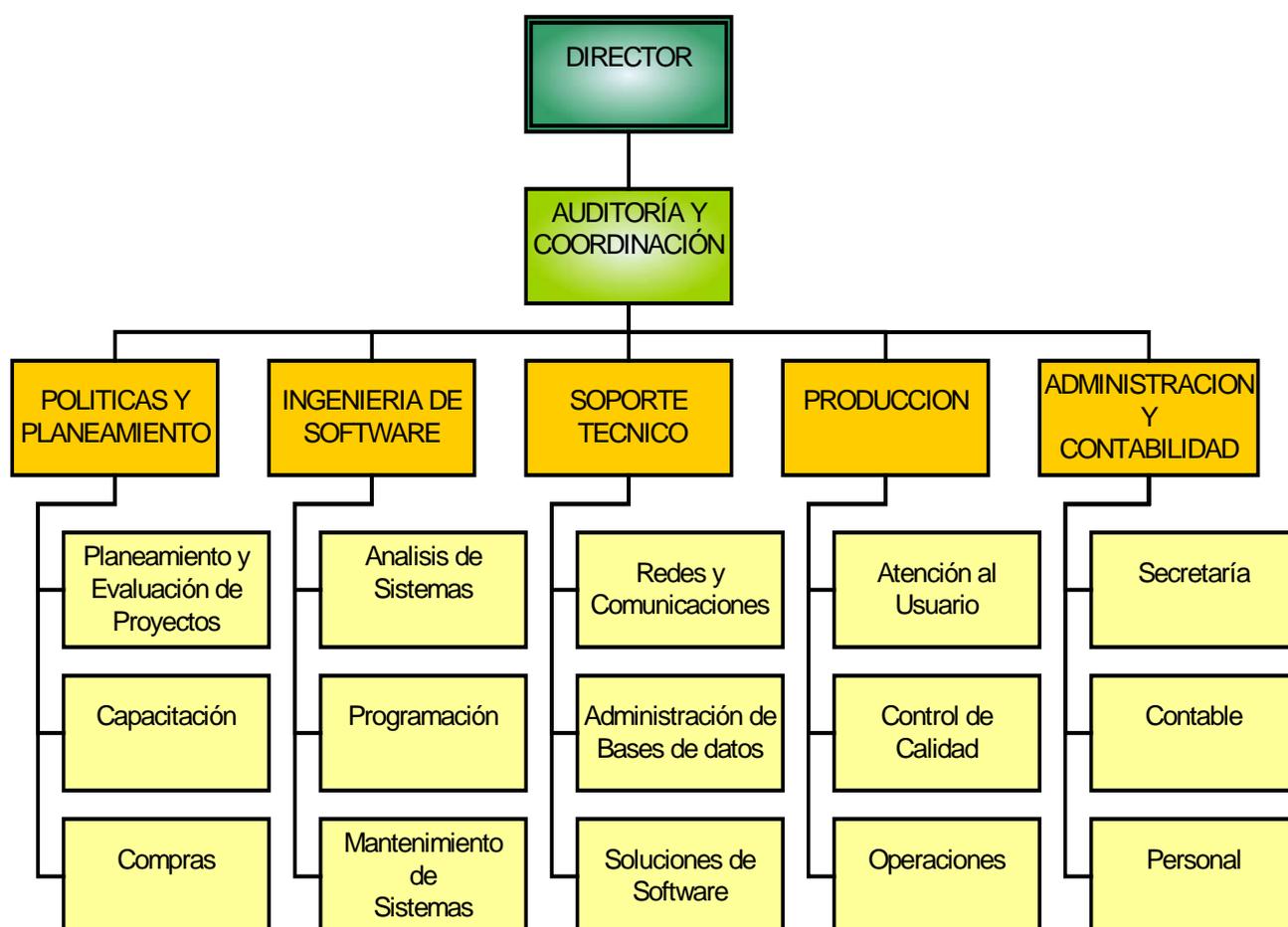


Figura 9: Organigrama modificado propuesto para la DGIPSE

Como se puede ver, en el nuevo organigrama se rediseñan las funciones de las áreas y departamentos y se contemplan funciones que antes no existían, siendo éstas de fundamental importancia en la administración de un organismo informático.

Estas nuevas áreas, Políticas y Planeamiento, Auditoría y Coordinación y Capacitación, serán los encargados de establecer y llevar adelante una política informática coherente para toda la provincia.

La planificación será de trascendental importancia a la hora de establecer los objetivos de la organización y los procedimientos adecuados para alcanzarlos, permitiendo a ésta, obtener y destinar recursos para ello, y adelantar actividades compatibles con los objetivos y procedimientos adoptados, así como el seguimiento y medición del progreso, hacia dichos objetivos.

En cuanto al área de Auditoría y Coordinación, considero que se trata de un área neurálgica, que permitirá a la organización integrar el trabajo de las diferentes unidades interdependientes para alcanzar las metas comunes a todos, y asegurarse que estas actividades lleven a la organización hacia la meta declarada, a través de la auditoría o control, cuya función consistirá en el establecimiento de estándares, y su comparación con la realidad; fundamentando la creación de esta área en el hecho de que sin control no se pueden corregir los errores, y sin esta corrección el fenómeno del *feedback* no existe, por lo tanto el sistema no se realimenta, impidiendo esto su crecimiento.

Por otro lado en un ambiente como la informática en el cual los avances tecnológicos son de un ritmo tan vertiginoso, la capacitación del personal se convierte en una necesidad constante, pudiendo esto estar orientado a dos objetivos claramente diferenciados; por un lado la capacitación del personal de la Administración Pública a efectos de generalizar el uso de la informática para optimizar los procedimientos administrativos, y por otro, la capacitación específica al personal de la DGIP con el objeto de que los mismos se encuentren actualizados respecto de las herramientas y los nuevos productos del mercado que le permitan desempeñarse eficazmente y realizar un aprovechamiento eficiente de los recursos tecnológicos.

### 5.1.6. FUNCIONES

Este ítem es de fundamental importancia en lo que se refiere a la etapa de organizar la repartición, y que consiste en definir cuales serán las funciones de cada subsistema o área de la estructura diseñada. Su adecuación al organigrama es una tarea meramente mecánica a efectos de cumplir con las formalidades legales que exige el sistema burocrático.

En este punto se definirán las funciones de cada una de las áreas operativas de la estructura, así como los perfiles de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las tareas de cada una de las mismas.

#### **Producción:**

Esta área fundamentalmente es la encargada de la recepción, procesamiento y entrega de la información a los usuarios de los diferentes Sistemas (sueldos, impuestos, información catastral, y todos los sistemas que pudieran implementarse bajo la modalidad de procesamiento batch).

Las principales funciones de esta área son:

- \* Atender a los usuarios del Sistema de Liquidación de Haberes (usuarios externos y de la Administración pública).
- \* Mantener la operatividad de los distintos sistemas.
- \* Establecer normas de procedimientos para el procesamiento de la información.
- \* Controlar la calidad de la información (tanto la que ingresa como la que se emite).
- \* Planificar la capacidad operativa del área (recursos humanos y materiales).
- \* Resguardar la información procesada (Backups).

#### **Ingeniería de Software:**

El trabajo de esta área estará orientado al desarrollo de Sistemas que permitan el máximo aprovechamiento de los datos que se procesan, de manera que permita a quienes tienen poder de tomar decisiones, hacerlo con el mayor sustento posible en base a la información obtenida.

Las principales funciones de esta área son:

- \* Mantenimiento de los sistemas activos.
- \* Análisis y desarrollo de Sistemas (optimizar los que están en funcionamiento, diseñar nuevos sistemas).
- \* Orientar el desarrollo de los sistemas a la modalidad de procesamiento en tiempo real de la información a través de redes.
- \* Determinar el equipo de técnicos que se afectarán a los diferentes proyectos.
- \* Establecer el tiempo necesario para el desarrollo de un sistema.
- \* Capacitación y actualización de los usuarios de los sistemas desarrollados por esta área.

### **Política y Planeamiento:**

Es una área creada con el objeto de que la DGIP se desempeñe como tal, asesorando y brindando el sustento técnico al Poder Ejecutivo para el establecimiento de Políticas aptas para mejorar el orden y aprovechamiento de los recursos, así como Planes Informáticos a mediano y largo plazo en el ámbito de la Administración Pública.

La base de esta política informática del Poder Ejecutivo estará orientada a la descentralización del procesamiento, con tecnología de hard y soft compatibles.

Las principales funciones de esta área son:

- \* Establecer los estándares para las licitaciones de Hardware y Software que realice el Estado.
- \* Investigar, desarrollar, y proponer las normas que permitan una eficiente utilización de los recursos en los ámbitos de su competencia.
- \* Investigar las posibilidades de nuevos campos de aplicación de los recursos informáticos.
- \* Diseñar los planes para informatizar de una manera coherente la Administración Pública.
- \* Determinar la modalidad y los niveles según los cuales se capacitará a los agentes de la

Administración que vayan accediendo al procesamiento electrónico de datos.

- \* Atención de nuevos usuarios, análisis y diseño de proyectos acorde a sus necesidades.
- \* Estudio de factibilidad de proyectos sugeridos por otros organismos.
- \* Establecer los cronogramas de trabajos para las diferentes áreas.

### **Soporte Técnico:**

La misión de esta área será dirigir y organizar las actividades tendientes a una correcta utilización de los recursos lógicos, y la investigación de los productos disponibles en el mercado informático a efectos de permitir mejores posibilidades de ser eficientes en el uso de la nueva tecnología que llegue.

Las principales funciones de esta área son:

- \* Soporte y asesoramiento a las diferentes áreas del organismo y de la Administración Pública.
- \* Evaluación técnica de licitaciones de Hardware y Software.
- \* Investigación y capacitación para el aprovechamiento de nuevas herramientas de Hardware y Software.
- \* Solución de los problemas de Soft de los equipos del organismo.
- \* Mantenimiento de los Sistemas de comunicaciones de las redes.

### **Auditoria y Coordinación:**

Esta área es de suma importancia dentro de la nueva estructura de la DGIP, ya que tendrá su cargo una de tareas fundamentales dentro de lo que se denomina “Estructura de Redes” que será la de fomentar la comunicación en todas las direcciones permitiendo de esta manera coordinar los esfuerzos de la organización para la consecución de los diferentes objetivos que se planteen, así como de auditar permanentemente todas las áreas a efecto de evitar desviaciones de los procedimientos fuera de los estándares previstos.

Las principales funciones de esta área son:

- \* Auditoria de Sistemas.
- \* Auditoria contable
- \* Control de expedientes y derivación al área correspondiente.
- \* Control de ejecución de proyectos
- \* Coordinación de los diferentes cronogramas establecidos por el área de Políticas y Planeamiento.

Los recursos humanos que componen esta área deberán ajustarse al siguiente perfil:

**Dirección :**

En virtud de la estructura planteada, y las funciones establecidas para cada una de las áreas, las funciones del director del organismo estarán prácticamente orientadas a establecer las relaciones con el ambiente externo a la repartición, asumiendo la representación de la misma ante los demás organismos de la Administración Pública y entidades privadas que tengan alguna vinculación con la DGIP. Con respecto a la administración interna del organismo, sus funciones se limitarán a la supervisión general y a la delegación de trabajo, asignando los mismos a las áreas correspondientes.

# PARTE II

### 5.2.1. Los recursos humanos como eje propulsor del cambio

La organización del Estado ha asumido históricamente la forma tradicional de tipo burocrático piramidal, pautando en su seno conductas y modos de proceder, que contrariamente a lo deseado o planificado, han contribuido a la falta de eficacia y al exceso de rigidez en la aplicación de las normas, asentándose una cultura intraorganizacional que ha dado lugar a prácticas que en la actualidad no responden y hasta se contradicen con los objetivos y estrategias que debe afrontar el Estado para responder a los cambios acontecidos

La generación, entonces, de nuevos modelos de gestión resulta una necesidad primordial en el marco de estos procesos.

Para ello debemos tener en cuenta que cualquier intento por Gestionar la Calidad no concluye con la optimización de los proceso y el diseño de una estructura que permita llevarlos adelante. Estas solo serán dos de las patas sobre la cual se apoya un Plan Integral de Calidad, siendo la tercera, la mas importante de todas, los ***Recursos Humanos***.

Entonces:

La posibilidad de gestionar la Calidad de Gestión en la Administración Pública y, en este caso específico de la DGIPSE, debe partir del reconocimiento del factor humano como eje del cambio y de la generación de valor

De esta manera, los imperativos vinculados con la necesidad de flexibilizar la gestión, para responder con mayor rapidez a los grandes cambios de contexto que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas resultan de interés fundamental si los vinculamos directamente con la gobernabilidad. Por ello, la implementación de un nuevo modelo de competencias laborales en el ámbito de la administración pública provincial se convierte en un aspecto primordial en el marco de la tarea de mejorar la capacidad de gestión del Estado.

En la administración pública han convivido con persistencia pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la

eficiencia y eficacia del órgano público. Por esta razón, concretar nuevos modelos de gestión de los recursos humanos del Estado es un reto significativo.

### 5.2.2. Diferentes dimensiones de las competencias laborales

Las posibles descripciones de las competencias laborales son tan variables como las empresas u organizaciones que pretendan analizarlas. En este sentido, Ansorena Cao establece que en cuanto a las listas predefinidas o estandarizadas, se las puede dividir en dos grandes grupos:

- ⇒ Competencias Generales: Son competencias que afectan al conjunto de los empleados de una organización, independientemente del nivel o área funcional. Están referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.
- ⇒ Competencias Técnicas: son las habilidades específicas del correcto desempeño de un área técnica, es decir la puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos ligados al puesto de trabajo.

#### Las competencias generales

Dentro de lo que se denominan competencias generales se las puede clasificar en categorías que resultan relevantes a la hora de definir los procesos de evaluación de potencial del empleado y diseñar planes de desarrollo. Estas son:

- **METAHABILIDADES:** se trata de competencias laborales de tipo elemental, generales, básicas en el individuo que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional
- **BETAHABILIDADES:** se trata de competencias que resultan imprescindibles para desarrollar una carrera y posibilitan el desarrollo posterior de habilidades más específicas
- **HABILIDADES OPERATIVAS:** son habilidades de eficiencia y eficacia operativa, están relacionadas con el desempeño eficaz del puesto de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal.
- **HABILIDADES INTERPERSONALES:** se trata de habilidades relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas

- **HABILIDADES DIRECTIVAS:** son competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización

Cabe destacar que a efectos del presente trabajo, las **Competencias Técnicas**, no serán evaluadas en virtud de que las mismas son inherentes al perfil de los cargos, fundamentalmente en todos aquellos vinculados al desarrollo de software, ya que los mismos requieren inexorablemente la formación profesional, o al menos idónea en el tema para su desarrollo.

### 5.2.3. Competencias en la DGIPSE

Tomando como base los conceptos de Calidad Total, y teniendo en cuenta la cultura de la Administración Pública de la provincia de Santiago del Estero, así como las características especiales de la Dirección de Informática como un organismo eminentemente técnico, se procedió a la selección un mix de competencias necesarias para la implantación de un sistema de Gestión de Calidad.

Los agentes del organismo serán evaluados a efectos de determinar la presencia de estas competencias, así como en función de los diferentes puestos o cargos que ocupan, la necesidad de desarrollo de las mismas.

Las competencias se seleccionaron siguiendo el criterio usado por Ansorena Cao para la clasificación general, realizando una apertura que permite la asignación de de las siguientes habilidades:

- **Metahabilidades:**

- ***Adaptabilidad:*** modificación de la propia conducta cuando para alcanzar determinados objetivos surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
- ***Energía:*** Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido. Impulso.
- ***Aprendizaje:*** Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente.
- ***Tolerancia al stress:*** Actuar con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.
- ***Decisión:*** toma de decisiones activas, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema, aceptando la responsabilidad que implica.

- **Betahabilidades:**

- ***Creatividad / Imaginación:*** descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados al trabajo con alternativas de soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
- ***Tenacidad:*** Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguirle objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en el.

- **Habilidades Operativas:**
  - ***Comunicación oral:*** Canalizar clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
  - ***Comunicación escrita:*** Expresar ideas y opiniones en forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
  
- **Habilidades Interpersonales:**
  - ***Capacidad de Negociación:*** Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en la filosofía de “ganar-ganar”
  - ***Capacidad de Persuasión:*** Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista y ponerse de acuerdo sobre ciertos planes
  - ***Trabajo en Equipo:*** Participar activamente en la consecución de una meta común incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está relacionada directamente con el interés propio
  
- **Habilidades Directivas:**
  - ***Delegación:*** Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca
  - ***Liderazgo de Personas:*** Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de trabajo
  - ***Visión:*** Pensar sobre la base de la estrategia de la organización y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad.

Asimismo, a la hora de efectuar la evaluación de las competencias, no debemos olvidar que se trata de la “Administración Pública de Santiago del Estero” y de la situación política en la que estuvo sumida la provincia durante casi medio siglo. La obsecuencia partidaria, o la recomendación de

algún “puntero político” fueron los únicos requisitos solicitados por el “caudillo” local para acceder a un puesto.

Cabe destacar que si bien el sistema totalitario de entonces ya no existe mas, la realidad actual nos muestra que la forma de acceder a cargos dentro de la administración pública, sigue en cierta forma obedeciendo a los mismos principios.

Es decir, los agentes, tanto aquellos que trabajan desde hace tiempo como los nuevos ingresos (al menos hasta el momento), no fueron sometidos a un proceso de selección en particular, y como ya dijimos, las designaciones obedecen únicamente a razones políticas.

Tomando como base las consideraciones expuestas en los párrafos anteriores, se puede ver claramente que en el listado de competencias propuesto, se otorga mayor relevancia de las denominadas metahabilidades, ya que como dijimos son las básicas o elementales que debe poseer el individuo para su posterior desarrollo laboral.

#### 5.2.4. La evaluación

Una vez determinadas las competencias a evaluar, se debe determinar quien o quienes serán los evaluadores, así como también el diseño de la herramienta que permitirá llevar adelante dicho proceso.

Se sugiere que la misma sea llevada a cabo al menos cada dos años a fin de permitir la implementación de las actividades de Desarrollo de Competencias, entre una y otra evaluación, y observar el resultado de obtenidos por los agentes en virtud de las mismas.

En función de las competencias propuestas y a fin de evaluar a los agentes del organismo se procedió a desarrollar dos cuestionarios. Uno para el personal operativo, y otro destinado al personal a cargo de jefaturas los cuales se encuentran desarrollados en el ANEXO I y ANEXO II del presente trabajo.

La razón de dicha segmentación se debe fundamentalmente al hecho de que tanto las habilidades Interpersonales como las Directivas son imposibles de evaluar en los agentes de nivel operativo, y si bien podría ser importantes a la hora de considerar una posible promoción a un cargo de mayor jerarquía, la evaluación de las mismas mediante las encuestas, sería ficticia, debido a la imposibilidad de ponerlas en practicas, en virtud de la estructura netamente burocrática de la administración pública.

Asimismo, y a efectos de la evaluación, se establecieron estándares para cada competencia, cuyo valor será considerado como el requerimiento mínimo necesario para considerar al personal evaluado, poseedor de las competencias mínimas requeridas para integrar un Plan Integral de Gestión de Calidad exitoso. Estos son:

- **Metahabilidades**
  - *Adaptabilidad: 3*
  - *Energía: 3*
  - *Aprendizaje: 2*
  - *Tolerancia al stress: 2*
  - *Decisión: 3*
  
- **Betahabilidades:**
  - *Creatividad / Imaginación: 2*
  - *Tenacidad: 3*
  
- **Habilidades Operativas:**

- *Comunicación oral: 3*
- *Comunicación escrita: 3*
  
- **Habilidades Interpersonales:**
  - *Trabajo en Equipo: 4*
  - *Capacidad de Negociación: 2*
  - *Capacidad de Persuasión: 3*
  
- **Habilidades Directivas:**
  - *Delegación: 4*
  - *Liderazgo de Personas: 4*
  - *Visión: 3*

Este cuestionario, permitirá mensurar y cuantificar de alguna manera la presencia de las mismas y establecer las necesidades de desarrollo de las competencias ausentes o que a la hora ser medidas por el encuestador, se hallen presentes en el sujeto de manera poco desarrolladas, es decir por debajo del estándar previsto para la habilidad .

El cuestionario, permite evaluar las competencias en forma individual, así como también la evaluación del sujeto de manera general, determinando de ésta manera si el mismo posee o no las aptitudes mínimas necesarias para ser integrado a un Plan de Gestión de Calidad.

Asimismo, los valores promedio que servirán de referencia son los denominados Valores Promedio Estándar que se calcula a partir de los valores asignados para cada competencia.

$$\text{VPE I} = 28/10 = 2.80$$

$$\text{VPE II} = 44/15 = 2.93$$

### 5.2.5. El evaluador

El perfil del evaluador debe ser alguien con conocimientos de Psicología, y con experiencia en el área de los Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta siempre que el presente trabajo se refiere a un organismo de la administración pública y de la imposibilidad fundamentalmente burocrática de llevar adelante una tercerización o una consultoría externa de éste proceso, es que se tuvo en cuenta el aprovechamiento de otros organismos dentro del gobierno.

La Dirección General de Psicología, dependiente del Ministerio de Salud Pública de la Provincia, se constituye en virtud de sus funciones, como el organismo facultado para llevar a cabo este proceso de evaluación, el cuál podría ser considerado piloto y posteriormente ampliado (con las modificaciones pertinentes) a otras reparticiones de la administración pública.

### 5.2.6. La medición

En los ANEXOS I y II se pueden observar los modelos de las encuestas cuyo fin es medir en que grado se encuentran presentes las distintas competencias necesarias para la implantación de un Plan de Gestión de Calidad.

La misma consta de un cuerpo donde se identifica al agente con su Nombre y Apellido, Cargo y Organismo en el que se desempeña, y otro en donde se evalúan las competencias propuestas.

Debe dejarse en claro la necesidad de que las encuestas sean nominales en virtud de que por un lado se trata de una evaluación del personal, y por otro lado se justifica en el hecho de que, en caso de ser anónimas, carecerían de utilidad para realizar un posterior plan de desarrollo de competencias de acuerdo a las necesidades de cada agente.

En la misma se permite la medición individual de las competencias por el evaluador, tomando valores de referencia entre 1 y 5, considerando el menor valor para aquellas que no se encuentren, y el valor mas alto para las que sean claramente determinables, pudiendo adoptar por supuesto los valores intermedios según considere el evaluador.

Asimismo se tomará como valor de referencia susceptible de ser sometidas a actividades de desarrollo aquellas competencias que obtengan una calificación por debajo del estándar mínimo requerido.

El formulario permite además obtener un promedio para cada agente Valor promedio de Agente (VPA), el que deberá estar al menos por encima del Valor Promedio Estándar Mínimo (VPEM).

Este valor promedio se estableció considerando como mínimamente necesario el 75% de los valores estándares fijados o VPE. Es decir que para el caso específico de la DGIPSE (ya que las competencias así como sus requerimientos serán diferentes para organismo) tendrán para cada encuesta el  $VPEM I =$  y  $VPEM II =$  respectivamente:

$$VPEM I = 28/10 * 0.75 = 2.1$$

$$VPEM II = 44/15 * 0.75 = 2.2$$

El resultado de la evolución, pondrá de manifiesto tres alternativas posibles a considerar. Estas son:

$$1) \quad VPA \geq VPE$$

$$2) \quad VPE > VPA \geq VPEM$$

$$3) \quad VEPM > VPA$$

Los resultados precedentes nos permiten llevar adelante al menos tres acciones posibles.

En el resultado 1), será considerada como la situación más favorable que se puede obtener, la que *casi* podríamos expresar como óptima. Este “**casi**” se debe a que si bien se encuentra por encima del promedio, el análisis individual de las competencias podría dar como resultado la necesidad de *desarrollo* de alguna habilidad en particular.

En lo que respecta al resultado 2) es transparente la necesidad de implementar acciones de *coaching o capacitación* al agente a fin de desarrollar aquellas habilidades en las que fuera necesaria que tenga como objetivo la superación de los valores estándares previstos para cada competencia.

El caso previsto en la situación 3), si bien a simple vista sería bastante fácil su resolución ya que implicaría la desafectación inmediata de la organización de dicho personal, en lo que respecta a Administración Pública, bajo las condiciones políticas actuales “*esta acción no es factible considerarla bajo ningún punto de vista*”, con lo cual la respuesta a esta situación solo podrá solucionarse teniendo en cuenta estas dos alternativas:

- a) Someter al agente a un régimen de **Coaching Tutelado** por un empleado de mayor jerarquía, con evaluaciones extraordinarias (cada tres meses) que permitan evaluar la evolución de las competencias de mismo, o en su defecto
- b) Solicitar la adscripción del agente a otro organismo del estado

# Capitulo VI

## CONCLUSIÓN

## 6.1. Conclusión

El gobierno debe concentrarse en donde debe participar sin menoscabo de la soberanía, la gobernabilidad o del cumplimiento de sus programas primordiales tales como proveer la infraestructura completa y moderna para competir con servicios de calidad y a un precio adecuado, entregando a la población satisfactores de bienestar social de forma clara, justa y democrática como lo es un empleo digno y bien remunerado, seguridad pública y personal, salud y educación con calidad, vivienda digna, etc.

Esto supone que, además de garantizar el cumplimiento de ciertos procedimientos y normas, los órganos del Estado deben definir objetivos precisos y orientar su accionar al cumplimiento de esas metas.

La característica principal de este nuevo modelo de gestión es la adecuación flexible de los recursos y de los sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de ser cumplidos en un período establecido.

Esto implica, por una parte, generar en el personal público una adecuada conciencia de servicio, así como también una actitud innovadora, dinámica y responsable. Por otra parte, implica establecer mecanismos de capacitación, motivación y estímulos que propicien e impulsen expectativas favorables a los cambios culturales en las organizaciones públicas.

No podemos desconocer las barreras existentes en la Administración Pública, mas aún en las provinciales. La escasez de recursos financieros, tecnológicos y sobre todo razones culturales, no permiten avizorar cambios o mejoras en la gestión en el corto plazo.

Sin embargo no es menos cierto que “que los caminos más fáciles casi nunca llevan a los mejores lugares...” . Como ya lo expresó el Dr, Rico “... el tránsito hacia la calidad implica ***sustancialmente*** un cambio cultural...”

Cuando las empresas hablan de calidad, mejora continua e innovación, tienden a concretar las cosas. La calidad en la gestión se plasma en normas que perfilan con exactitud su contenido, por ejemplo, la mejora continua se mide con métodos la ISO 9000: 2000

Entre tanto, la Administración pública ha preferido optar por el paradigma de la modernización, que sirve para dar cobertura a lo que cada quien quiera. ¿Qué es entonces la modernización administrativa? Lo que

cada Administración establezca en su correspondiente plan de modernización.

No hay una ISO 9000 de la modernización administrativa. Este concepto no tiene métodos, ni factores, ni puntuaciones. La modernización se adapta bien al ámbito de la Administración pública porque está investida de la ambigüedad necesaria para hacer en cada momento lo que dicte la oportunidad política, que puede ser una cosa o la contraria, puede ser poco, mucho o nada.

Es necesario que tanto los gobernantes, políticos y dirigentes, dejen de utilizar a la **“Modernización de Estado”** como un cliché preelectoral y comprendan que la eficiencia del estado no solo es una necesidad sino una obligación con los ciudadanos.

Esta **Modernización del Estado** no deberá pasar por la simple adquisición de tecnología, sino por un cambio cultural en la Administración Pública. Un cambio que deberá nacer desde la más alta dirección, de modo tal que la Gestión de Calidad se convierta de una vez por todas en una Política de Estado, de modo tal que permita el uso eficiente de los recursos, la optimización de los procesos y la verdadera consideración de la importancia de los recursos humanos como motor de cambio, a fin de dar respuestas adecuadas, en tiempo y forma a las necesidades de los ciudadanos.

**Entonces, el servidor público del nuevo siglo deberá dirigir su esfuerzo hacia la consolidación de una serie de estrategias que tienen como fin lograr un gobierno más flexible, más eficaz y eficiente, más productivo, por ende de mayor competitividad.**

La competitividad, es decir, la capacidad de competir y lograr un resultado exitoso, no es una cualidad exclusiva de la iniciativa privada, como se pudiera pensar, sino que en algunas ocasiones se ha demostrado que el gobierno es más eficiente.

La palabra competencia significa igualmente; aptitud, habilidad, idoneidad, una competencia interna entonces radica en el adquirir más y mejores conocimientos, destrezas, experiencias, etc. Es decir, fijarnos metas cada vez más ambiciosas y cumplirlas.

En este sentido, toma especial relevancia el concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades o destrezas en abstracto, es decir, la

competencia es la integración entre el “saber”, “el saber hacer” y el “saber ser”.

El concepto de capacidad profesional remite al conjunto de saberes articulados (acceso y uso del conocimiento y la información, dominio de procedimientos y aplicación de criterios de responsabilidad social) que se ponen en juego interrelacionadamente en las actividades y situaciones de trabajo identificadas en el perfil profesional. La capacidad, por tanto, indica el resultado a alcanzar en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Está claro que el motor de cambio y el know how está en la gente, por esto universidades y la tendencia de las mejores prácticas de recursos humanos van dirigidas a formular programas de Gestión de Conocimientos y Gestión de Personal en las organizaciones modernas lo que obliga a ejecutivos, accionistas y colaboradores a generar una cultura de cambio en su proceder y de esta manera alinear la productividad interna con un mundo en constante cambio y que solo el individuo con su capacidad de análisis e innovación lo abordará.

El primer paso está dado, mediante la propuesta de modificación de la estructura del organismo, Luego habrá de esperar la decisión política de el o los funcionarios de llevar adelante el gran cambio cultural:

- ✓ Convocar a la totalidad de los empleados a participar en la “Modernización del Estado” y a comprometerse con el cambio,
- ✓ participando activamente en el establecimiento de los objetivos
- ✓ y en la reingeniería de los procesos que se llevan a cabo actualmente.
- ✓ Fomentar un cambio cultural en los agentes de la administración Pública basado en la filosofía de la mejora continua.
- ✓ Formalizar los cambios mediante el establecimiento de manuales de funciones y procedimientos.
- ✓ Establecer los estándares necesarios que permita la medición de avances.

Para esto será necesario también diseñar un plan de capacitación permanente, ya que así como la mejora debe ser un proceso continuo, la capacitación de los empleados deberá acompañar al mismo en todo momento.

Tal como expuse en diferentes partes del presente trabajo, en la administración pública de la provincia se puede observar claramente una serie de problemas: *ineficiencia, tamaño, incapacidad para generar*

*soluciones, etc.; pero uno de los principales es el sistema de Recursos Humanos.*

Cabe aclarar que en mi opinión personal considero que la realidad de Santiago del Estero no dista mucho de la mayoría de los organismos públicos de la administración pública tanto nacional como de las provincias de nuestro país.

Creo que es hora de comenzar a modificar la tendencia, las viejas artimañas políticas y al utilización del estado para cumplir con “compromisos” preelectorales que dieron como resultado, que a través de varios años, el número del personal ya ha crecido lentamente y poco a poco en virtud del clientelismo político, lo que ha conducido a un exceso de personas trabajando dentro de la Administración Pública.

Aunado a esto, tenemos que el marco legal que rige a la Administración Pública es más complicado de lo que el legislador pudo prever, ya sea por inaplicabilidad, desconocimiento, o sencillamente trasgresión de la Ley de Carrera Administrativa.

Por está razón creo que es importante presentar esta propuesta (si bien muy puntual y específica), para que sirva de alguna manera de marco referencial para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la Administración Pública, y a futuros analistas que pudieran encarar una reestructuración del sistema de Recursos Humanos de la Administración Pública de la Provincia de Santiago del Estero.

# **BIBLIOGRAFIA**

## Bibliografía

- Alles, Martha Alicia: "Dirección Estratégica de R.R.H.H. Gestión por Competencias", Management Master, Granica, 2000
- Alles, Martha Alicia: "Dirección Estratégica de R.R.H.H. Gestión por Competencias", Management Master, Granica, 2000. Casos
- Alvaro de Ansorena Cao, 15 Pasos para la selección de personal con éxito, Método e instrumentos, Ediciones Paidós Ibérica SAICF, Buenos Aires, 1996
- Coriat, B: "Taylor, Ford y Ohno. Nuevos Desarrollos en el análisis del ohnismo", en "Estudios del Trabajo" N° 7, primer semestre de 1993
- Cravino, Luis María: "Administración del desempeño" en "Conceptos y Herramientas de Management", Revista Mercado, cuaderno 24, Setiembre de 1997.
- Cuadernos de la Reforma de la Provincia de Córdoba Tomo I y II – Ministerio de la Función Pública y de la Reforma Administrativa.
- Ducci, María Angélica: "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional".
- Deming, W.E., Calidad, productividad y competitividad, Ediciones Diaz de Santos S.A.
- En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997, en [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)
- Hampton, David: "Administración", 3ª. Edición, Mc Graw Hill, México, Setiembre de 1990
- Hermida, Serra y Kastika – Administración & Estrategia- Ediciones MACCHI 1993.
- Levy-Levoyer, Claude: "Gestión de las Competencias", Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona 1997
- Mertens, Leonard: "Sistemas de Competencias Laborales. Surgimiento y Modelos", documento de referencia presentado en el seminario internacional Formación basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 23 al 25 de Mayo de 1996
- Rico, Ruben: "Total Quality Management" Ed Macchi 1993.
- Rico Ruben "Calidad Estrategica Total".Ed Macchi.1996
- Rummler, Gary y Brache A.P.: "Cómo mejorar el rendimiento en la empresa", Deusto S.A., Buenos Aires, 1993
- Secretaría de la Gestión Pública, Dirección Nacional de Organización, Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos, "Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública", INAP, Setiembre de 1999.

- Serra y Kastika – Re-Estrcuturando Empresas - Ediciones MACCHI 1996.
- Solana, Ricardo: “Administración de Organizaciones” Ediciones Interoceánicas S.A. 1994.
- Stoner James. Administración 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed.ENPES. 1995

- **Sitios de Internet consultados**

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://infoleg.mecon.gov.ar>
- <http://miro.h3m.com>
- <http://www.rinconcastellano.com>
- <http://saij.jus.gov.ar>
- <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar>

# **ANEXOS**

## ANEXO I

**Test de Evaluación de Competencias Laborales**  
**Personal Operativo**

Organismo:	
Nombre y Apellido:	
Cargo:	
Edad	Sexo:

**Referencias:**

**1** - No posee      **2** - Muy poco desarrollada      **3** - Poco desarrollada  
**4** - Desarrollada      **5** - Muy desarrollada

<b>Descripción de la Habilidad o Competencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Modificación de la propia conducta cuando para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno					
2. Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido. Impulso					
3. Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente.					
4. Actuar con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.					
5. Toma de decisiones activas, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema, aceptando la responsabilidad que implica					
6. Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados al trabajo con alternativas de soluciones, métodos y formas clásicas de resolución					
7. Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguirle objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en el					
8. Canalizar clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.					
9. Expresar ideas y opiniones en forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.					
10. Participar activamente en la consecución de una meta común incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está relacionada directamente con el interés propio					

**Promedio:**

Se calcula en base a la suma de los puntajes obtenidos en forma individual para cada competencia dividido entre el número de compendias evaluadas.

$$\text{VPA} = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Comp.}}$$

$$\text{VPA} = \frac{\quad}{10} = \boxed{\quad}$$

## ANEXO II

**Test de Evaluación de Competencias Laborales**  
**Personal de jefaturas**

Organismo:	
Nombre y Apellido:	
Cargo:	
Edad	Sexo:

**Referencias:**

1 - No posee      2 - Muy poco desarrollada      3 - Poco desarrollada  
4 - Desarrollada      5 - Muy desarrollada

<b>Descripción de la Habilidad o Competencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Modificación de la propia conducta cuando para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno					
2. Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido. Impulso					
3. Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente					
4. Actuar con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.					
5. Toma de decisiones activas, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema, aceptando la responsabilidad que implica					
6. Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados al trabajo con alternativas de soluciones, métodos y formas clásicas de resolución					
7. Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguirle objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en el					
8. Canalizar clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.					
9. Expresar ideas y opiniones en forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.					
10. Participar activamente en la consecución de una meta común incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está relacionada directamente con el interés propio					

11. Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando consecuciones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en la filosofía de “ganar-ganar”					
12. Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista y ponerse de acuerdo sobre ciertos planes					
13. Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca					
14. Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de trabajo					
<b>15.</b> Pensar sobre la base de la estrategia de la organización y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad.					

**Promedio:**

Se calcula en base a la suma de los puntajes obtenidos en forma individual para cada competencia dividido entre el número de competencias evaluadas.

$$\text{VPA} = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Comp.}}$$

$$\text{VPA} = \frac{\quad}{15} = \boxed{\quad}$$