



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA
LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Tesis de Grado

Título

“La gestión del Desarrollo en la Contaduría General de la Provincia de Río Negro: un análisis de la política y de las estrategias de capacitación para implementar el Modelo de Gestión por Resultado, durante el período 2012-2016”

Autora: Mirta Edith FERRERO

Directora: Mgter. Mabel Liliana ALVAREZ

Co-Directora: Mgter. Olga Patricia ALONSO

Viedma, Agosto 2020

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	8
a) Estado de la Cuestión	15
b) Metodología	17
I) ENFOQUE TEÓRICO-CONCEPTUAL	22
1) Marco Teórico	23
a) La Gestión de los Recursos Humanos	23
b) Capacitación y Desarrollo	27
2) Marco Conceptual	34
a) Modelo de Gestión por Resultados	36
b) Sistema de Control Interno	42
II) CAPITULO I – POLÍTICA Y ESTRATEGIAS	51
1) Políticas de Capacitación	52
2) Estrategias de Capacitación	60
III) CAPÍTULO II – COMPETENCIAS Y HABILIDADES	71
1) Evaluación de las Competencias y Habilidades	77
IV) CAPÍTULOS III – OBSTÁCULOS	83
V) CONCLUSIÓN	93
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	98
ANEXOS	106

DEDICATORIA

A mis hijos, fuente de inspiración para superarme día a día.

A mis nietos, por comprender las ausencias.

AGRADECIMIENTOS

A todos los integrantes de la Contaduría General de la Provincia de Río Negro por su colaboración, sin sus aportes esta investigación no se habría logrado.

RESUMEN

La presente investigación centró su análisis en la política de Capacitación y las estrategias diseñadas para el personal de la Contaduría General de la Provincia de Río Negro por parte de las autoridades superiores, durante el período 2012-2016, indagando si la misma produjo resultados satisfactorios en la adquisición de nuevas competencias y habilidades, requeridas para llevar adelante la implementación del Modelo de Gestión por Resultados.

La decisión gubernamental de poner en práctica este Modelo se corresponde con la evolución de la gestión del Estado, partiendo desde el modelo burocrático puro hacia otro que gestiona para obtener resultados. A través de un nuevo enfoque, del Sistema de Control Interno, el Modelo permite diseñar procedimientos que ejecutan las personas de un organismo, quienes deben coordinar acciones, evaluar riesgos y aplicar controles que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. El componente principal del Modelo es estimular el desarrollo del personal, orientándolo hacia la adquisición de competencias, para promover los cambios de actitud necesarios.

Los objetivos que guiaron el presente trabajo fueron describir la política y las estrategias de Capacitación, indagar respecto de los cambios en las competencias y habilidades del personal y conocer los obstáculos de las acciones de Capacitación para implementar el Modelo. El Marco Teórico utilizado corresponde a la Gestión de Recursos Humanos, específicamente Capacitación y Desarrollo, así como el Modelo de Gestión por Resultados y el Sistema de Control Interno, que permitieron conocer sus implicancias en la gestión de los recursos humanos.

La metodología que se aplicó fue de tipo cualitativa, de índole descriptiva-interpretativa y las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron: análisis documental, entrevistas y cuestionarios. La población objeto de estudio comprende a la totalidad de agentes y funcionarios del Organismo. La muestra fue intencional individualizando a los componentes de la población que cumplían funciones vinculadas al objeto de estudio. Las entrevistas se realizaron a los funcionarios, jefas de Servicio e integrantes de la

Comisión de Capacitación y los cuestionarios a los agentes. Los datos que se obtuvieron del trabajo de campo, y la triangulación con el Marco Teórico, permitieron arribar a las conclusiones, respecto de los interrogantes de investigación planteados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación centra su análisis en la política de Capacitación y las estrategias diseñadas para el personal de la Contaduría General de la Provincia de Río Negro, durante el período 2012-2016, indagando si las mismas produjeron resultados satisfactorios en la adquisición de nuevas competencias y habilidades, requeridas para llevar adelante la implementación del Modelo de Gestión por Resultados.

La forma de gestionar del Estado ha evolucionado, desde un modelo de tipo burocrático, donde existe un fuerte apego a las normas, hacia otro modelo que gestiona para obtener resultados.

Si bien, en un momento histórico determinado, el modelo Burocrático-Weberiano fue un instrumento fundamental para impulsar y garantizar el funcionamiento de las democracias modernas, no contempló gestionar las demandas de democratización del servicio público que en la actualidad se presentan.

La necesidad de responder a los reclamos de la ciudadanía, el desarrollo de tecnologías de avanzada y la universalidad de la información, son algunos de los factores que propician cambios acelerados en las estructuras organizacionales. En este sentido, la actuación del Estado se orienta hacia una administración más transparente, con el acento puesto en la atención a los ciudadanos, evaluando constantemente las políticas públicas para una mejora continua, identificando los procesos en la gestión de calidad que generen resultados óptimos e implementando mejoras en el desempeño que permitan la creación de nuevos modelos con valor social.

Desde esta nueva visión del Estado, donde la satisfacción de necesidades y demandas ciudadanas es el criterio ordenador de su gestión, se comienza a repensar la óptica del diseño, la estructura y el propósito del sistema de control. Esta perspectiva modifica las formas de procedimientos establecidas en el modelo de control burocrático y, a través de una decisión de política gubernamental, se propone el enfoque de la administración de recursos, gastos y gestión desde el Modelo de Gestión por Resultados (en adelante MGR) en la Provincia de Río Negro.

Esto significa que, si bien en el ámbito de la gestión gubernamental provincial el Control Interno (en adelante CI) estrictamente normativo sigue siendo en la actualidad relevante, no se considera suficiente. Esta insuficiencia se debe a que se suman nuevas variables, y se comienza a entender al mismo no sólo como un conjunto de pesados mecanismos burocráticos, que deben realizarse para cumplir con las normas, sino como un proceso integral e integrado a los procedimientos administrativos.

Desde este nuevo enfoque de gestión del MGR, la visión del CI está planteada desde la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (en adelante INTOSAI), quien elabora directrices, referentes a la implantación y evaluación de los controles internos, en base al informe elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (en adelante COSO por sus siglas en inglés). El informe, entre sus conceptos fundamentales, refleja que el control interno de las actividades desarrolladas en la organización lo llevan a cabo todas las personas que la componen, tanto en los procesos como en las tareas que se realizan, obteniendo como resultado final un producto evaluable.

En virtud de ello, resulta oportuno implementar este paradigma de gestión, en el cual las actividades administrativas tiendan a ser más flexibles y eficientes, donde los miembros de las organizaciones desarrollen nuevas habilidades y competencias, y que conciban que el aprendizaje y la capacitación son las bases para contribuir a la mejora continua.

Desde el punto de vista teórico, existe un consenso casi unívoco en que el recurso más importante con que cuenta una organización es el Recurso Humano. En este sentido, el rol de las personas que cumplen funciones en las instituciones públicas además es estratégico, puesto que su función de servidores públicos tiene como principal destinatario a la ciudadanía.

La implementación del MGR, en la provincia de Río Negro, la lleva adelante la Contaduría General de la Provincia, en su carácter de órgano constitucional de Control Interno. Respecto a su estructura organizacional, mediante Resolución N° 267-CG-2012, se define su funcionamiento en dos

áreas: Registro y Control, especificando Misiones y Funciones para toda la estructura. Cada área está a cargo de un Subcontador y de un Director, disponiendo además el cargo de Subdirector de Control de Registro y Control que se interrelaciona con ambas áreas.

Su misión está determinada en el artículo 191° de la Constitución Provincial, determinando: *“Corresponde a la Contaduría General el registro y control de la Hacienda Pública. Autoriza los pagos con arreglo a la Ley de Presupuesto y leyes especiales, puede delegar ésta atribución en los casos que la Ley establece. Los Poderes Legislativo y Judicial y las entidades autárquicas tienen sus propias Contadurías que mantienen relación funcional directa con la Contaduría General”*. A su vez el artículo 195° dispone: *La ley establece la organización, funciones, competencia y procedimientos de la Fiscalía de Estado, Contaduría General y Comisión de Transacciones Judiciales”*.

A partir del año 2012, en el citado Organismo, se instrumentaron reformas en los procedimientos administrativos, basados principalmente en un nuevo modelo de gestión, orientadas principalmente hacia la eficiencia y dinamización del servicio que presta la administración pública provincial.

En este marco la Ley H N° 3186¹, que rige el Sistema de Administración Financiera y Control Interno de la Provincia, en su artículo 5° establece: *“El sistema de control interno comprende los órganos, normas y procedimientos administrativos para el sector público provincial, en cuanto incidan sobre la hacienda pública provincial. La Contaduría General de la provincia es el órgano rector del sistema”*.

Los objetivos institucionales de la Contaduría General están determinados en la Ley H N° 3186, abarcando los Artículos 79° a 85°, en ellos se determina la competencia, responsabilidades y procedimientos que le competen. Los más importantes son: verificar, supervisar y vigilar los procesos administrativos, derivados de hechos u operaciones que surjan del sector

¹ Ley H N° 3186: Ley de Administración Financiera y Control Interno del Sector Público Provincial. Provincia de Río Negro.

público; desarrollar aspectos normativos, de supervisión y coordinación del control interno; realizar y coordinar la realización de Auditorías financieras y contables, de legalidad, de sistemas y técnicas. En igual sentido, le compete comprobar la puesta en marcha de las observaciones efectuadas por las Auditorías, con la finalidad de brindar al Gobernador de la Provincia información oportuna y confiable para la toma de decisiones, respecto de la gestión financiera de los Ministerios y Secretarías², comprendidos en el ámbito de su competencia.

Posteriormente, dicta la Resolución N° 286-CG-2014 donde se establecieron nuevas unidades organizativas en la estructura, determinando además que el área de Registro se denominará Registro e Información y que se compone de doce Servicios; a su vez el área de Control se denominará Control Interno y Auditoría contando también con doce Unidades de Supervisión de Control Interno (en adelante USCI) y el Servicio de Asesoría Legal y de Auditoría.

Más adelante, mediante el Decreto Provincial N° 235/2016 se reglamenta parcialmente la Ley H N° 3186; en el mismo se le otorga competencia, a la Contaduría General de la Provincia, para aplicar procedimientos de auditorías financieras y del Sistema de Control Interno.

En este sentido, y en cumplimiento del marco legal citado, el Organismo debe gestionar y evaluar los procesos y procedimientos que lleven al cumplimiento de los objetivos institucionales, especificados para las áreas administrativas que son de su competencia. Para ello cuenta con el apoyo político y el compromiso de las autoridades, mediante la sanción de normas instituidas, necesarias para poner en marcha el Plan Estratégico diseñado, en el marco del MGR.

Es así que, a través de sucesivas resoluciones, modifica algunas de sus unidades organizativas, con el propósito de llevar adelante los conceptos teóricos del Modelo de Gestión por Resultados principalmente la cadena de valor, los objetivos y los elementos del Control Interno.

² Ley N° 5105: Ley de Ministerios de la Provincia de Río Negro.

En igual sentido, implementa una política de administración de sus Recursos Humanos, que viabilice el diseño y las estrategias para alcanzarlos. El objetivo principal es profesionalizar las tareas que desarrollan los agentes que integran el Organismo, entendiendo que la Capacitación es la herramienta fundamental que permitirá llevar adelante la implementación de procesos y procedimientos innovadores, tendientes a la incorporación de nuevos paradigmas. Por tal motivo, mediante Resolución N° 032-CG-2014, crea el Reglamento de Capacitación, prosiguiendo con lo preceptuado en la Ley L N° 3227³, con el propósito de diseñar Cursos de Capacitación adecuados a los nuevos procesos y procedimientos del MGR, tendientes a mejorar la adaptabilidad al cambio y la innovación.

Ahora bien, expuesto el tema, surge la inquietud de indagar respecto a: ¿La política de Capacitación y las estrategias, para implementar el Modelo de Gestión por Resultados, llevadas adelante en la Contaduría General de la Provincia de Río Negro durante el período 2012-2016, influyeron satisfactoriamente en el personal con respecto a la adquisición de nuevas competencias y habilidades?

En este punto, cabe señalar que el período de análisis se fundamenta en su correspondencia con el inicio y finalización de la gestión administrativa de las autoridades del Organismo, en el marco institucional provincial.

Es así que emerge la presente investigación, la cual gira en torno a los siguientes objetivos:

- ✓ Describir la política y las estrategias de Capacitación, implementadas para desarrollar el MGR.
- ✓ Indagar respecto de los cambios en las competencias y habilidades del personal en la ejecución de los procesos del MGR.
- ✓ Conocer los obstáculos de las acciones de Capacitación para implementar el MGR.

³ Ley L N° 3227: Programa Permanente de Formación y Capacitación para el Desarrollo Institucional y Laboral de los agentes públicos del Poder Ejecutivo de la Provincia de Río Negro.

En igual sentido, el presente trabajo busca responder a tres preguntas de investigación:

En primer lugar: ¿Cuáles son las políticas y estrategias de capacitación que ha diseñado la Contaduría General de la Provincia para implementar el Modelo de Gestión por Resultados?

En segundo lugar: ¿Qué cambios se observan en las competencias y habilidades del personal que posibiliten la ejecución de los procesos del MGR? Finalmente: ¿Qué obstáculos se visualizan en la implementación del MGR?

Avanzando en el proceso de análisis, sobre la base del problema de investigación y según las preguntas planteadas, se formulan dos hipótesis.

La primera de ellas considera que las estrategias de Capacitación desarrolladas en la Contaduría General de la Provincia no fueron las adecuadas, respecto de la transferencia del aprendizaje, para implementar el MGR, porque no hubo una oportuna detección de necesidades.

La segunda sostiene que las acciones de Capacitación resultaron insuficientes, debido a que no se han desarrollado las competencias y habilidades necesarias que permitan implementar el MGR.

El trabajo de campo da origen a la estructura de presentación de la siguiente investigación, la cual se desarrolla en tres capítulos: Políticas y Estrategias; Competencias y Habilidades; Obstáculos.

Por último este trabajo pretende aportar conocimientos científicos a la disciplina de la Gestión de Recursos Humanos, dado que es un campo disciplinar reciente en comparación con el resto de las disciplinas científicas. En igual sentido, y desde un punto de vista cognitivo, se analizaron los procesos de Capacitación diseñados e implementados en el Organismo; ello con la finalidad de brindar un aporte a los actores involucrados, tanto decisores como ejecutores del proceso, que les posibilite evaluar la herramienta que han diseñado e implementado y, en caso de ser necesario, corregir los desvíos que se pudiesen visualizar.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

En la actualidad se desarrolla un creciente interés, por parte de numerosos investigadores, en la importancia de la Capacitación para el desarrollo de los Recursos Humanos, así como en la implementación del MGR que permita la ejecución de procesos innovadores en la gestión gubernamental.

En el ámbito Internacional, se consultan dos trabajos donde el primero de ellos trata sobre la *“Guía conceptual del Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala”* (2013) mediante la cual el gobierno de la República de Guatemala, ha implementado el enfoque de la Gestión por Resultados en la Administración Pública. Esta decisión conlleva a la definición de resultados estratégicos de gobierno para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro consecutivo de las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos. El gobierno de Guatemala toma en cuenta que la Gestión por Resultados es una estrategia centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados, que pretende alcanzar, para mejorar la toma de decisiones, incluir herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, el monitoreo y la evaluación de los resultados. Entiende además que debe centrar su atención en el ciudadano y las necesidades que éste valora para su desarrollo. A través de este documento presentan una guía metodológica que permitirá la concreción de los procesos institucionales, y herramientas para que éstas puedan identificar resultados estratégicos de resultados a mediano y largo plazo. Por último, proponen incorporar un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas; en síntesis el objetivo es que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía, por medio de la mejora continua de la entrega de los productos que trasladan a la sociedad, de modo que generen cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida del ciudadano.

El segundo trabajo consultado, pertenece a los investigadores colombianos Giovanni Pérez, Uriel Pineda y Martín Arango (2011), titulado *“La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa”*. Analizan el concepto de Capacitación, desde la perspectiva de algunas teorías de aprendizaje, con el propósito de aclarar la influencia que puede tener el entrenamiento de los trabajadores en el mejoramiento de sus competencias laborales y en el desempeño. Indican que la Capacitación debe orientarse desde los modelos de gestión centrados en las personas, de modo que los trabajadores mejoren su desempeño en el puesto de trabajo, propiciando la creación de valores como la confianza y la participación. Para ello consideran necesario crear nuevas formas de organización más descentralizadas y flexibles, organizaciones fundamentadas en el trabajo en equipo, sea por procesos o proyectos, y con la aplicación de algunas de las metodologías para el desarrollo de competencias laborales. En este sentido, plantean que la Capacitación necesariamente deberá enfocarse en el impacto del desarrollo de las competencias, contemplando la actualidad tecnológica y los cambios organizacionales; donde el enfoque estratégico tiene que atender con énfasis la retroalimentación permanente, en los procesos de selección y capacitación, para una la evolución permanente de las organizaciones.

Prosiguiendo con la búsqueda de antecedentes de investigación en el ámbito Nacional se localiza, en primer lugar, el trabajo de los autores Del Giorgio Solfa, Federico; Giroto, Luciana Mercedes; Greco, Ariana Alejandra y Paolini, Carlos José (2010) bajo la denominación *“Aportes conceptuales y metodológicos para la implementación de la Gestión por Objetivos y Resultados en la Administración Pública Provincial”*. Consideran importante, para su trabajo, el relevamiento, el análisis, los principios teóricos involucrados, así como los aspectos normativos relativos a la temática, y las experiencias de implementación para proponer el Modelo conceptual para la Administración Pública y Municipal en la provincia de Buenos Aires. Asimismo, en el diagnóstico, exponen la importancia de impulsar la implementación del modelo de Gestión por Objetivos y Resultados, como una manera de contrarrestar los

problemas de gestión, derivados de la falta de objetivos precisos, responsabilización, planificación y organización. Los autores consideran que estas falencias de la gestión organizacional, impactan negativamente en la atención de los ciudadanos como beneficiarios directos o indirectos de las prestaciones del Estado. Respecto de las propuestas de acción destacan que para la implementación y evaluación del Modelo, es necesario la afectación de un equipo de trabajo o un área específica que realice la coordinación del mismo y las tareas de monitoreo, seguimiento y evaluación de los organismos que adhieran al mismo. Por otra parte, la implementación debe ser flexible y adaptable a la organización que la lleve adelante, con acciones graduales y por etapas, previéndose una experiencia piloto con asistencias técnicas a los organismos que lo requieran. Consideran que, tanto los aportes conceptuales como los metodológicos de su investigación, contribuirán a reinstalar el debate sobre la Gestión por Objetivos y Resultados en el ámbito de la Administración Pública provincial, espacio propicio para poner en práctica las acciones formuladas.

En segundo lugar, continuando con antecedentes de este mismo ámbito, los autores Nazar, Sandra Raquel; Castro, Jorge y Díaz, Valentín (2003), integrantes del Instituto Provincial de la Administración Pública de la provincia de Jujuy, en la investigación titulada “La capacitación para el fortalecimiento de la gestión” presentan una propuesta de articulación de la Capacitación en el desarrollo de proyectos de mejora sectorial. En ese sentido afirman que el Estado está obligado a funcionar con nuevas tecnologías de la gestión pública, principalmente en planeamiento estratégico, dirección por objetivos, diseño y reingeniería de procesos, así como en el control de gestión. Para ello consideran que la capacitación constituye la clave para implementar un proceso de cambio, que posibilite contar con recursos humanos y técnicos adecuados.

En la búsqueda de antecedentes de investigación, en el ámbito Local, se identifica el trabajo realizado por Bonardo, Dora; Ocampo, María Emilia y Hernández, Romina (2007) titulado *“Construyendo capacidades estatales: La capacitación y el Desarrollo del personal como instrumento para el*

fortalecimiento de la profesionalización del empleo público”. Las autoras afirman que dentro de la gestión del sistema de recursos humanos de una organización, el componente de capacitación y desarrollo adquiere fundamental relevancia a la hora de dotar al personal de las competencias, conocimientos, habilidades actitudes y valores, que pongan en evidencia y se articulen con una función pública profesionalizada. Consideran que la capacitación y desarrollo de las fuerzas laborales públicas deben trascender los modelos de gestión y advierten que es el camino imprescindible para que la gestión pública concrete sus acciones administrativas con suficiencia profesional. La generación e instrumentación de políticas de capacitación y desarrollo diseñadas para el empleado público es una herramienta necesaria para el propio desarrollo de la organización. En este sentido aseguran que las aptitudes y actitudes de los empleados deben acompañarse con una correcta reestructuración organizativa que se adecúe a un diseño que responda a preceptos racionales. Por último entienden que para implantar estos procesos de cambio y transformación organizacional, se deberá promover la cultura del trabajo y la concientización de los empleados de las ventajas que supone la profesionalización de la carrera administrativa en la que pueden desarrollarse, a través de la adquisición de saberes y competencias.

A su vez Bonardo, Dora (2013) en *“La gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas para los próximos años. Particularidades en provincias y municipios”* señala algunos de los obstáculos y desafíos que la Gestión de Recursos Humanos, en la gestión pública en el siglo XXI, deberá asumir si pretende mejorar el servicio público. Afirma que el capital humano seguirá siendo el activo más importante de las organizaciones y el desafío, para los gestores y responsables políticos, consistirá en definir qué papel y significación tendrá en el futuro próximo. Considera que en las administraciones públicas el desafío será mayor, dada la naturaleza de sus funciones, y debido a que el empleo público ha perdido aquel *ethos* que le daba identidad y valor en el contexto social y ciudadano. En este sentido, sostiene que su recuperación no sólo pasará por cambiar la gestión a partir de recursos técnicos o económicos, sino que además el cambio profundo derivará de

recrear valores relativos a la ética pública y a la institucionalidad. Argumenta que la cultura interna podrá ser cambiada a partir de la participación y el esfuerzo en conjunto, con directrices adecuadas y transparentes; en este sentido la motivación del personal será la clave para el cambio buscando soluciones compartidas, asociándose y trabajando en redes inteligentes. Para ello la formación profesional será la herramienta más valorada y requerida por sus potencialidades y capacidad motivadora.

Respecto a los antecedentes de investigación presentados se los considera pertinentes al tema objeto de estudio de esta investigación, debido a que los mismos centralizan sus análisis en la importancia de la Capacitación para el fortalecimiento profesional de los agentes públicos.

De igual modo, puntualizan sus análisis en los obstáculos y desafíos que la Gestión de Recursos Humanos debe asumir, para acompañar los cambios que los responsables políticos de una organización consideren necesarios para implementar procesos innovadores.

METODOLOGÍA

La metodología que se aplicó durante la presente investigación es de tipo cualitativa, de índole descriptiva-interpretativa. Para alcanzar los objetivos planteados, se requiere la utilización de esta caracterización, que permitirá visualizar y comprender la política de Capacitación y las estrategias diseñadas para el personal de la Contaduría General de la Provincia, con la finalidad de implementar el Modelo de Gestión por Resultados.

Es importante destacar que la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa y contextualización del ambiente seleccionado como objeto de estudio. Asimismo aporta detalles y experiencias únicas, desde un punto de vista más completo, de las conductas observadas en las personas. En igual sentido, posibilita el análisis del sentido que los

actores involucrados le otorguen al proceso, motivo por el cual se interpreta que es el enfoque más apropiado.

Las técnicas de recolección de datos, que se utilizaron para recabar la información necesaria, fueron: análisis documental, entrevistas y cuestionarios.

Se llevó adelante una búsqueda exhaustiva de la documentación pertinente al período 2012-2016, concerniente a esta investigación. En este sentido, se analizaron Leyes y Decretos provinciales así como Resoluciones del Organismo que permitieron conocer su escenario normativo.

La población objeto de estudio comprende al total de agentes del Organismo y sus funcionarios, según el siguiente detalle: Contador General, Subcontador de Registro e Información, Subcontador de Control y Auditoría, Director de Registro, Director de Control, Subdirector de Registro y Control, Jefaturas de Servicios del área de Registro, Jefaturas de Unidades de Supervisión de Control Interno (en adelante USCI) y un total de noventa empleados que cumplen funciones administrativas (ver Anexo 1).

Si bien la primera estructura organizativa fue aprobada por Resolución N° 267-CG-2012, posteriormente se dicta la Resolución N° 286-CG-2014, la cual se considera sustancial para el análisis del objeto de estudio.

Para seleccionar la muestra se aplicó el procedimiento de muestreo intencional, posibilitando que cada uno de los miembros de la población tenga la misma oportunidad de ser elegidos.

La muestra se compone de los funcionarios vinculados al objeto de estudio: Contador General, Subcontador de Control y Auditoría, Director de Control; los cuatro integrantes de la Comisión de Capacitación y seis Jefas de USCI (ante el Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación y Derechos Humanos, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Economía, Ministerio de Gobierno y Ministerio de Turismo, Cultura y Deportes) y aproximadamente 21 agentes que cumplen funciones en ellas (ver Anexo 2).

Esta selección se fundamenta en la variedad y complejidad de las funciones que forman parte de la tarea diaria de las USCI seleccionadas, además porque son las que poseen una mayor cantidad de empleados.

Las entrevistas se hicieron en profundidad, semi-estructuradas y focalizadas en los principales actores que intervienen en el proceso de implementación del Modelo de Gestión por Resultados: Titular del Organismo, Funcionarios del área de Control, los integrantes de la Comisión de Capacitación y las Jefas de USCI (ver Anexo 3). A través de los cuestionarios se obtendrá información de los agentes que cumplen funciones en las USCI, a los fines de indagar su apreciación acerca del tema investigado (ver Anexo 4).

Asimismo se consideró necesario el diseño de la investigación cualitativa, para este trabajo, debido a que el interés de la investigación estaba centrado en el significado de las experiencias individuales de los actores, y su perspectiva, del objeto de estudio.

Los datos y la información que se obtuvieron, de la combinación de las técnicas, fueron analizados y sistematizados. Con el resultado de ese trabajo de campo, y la triangulación con el Marco Teórico, se elaboraron las conclusiones que permitieron responder a los interrogantes planteados y cumplir con los objetivos diseñados.

**I) ENFOQUE
TEORICO
CONCEPTUAL**

I.1. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se aborda desde los conceptos teóricos de la Gestión de Recursos Humanos y de Capacitación y Desarrollo, con los que se procede al análisis de los datos que se obtengan en el proceso investigativo. La presentación de dichos conceptos se estructurará en el siguiente orden:

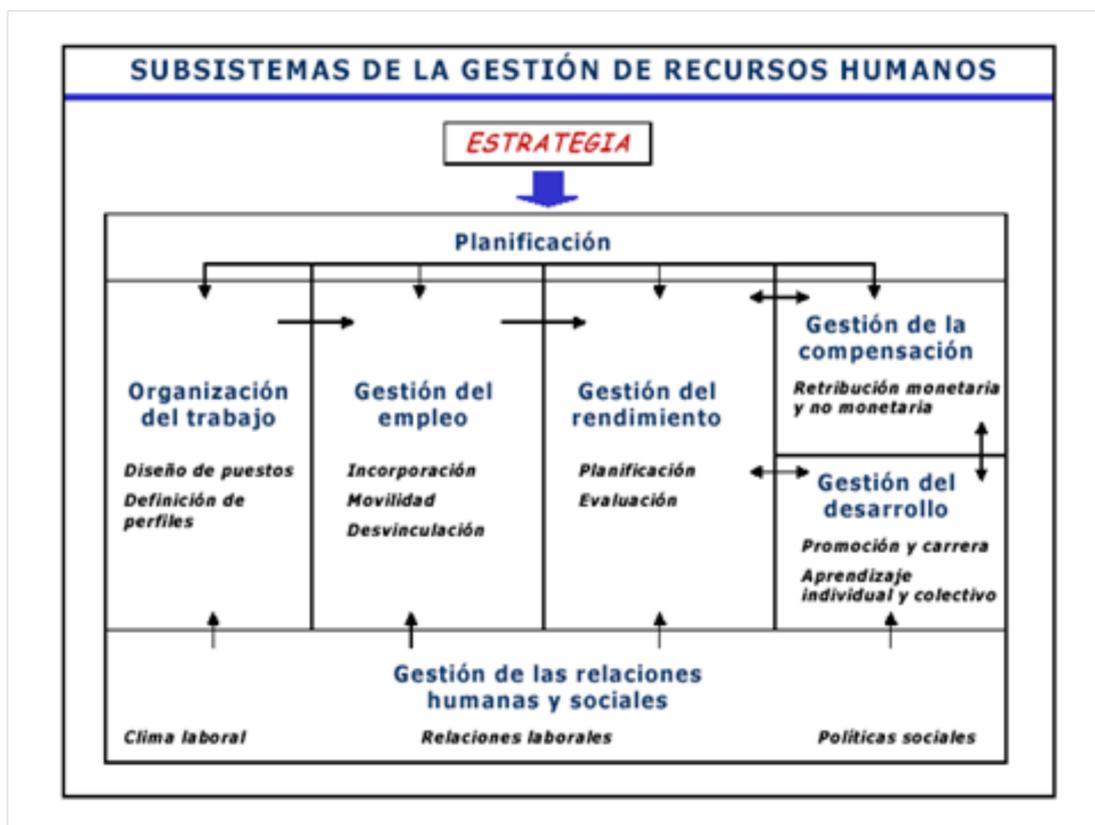
- a) La Gestión de Recursos Humanos
- b) Capacitación y Desarrollo

I.1.a) La Gestión de Recursos Humanos

El autor Francisco Longo (2002), propone un modelo teórico de análisis partiendo desde una visión sistémica de la Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH), y entendiendo que su finalidad primordial es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización para la obtención de resultados. En este sentido se identifica al concepto de estrategia con la definición de la Misión o razón de ser de la Organización, sus líneas de acción o prioridades y sus objetivos operativos. Por lo tanto la coherencia estratégica determina un rasgo fundamental del sistema, lo que significa que la calidad de la GRH no puede ser juzgada al margen de su conexión con la estrategia de la organización. Es así que la GRH crea valor solo en la medida en que resulte coherente con las prioridades y finalidades organizativas.

A su vez, Oscar Oszlak (2003) especifica que la GRH abarca el conjunto de actividades requeridas para administrar los vínculos entre la administración pública y su personal, durante el transcurso de la carrera que atraviesa un empleado público. La GRH incluye la selección e ingreso, el desarrollo, la promoción, la capacitación, la remuneración, el retiro, los deberes y los derechos de los servidores públicos; suele formalizarse mediante estatutos o escalafones, complementados por un conjunto de normas y disposiciones jurídicas menores.

Seguendo a Francisco Longo (2002), la GRH está integrada por siete subsistemas que se encuentran conectados e interrelacionados entre sí, los mismos se pueden observar en el siguiente gráfico:



Extraído del documento: "Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil" Francisco Longo (2002)

La figura anterior representa la integralidad de los subsistemas. Comienza con la *Estrategia* de Recursos Humanos, identificándola como el conjunto de prioridades básicas que orientan las políticas y las prácticas de la GRH, imprescindible para alcanzar coherencia estratégica del sistema, darle sentido y valor a esas políticas y prácticas y hacer posible la innovación de las mismas.

En el nivel superior se encuentra el *Subsistema de Planificación*, que constituye el acceso al sistema integrado de GRH, permitiendo anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que aparece conectada.

En el nivel intermedio se ubican cinco de los subsistemas, ordenados en bloques y siguiendo una secuencia lógica, ellos son:

- *La Organización del Trabajo* integra el conjunto de políticas y prácticas de la GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. En este subsistema son dos los procesos que deben contemplarse: el diseño de los puestos de trabajo y la definición de los perfiles de los ocupantes del puesto.
- *La Gestión del Empleo* comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas de la Organización. Se ocupa de poner en contacto a las personas, durante su trayectoria laboral, con las tareas que les son asignadas. Aquí se distinguen tres principales áreas de gestión: incorporación (reclutamiento, selección e inducción); movilidad (movilidad funcional y geográfica) y desvinculación (extinción de relaciones de empleo).
- *La Gestión del Rendimiento*, subsistema encargado de planificar, estimular y evaluar la contribución de las personas al ámbito donde desempeña sus tareas. Su propósito es influir en su rendimiento en el trabajo, con el objetivo de alinearlos con las prioridades de la Organización y mantenerlos en el nivel más alto posible. Se propone además obtener información que resultará muy valiosa para la toma de decisiones de GRH en diferentes campos.
- *Gestión de la compensación*, donde se incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la Organización otorga a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de éstos a los fines organizacionales y que se expresa mediante el trabajo. La estructura salarial y las políticas de retribución responden a un conjunto de prioridades y objetivos, vinculados a la estrategia de la Organización.
- *La Gestión del Desarrollo*, el propósito de las políticas y prácticas de este subsistema es estimular el crecimiento profesional de las personas, tanto a nivel individual como colectivo, de acuerdo con su potencial e impulsar los aprendizajes necesarios, con el objetivo de definir los itinerarios de carrera

que se conjuguen con los diferentes perfiles individuales. Para ello se distinguen dos áreas básicas: políticas de promoción y carrera, donde se articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan y son reconocidas en la Organización, y las políticas de formación, que garantizan los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

En el nivel inferior se encuentra la *Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales*, que se relaciona a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente. Este subsistema se encarga de gestionar las relaciones, que se establecen entre la Organización y sus empleados, en torno a las políticas y prácticas de personal cuando adquieren una dimensión colectiva, por razones diversas y en contexto determinado.

El autor manifiesta que son tres los requisitos imprescindibles para que un conjunto de políticas y prácticas de GRH funcionen como un sistema integrado en una organización determinada, lo cual le aportará valor y contribuirá al logro de sus objetivos: a) Los subsistemas deben estar operativos, a través de un conjunto de políticas y prácticas coherentes que infieran en su existencia y operatividad; b) Deben producirse las interconexiones necesarias entre ellos, para funcionar operativamente relacionados entre sí; c) La totalidad de los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de RRHH, derivada de la existencia de una coherencia estratégica organizacional y cohesionados por aquélla.

El presente trabajo de investigación se centrará en el subsistema de Gestión del Desarrollo, dado que este subsistema abarca dos áreas: una referida a la Promoción y Carrera, donde se articulan los procesos de progreso de las personas, y otra vinculada a la Formación, para garantizar los procesos de Capacitación adecuados para el desarrollo de competencias.

I.1.b) Capacitación y Desarrollo

El Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- (1998) define a la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos como toda actividad orientada a aumentar las capacidades y el potencial del individuo, para propender a mejorar su desempeño actual y futuro. Es decir que el concepto de Capacitación que propone está asociado inseparablemente al de Desarrollo, puesto que se centra en que el empleado se capacite para su carrera laboral actual y además para su futuro. Es así que se contemplan no solo los requerimientos inmediatos del puesto sino también las necesidades futuras de la organización. En consecuencia Capacitación y Desarrollo están necesariamente vinculados con la estrategia organizacional, ya que ésta es quien determina cuáles son las capacidades que necesitan los empleados para enfrentar los desafíos que a futuro se le presenten a la organización. Dentro de las actividades de Capacitación y Desarrollo se incluye el avance del individuo dentro de la organización, mediante el proceso denominado Carrera.

Tal como está presentado el concepto de Capacitación incluye a cualquier actividad que permita a los individuos desarrollar sus capacidades laborales. Dichas competencias pueden lograrse de diferentes maneras: incentivando a los empleados para que continúen con su educación formal, a través de becas o convenios; promoviendo intercambios entre áreas, para que se enfrenten a nuevas experiencias de trabajo; asignando proyectos especiales, que planteen desafíos al individuo; realizando Talleres de Orientación, para que los empleados enfrenten su carrera según sus propios intereses y preparación, etc. Se las considera sumamente necesarias puesto resulta necesario la adquisición de nuevas competencias, capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para que una persona logre realizar sus tareas actuales y futuras.

Coincidiendo con el análisis del INAP, en la presente investigación, se utiliza el concepto de “Capacitación y Desarrollo” para abarcar estas dos áreas.

El autor Oscar Blake (1999) expresa que la capacitación debe concretar su función de servicio dentro un marco político coherente con el conjunto ideológico de la cultura de la organización. Por lo general las organizaciones no han manifestado claramente las políticas que regulan sus servicios, pero se percibe que se han desarrollado sobre dos variables:

- ✓ Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea.
- ✓ Políticas con énfasis en el desempeño de las personas.

Por lo tanto, de la manera en que se interrelacionen estas dos variables, se pueden determinar cuatro modalidades de políticas:

- ✓ De Beneficio: Cuando la política de Capacitación de una organización no está demasiado determinada, ni por el desempeño de una tarea ni por las expectativas de Desarrollo de la persona. Es aquí donde se la considera como un beneficio que la Organización concede a sus miembros, puesto que no espera una aplicación específica de los aprendizajes dentro de la gestión.
- ✓ Operativa: Cuando la política de Capacitación pone mayor énfasis en el desempeño de la tarea, que en el desarrollo de la persona. Esta modalidad producirá actividades estrechamente vinculadas con las necesidades de la operación, generalmente de tipo puntual.
- ✓ De Desarrollo: Cuando la política de Capacitación privilegia el desarrollo de las personas por sobre los requerimientos de la tarea. En esta modalidad, se supone que la persona ya dispone de todos los conocimientos y habilidades que el puesto le demanda en la actualidad.
- ✓ Integrada: Cuando resulta tan importante enfatizar los aprendizajes vinculados con la tarea como con el desarrollo de las personas. Esta modalidad exige extremar el cuidado en el diseño de las acciones de Capacitación para obtener un equilibrio que satisfaga ambas demandas; por lo tanto es la más difícil de llevar a la realidad.

Para el análisis de la presente investigación se puntualizará en la “Modalidad Polítca Integrada”, según lo expresado por el autor.

Continuando con el concepto que se está analizando, Mercedes Iacovello (1999) plantea que existen situaciones que crean la necesidad de diseñar programas de Capacitación y Desarrollo tales como: los cambios en los objetivos de la organización, la incorporación de nuevas tecnologías, la aprobación de nuevas normativas o reglamentaciones. El programa diseñado facilitará la incorporación de nuevos conocimientos y la adquisición de habilidades, necesarias para forjar actitudes favorables al cambio en los empleados. En este sentido los programas de Capacitación y Desarrollo se utilizan como una herramienta muy importante, para que la organización pueda aumentar las competencias de los empleados de manera que puedan enfrentar las demandas cambiantes del trabajo que realizan. La autora concluye en que la mayor complejidad de las organizaciones públicas exige permanentemente nuevas competencias, que pueden ser desarrolladas internamente y trabajando sobre los recursos humanos disponibles.

A su vez el INAP (1998) manifiesta que la gestión de un programa de Capacitación y Desarrollo supone de tres etapas fundamentales:

- a) Identificación de las necesidades: Siendo este el primer paso a desarrollar, el mismo permite determinar cuáles son las necesidades de capacitación de la organización, para ello habrá que analizar:
 - La estrategia organizacional: Consiste en conocer los objetivos de la organización y contar con la información sobre las estrategias organizacionales actuales y futuras, las características de los destinatarios de la capacitación, los planes de ampliación o reducción del personal, las dificultades en la prestación de los servicios que brinda el Organismo, los actores relevantes internos y externos del quehacer organizacional, el contexto en el que se insertará el programa, entre otras.
 - La cultura organizacional: El punto central aquí es conocer las pautas de pensamiento y de acción, el patrimonio cultural, y las actitudes

esperadas de los miembros de la organización.

- Los perfiles profesionales requeridos: En primer lugar se deberá realizar la descripción del cargo, que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo, las que lo diferencian de los demás cargos que existen en la organización, en lo que respecta a sus aspectos intrínsecos. Luego se necesitará información respecto de cuáles son los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que necesitan los ocupantes del puesto. Por último se evaluará si las características individuales de los postulantes al cargo responden o no al perfil profesional requerido para el puesto.

b) Diseño e implementación de programas de Capacitación y Desarrollo: Se define al diseño como la tarea de planeamiento del programa, que parte de una configuración global de la cual se irán diferenciando diversos componentes. Aquí, es necesario explicitar:

- El concepto de aprendizaje: Aprender significa cambiar, por lo tanto es un proceso que incluye modificaciones más o menos estable en la conducta cognitiva, social y afectiva de los individuos. Implica no sólo el aprendizaje de habilidades técnicas sino además formas de pensar e indagar, así como de estrategias de pensamiento asociadas con el hacer.
- Las características de los destinatarios: Los destinatarios de las actividades de capacitación, por lo general, son sujetos adultos en situación laboral, los cuales poseen conocimientos y experiencias que han adquirido a lo largo de su vida. En ese sentido es que tienden a usar la experiencia como un recurso para el aprendizaje y a regirse más por sus propios criterios que por los del exterior. Es por ello que la propuesta de capacitación debe considerar esos conocimientos previos, para que esté adecuada a mejorar las condiciones de esos destinatarios, satisfacer sus curiosidades y posibilitar que mejoren en sus tareas actuales.
- El apoyo de la organización al programa: Es fundamental para hacer viable el programa de Capacitación, por lo cual es necesario construir su

legitimidad, a través de un proceso de diálogos y acuerdos importantes. Por ello es importante que el programa se difunda en toda la organización y que cuente con el aval de los niveles máximos de decisión, fundamentalmente para disponer de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

- La motivación: Para que el programa alcance los resultados deseados, resulta necesario que los participantes se encuentren motivados por la propuesta. Por ello es fundamental que a las personas que participen del programa se les garantice la aplicación de los nuevos saberes adquiridos, una vez finalizada la capacitación.

Resumiendo, el diseño del programa de Capacitación debe cuidar que: sea una respuesta a las necesidades organizacionales; tome en cuenta la características de los destinatarios; plantee objetivos claros, alcanzables y desafiantes y atienda las motivaciones que pueden movilizar a las persona a participar en la propuesta.

c) Evaluación de los programas de Capacitación: Corresponde a la medición de la efectividad de los programas, la que se puede realizar en cuatro niveles:

- Reacción: Se refiere a la opinión que tienen los participantes respecto del programa de Capacitación; basándose en cuestionarios anónimos se le solicita opinión al participante respecto de los contenidos, de la metodología utilizada y de la actuación del docente.
- Aprendizaje: Está relacionado con el grado en que los participantes se apropiaron de los contenidos del programa; se puede medir a partir de algunas actividades durante el programa, o con una evaluación formal al finalizar el curso.
- Comportamiento: Este nivel va más allá aprendizaje en sí, porque busca analizar si los participantes aplican los conocimientos y habilidades adquiridos, si se ha producido un cambio en el desempeño de su puesto de trabajo, los que se pueden medir a través de la evaluación de

desempeño.

- Resultados o Impacto: Aquí resulta interesante visualizar el impacto del programa sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización. Lo preponderante es analizar si a partir del programa de Capacitación hay cambios significativos en los niveles de eficiencia.

Si bien la evaluación es la última etapa de la gestión de un programa, está estrechamente relacionada con la primera, identificación de las necesidades de capacitación, porque a partir de los objetivos planteados en ella se determinarán cuáles son los criterios de evaluación; además los comportamientos que se modifiquen establecerán un punto de partida para el análisis de necesidades a futuro.

Siguiendo el razonamiento de Mercedes Iacovello (1999) la perspectiva estratégica de capacitación y desarrollo, planteada de esta manera, permite no perder de vista la misión de la organización y su propio rol, brindándole además flexibilidad y capacidad de respuesta.

A partir de este enfoque cualquier cambio en el entorno o en la misión de la organización puede ser inmediatamente incorporado en la estrategia de Desarrollo; es decir que la relación permanente con la estrategia planteada puede traducirse en mayor eficiencia, puesto que las actividades propuestas estarán orientadas a las prioridades organizacionales. Es por ello que los planes de Desarrollo, diseñados de esta manera, generan en el personal un sentido de pertenencia y mejoran el nivel de motivación; y si además están conectados con la estrategia principal de la organización, podrán concientizarse más de su función y de sus oportunidades de carrera. Por lo tanto los organismos públicos deben continuar la tendencia hacia alternativas de Capacitación y Desarrollo con contenidos más estratégicos, donde las actividades de capacitación se orienten hacia las competencias específicas de los puestos de trabajo, establecer programas de mentores o tutores y plantear la planificación de la Carrera como una herramienta de desarrollo.

A su vez, considera que cada vez más la performance de las organizaciones públicas depende en gran medida del comportamiento, de las aspiraciones y de la motivación de los empleados. Es por ello que la función de Desarrollo será el medio para generar comportamientos y compromisos del personal para alcanzar los objetivos de la organización y que éstos puedan cumplirse. En este sentido, y planificando estratégicamente sus actividades, el área de Capacitación y Desarrollo puede maximizar su efectividad, formando competencias críticas para la organización. Es así que revalorizar las actividades de Capacitación y Desarrollo resultará sumamente necesario, máxime si se las utiliza como una herramienta para lograr una adaptación de las organizaciones públicas a los cambios en las demandas que plantea el público, los ciudadanos exigen cada vez mayor nivel de servicios y de productos.

Por último se juzga pertinente para el análisis y las conclusiones del presente trabajo los conceptos vertidos por Peter Senge (1992) quien afirma que las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje, para generar competencias, están preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar.

Es decir que esa prosperidad está proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad de aprender cosas nuevas. Es por eso que a ese tipo de organizaciones se las denomina "*organizaciones inteligentes*" porque explotan la experiencia colectiva, los talentos y capacidades de cada persona que la integra, para aprender cómo triunfar. En este sentido el aprendizaje se convierte en una forma de vida y en un proceso continuo, en vez de una parte específica de la carrera de una persona.

Para ello propone el análisis desde cinco nuevas "*tecnologías de componentes*", que se deberán tener en cuenta si se pretende implementar procesos de innovación en las organizaciones inteligentes, a saber: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo; si bien se desarrollan por separado, cada una de ellas resultará decisiva para el éxito de las demás.

Ahora bien, para el autor el pensamiento sistémico es la “*Quinta Disciplina*” porque integra a las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, recordándonos que el todo puede superar la suma de las partes. Permite además comprender la percepción que tiene la organización de sí misma y de su contexto.

En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarse separada del mundo, se concibe conectada con el mundo; en vez que considerar que un factor externo le ocasiona problemas, analiza cuáles son los propios actos que crean los problemas que se le presentan.

I.2. MARCO CONCEPTUAL

Para la presente investigación se toman como referencia los principales criterios que comprenden el marco conceptual del Modelo de Gestión por Resultados (en adelante MGR) y del Sistema de Control Interno (en adelante CI), en especial aquellos aspectos vinculados a la Gestión de Recursos Humanos y su Capacitación para implementar este modelo de gestión. La presentación de dichos conceptos se estructurará en el siguiente orden:

- a) Modelo de Gestión por Resultados
- b) Sistema de Control Interno

En primer término se conceptualiza el término “modelo”, según lo define Francisco Longo (2002): *“Un modelo es el instrumento que elabora el estudioso de una realidad compleja con el fin de describirla y de profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen. Constituye una aproximación específica, entre otras posibles, a una realidad compleja”* (pág. 62). En este sentido, se entiende que el término modelo es menos que una hipótesis, puesto que no tiene la intención de formular una verdad que pretende ser probada; también es menos que un paradigma, en el sentido en que éste

manifiesta un marco explicativo que es aceptado y utilizado de manera general por parte de la comunidad científica. Por ello es que la justificación de la aplicación de un modelo se basa principalmente en su utilidad explicativa y analítica; no pretende suministrar la única explicación posible de una realidad compleja, pero sí facilitar el acceso a la misma.

En segundo lugar, se considera necesario abordar conceptualmente el Modelo de Gestión para Resultados, dentro del paradigma de la Nueva Gestión Pública. Este paradigma surge de la concepción, de teóricos especializados en materia de políticas públicas, quienes sostienen que la nueva administración pública debía conducirse hacia un Estado más centrado en el ciudadano, que respondiera mejor a las demandas sociales, que empleara funcionarios comprometidos con el desarrollo de la igualdad social.

Para ello consideran que el Estado deberá colocar el énfasis en la orientación hacia objetivos, observando las normas éticas y conservando los valores de participación ciudadana, rendición de cuentas, expansión de la responsabilidad, desburocratización de los procedimientos, proceso decisorio democrático y descentralización de procesos. Además, en su visión de esta nueva administración, conciben al funcionario como agente público proactivo, inspirado en la ética social, con valores de equidad y seguridad. En síntesis plantean que la cuestión central no es lo que el Estado hace, sino como lo hace; priorizando una mayor importancia a los mecanismos humanos y democráticos de gobierno, a la vigencia de valores hacia el mérito profesional en la gestión y la equidad social.

En este sentido corresponde citar a Oscar Oszlak (2013): *“La filosofía de gobierno abierto parece abrirse camino en la gestión pública. El término “estado abierto” es el concepto más adecuado para expresar los alcances institucionales de una gobernanza abierta”*. Continúa argumentando: *“...los supuestos sobre los que se funda esta nueva concepción sobre la gestión pública, analizando las transformaciones culturales y tecnológicas que exige, tanto en la organización y funcionamiento del estado como en la disposición de la ciudadanía a utilizar los canales de participación abiertos por el aparato*

estatal” (pág. 32). Para el autor, el término que plantea, deriva en un gobierno donde existe una burocracia transparente, un gobierno equitativo, democrático y participativo, eficiente, basado en el imperio de la ley y con una visión estratégica.

Por consiguiente, la atención de los estudiosos en la materia se centra en la búsqueda de mayor eficacia, eficiencia y productividad burocrática, en la explicación de las relaciones de poder dentro del aparato estatal y de éste con la Sociedad, en el diseño de estructuras organizativas más adecuadas, en la promoción de comportamientos administrativos congruentes con la misión y objetivos de la organizaciones públicas y en la capacidad de las burocracias para adaptarse a su contexto. Por ello los gobiernos apuntan a fortalecer su aparato, asumiendo que es el Estado un instrumento indispensable para el desarrollo de reformas que requieren de estrategias y políticas orientadas a la profesionalización de la función pública, en el marco de una mejor gestión estatal.

En este sentido se plantea que las categorías presentadas en este Marco Conceptual se tendrán en cuenta al momento de analizar la información que se obtenga en el trabajo de campo, tales como: Modelo de Gestión por Resultados, Control Interno, Informe COSO-INTOSAI, entre otros.

1.2.a) Modelo de Gestión por Resultados

La principal función del Modelo de Gestión por Resultados es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, implementando procesos y procedimientos de control. Éstos últimos posibilitan la optimización de ese valor público, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de Gobierno y la mejora continua de sus Instituciones.

La Oficina Nacional de Innovación, dependiente de la Jefatura de Gabinete de la Presidencia de la República Argentina, elabora el documento *“Sistema de Gestión por Resultados y Planificación Estratégica en el Sector Público” (2008)*, mediante el cual expresa que la Gestión por Resultados, también llamada Administración por Objetivos, o Dirección por Resultados, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas en el Sector Público, a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por el resultado de su gestión.

Su característica principal es la adecuación flexible de los recursos, de los sistemas de gestión y de la estructura de responsabilidades, hacia un conjunto de resultados estratégicos precisos, dados a conocer con antelación, y que además pueden cumplirse en un tiempo preestablecido.

Mediante la implementación de esta nueva forma de gestionar se pretende brindar a la Administración Pública de metodologías y técnicas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del Gobierno y los planes de cada Organismo, bajo su órbita.

Se diferencia de la gestión tradicional porque mientras ésta última busca adecuarse a los recursos, a las funciones y a las normas existentes, este modelo pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios.

Los principales objetivos que plantea el modelo son: establecer criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados; transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados; aplicar las categorías programáticas del modelo en forma sistémica.

Para la implementación de este último objetivo se desarrollan cinco subsistemas, actuando como ejes rectores del Modelo:

- ✓ Optimización de la relación recursos-productividad: Mejoramiento del uso de los recursos en función de la obtención de resultados. Aplicación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y

empleo de los recursos disponibles, mediante mejoras en la relación costo-producto/servicio resultante y en la relación producto-demanda cubierta.

- ✓ Innovación tecnológica: Creación y fortalecimiento de sistemas y redes de información y comunicación, propiciando el establecimiento de diálogos interinstitucionales que enriquezcan la participación de las áreas en tareas comunes.
- ✓ Transparencia: Apertura al conocimiento y a la verificación pública de la información relacionada al uso de los recursos del Estado, así como al desempeño y los criterios de decisión adoptados por los servidores públicos.
- ✓ Calidad de los servicios: Promoción del uso de nuevas tecnologías de gestión y de cambios en la cultura institucional, para incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad.
- ✓ Participación y control ciudadano: Creación y promoción de sistemas, programas y otras modalidades de participación y control ciudadano del desempeño institucional.



Extraído del documento: "Sistema de Gestión por Resultados y Planificación Estratégica en el Sector Público (2008) Oficina Nacional de Innovación, Jefatura de Gabinete, Presidencia de la República Argentina

Los elementos que componen el Modelo son los siguientes subsistemas:

- ✓ Subsistema de gestión: Aquí es donde se reúnen las variables organizacionales que posibilitan la orientación a los resultados.
- ✓ Subsistema de responsabilización: Expresa los distintos compromisos que deben asumir las organizaciones con relación a su producción institucional.
- ✓ Subsistema de monitoreo, control y evaluación: Tiene en cuenta la adopción de un sistema indicadores que permitan evaluar el curso de las operaciones planificadas estratégicamente, para obtener información necesaria para la toma de decisiones.
- ✓ Subsistema de desarrollo de personal: Este subsistema se orienta al conocimiento y desarrollo de las competencias, actitudes y aptitudes, conocimientos y habilidades, necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la Gestión por Resultados.



Extraído del documento: "Sistema de Gestión por Resultados y Planificación Estratégica en el Sector Público (2008) Oficina Nacional de Innovación, Jefatura de Gabinete, Presidencia de la República Argentina.

Por otra parte Alfredo Ossorio (2009) plantea que en los últimos años la Gestión por Resultados constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas. Este modelo de gestión basa su concepción en la previsión preparación anticipada de logros, y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los servidores públicos para su consecución.

La gestión orientada hacia resultados está regida por valores y principios fundacionales, que permiten a los organismos diseñar el futuro deseado, y manifestar la intencionalidad y voluntad de alcanzarlo, a partir de la gestación en su interior de una unidad de concepción y de acción.

La implementación de este principio proporciona a la administración un paradigma y un enfoque conceptual, así como de herramientas metodológicas y técnicas, las que tienen por objeto: propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, en los sistemas y en los procesos de gestión de las administraciones públicas, con vistas a imprimirles direccionalidad estratégica y privilegiar el papel de las responsabilidades del servicio público en la actividad estatal. Lo que significa la necesidad de reflexionar respecto de los cambios organizacionales, que devienen de la demanda social, planteándose la exigencia de desarrollar en las Instituciones nuevas capacidades de gestión que respondan a un contexto cada vez más complejo; es por ello que se deberá interactuar permanentemente entre el escenario, la estrategia y la estructura de las instituciones públicas.

En este sentido, se entiende por escenario al marco en el que se desenvuelven los diversos actores sociales, por estrategia al dispositivo de construcción de viabilidad político-técnica del proyecto de gobierno, y por estructura al conjunto de relaciones orgánicas, funcionales, logísticas y de coordinación desde donde se alinea la acción gubernamental. La condición primordial, para que los logros puedan llevarse adelante, es su diseño, previo a la acción de objetivos y resultados explícitamente establecidos.

Asimismo el modelo implica la puesta en marcha, en el conjunto de las organizaciones públicas, de una política de compromisos y responsabilidades donde los resultados complementen al viejo paradigma de la Gestión por

normas y procedimientos predominante en las formas de administración burocrática. La aplicación de este paradigma posibilita asignar mayor autonomía en la toma de decisiones de cada uno de los niveles de dirección, estableciendo claras relaciones de autoridad y responsabilidad por resultados; permite delegar facultades para la toma de decisiones; flexibiliza el uso de recursos; y, sobre la base de su asignación programática a resultados previstos, genera sistemas de autocontrol que permiten la retroalimentación de las acciones y vincular la toma de decisiones cotidiana al planeamiento estratégico, al proceso presupuestario y al monitoreo y evaluación.

En consecuencia, la implantación de un modelo de Gestión por Resultados supone: instalar la decisión de modernizar el organismo, definir el diseño e instrumentación de un método de planificación estratégica que posibilite identificar los nudos críticos surgidos de los análisis situacionales, visualizar los objetivos estratégicos y sistematizar las operaciones que permitirán alcanzar la situación deseada.

En síntesis, para Alfredo Ossorio (2009), una Institución organizada en torno al modelo de Gestión por Resultados es aquella que:

- ✓ Estructure un sistema y un proceso de planificación estratégica.
- ✓ Alinee su programación presupuestaria a la planificación operativa.
- ✓ Contenga una gestión de recursos humanos orientada a resultados, con una definición de perfiles de las competencias requeridas por las tareas, con un método de evaluación de los servidores públicos estimulados por incentivos otorgados por desempeño, con un subsistema de capacitación y motivación que contemple el desarrollo de la carrera administrativa y la mejor preparación del personal (adiestramiento para el ingreso, adiestramiento en el puesto, desarrollo en el puesto, adiestramiento para promociones y desarrollo para el cambio).
- ✓ Posea una arquitectura organizativa congruente con las responsabilidades asignadas.

- ✓ Considere un sistema de petición y rendición de cuentas por objetivos, productos y resultados de las responsabilidades.
- ✓ Diseñe un sistema de evaluación y monitoreo estructurado en torno a indicadores de gestión.

I.2.b) Sistema de Control Interno

Para cualquier organización el Control Interno (en adelante CI) es un componente esencial de su gestión.

El control es una función de la conducción superior, pero debe ser asumido por el conjunto de la organización e integrado culturalmente como un valor entendido y aceptado por todos los agentes. En este sentido es un deber de la autoridad superior adecuar el diseño, implantación y mantenimiento de una estructura de control eficiente, y su monitoreo permanente, para prevenir y minimizar los riesgos que pueden afectar los objetivos institucionales. Además se debe impulsar las buenas prácticas profesionales en la gestión y el cumplimiento normativo, fortalecer el ejercicio de la responsabilidad y sustentar la rendición de cuentas dentro de un marco de aseguramiento permanente de la calidad.

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

En consecuencia, la instalación del CI en cada organización, impulsado por la alta dirección y llevado a cabo por todos sus integrantes, sustenta la práctica de un esquema racional de ejecución que avanza y se perfecciona día a día, superando el modelo tradicional de acción sobre los hechos

consumados. En igual sentido debe estar integrado a los procedimientos en todos los niveles, y formar parte de la cultura de la organización a través de su práctica cotidiana de todos sus miembros. De esta manera constituye la herramienta más idónea de prevención, cuyo objetivo fundamental es evitar o disminuir, hasta donde resulte razonablemente posible, los riesgos que puedan amenazar el accionar de las organizaciones.

Hasta la década de los setenta encontrar una definición comúnmente aceptada de control interno resultaba difícil, debido a la diversidad de conceptos enunciados. Varios factores propiciaron el debate en instituciones como la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (en adelante INTOSAI) quien, a través de su Comisión de Normas de Control Interno, elaboró las directrices referentes a los Informes sobre la Eficacia de los Controles Internos en la implantación y evaluación de los controles internos, en base al informe elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (en adelante COSO por sus siglas en inglés).

Para la INTOSAI el control interno representa el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer una garantía razonable de que se han cumplido los objetivos generales siguientes:

- ✓ Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- ✓ Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.
- ✓ Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección.
- ✓ Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

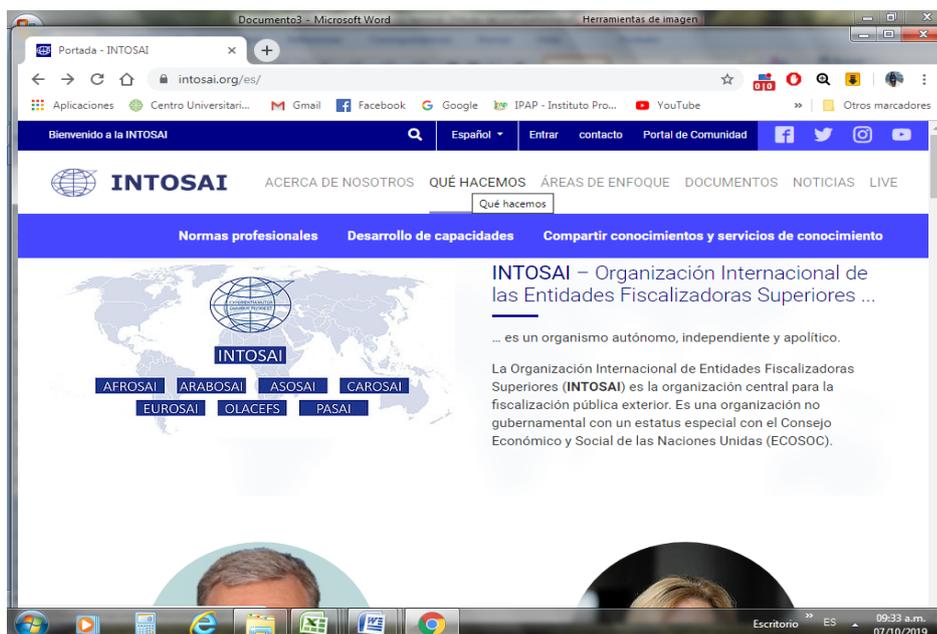


Ilustración: Página web de la INTOSAI

En este sentido, Adriana Fernández Menta (2003) en *“El nuevo Marco COSO de Gestión de Riesgos”* plantea que durante la década de los ochenta se llevaron a cabo amplias discusiones acerca del tema, por agrupaciones privadas fundamentalmente de los Estados Unidos. El resultado de los estudios se publicó en el documento Marco Integrado del Control Interno, elaborado por la Comisión de Normas de Control Interno de la INTOSAI, conocido como “Informe COSO”. Este Informe fue redactado por un grupo de expertos y profesionales, que representaban a organismos de las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas. En el mismo se reunió toda la información sobre las principales tendencias a nivel mundial y, consecuentemente, presentó un nuevo enfoque desde el punto de vista de la gerencia moderna. Por último la autora plantea que a través del Informe COSO se establece una definición unívoca de CI, satisfaciendo las necesidades de todos los sectores interesados en la materia; además aporta una estructura de control que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

En un sentido amplio, el Informe COSO define al CI como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad; su diseño proporciona un grado de seguridad razonable a los principales objetivos: eficacia y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información pública y cumplimiento de las Leyes y normas aplicables. A su vez esta definición refleja los siguientes conceptos:

- ✓ El CI es un proceso, un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a un fin o resultado. No se trata de acciones añadidas, si no de acciones incorporadas a los procesos e integradas a la gestión de la entidad como parte inseparable de su actividad.
- ✓ El CI es llevado adelante por las personas, en cada nivel de la entidad. No se trata sólo de la dirección, si no de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.
- ✓ El CI sólo puede aportar a la entidad, un grado razonable de seguridad que los objetivos previstos serán alcanzados; no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones.
- ✓ El CI facilita la consecución de los objetivos de la entidad, con respecto a la eficiencia y eficacia de las operaciones, el control de los recursos disponibles, confiabilidad de la información financiera-contable y cumplimiento de las leyes, reglamentos y las políticas aplicables.

El interés del informe COSO consiste en disponer de una metodología común, con una visión integradora y dinámica que permita satisfacer las demandas de todos los sectores involucrados, para mejorar la calidad de la información financiera, concentrándose en el manejo corporativo y las normas éticas. Desde su concepción ha sido ampliamente difundido en el ámbito

mundial como uno de los estudios más completos en la materia, haciendo énfasis en que:

- ✓ El control interno es considerado un proceso integrado a las operaciones y actividades que desarrolla una entidad y no una carga agrupadas de mecanismos burocráticos impuestos desde fuera. El proceso integrado trasmite la idea del conjunto de todas las fases sucesivas o secuencia lógica ordenada de una operación u actividad.
- ✓ Se involucra a todo el personal, desde la máxima autoridad de la entidad, los directivos hasta el resto del personal. Cada integrante de la entidad tiene parte de responsabilidad en el proceso y límites de autoridad para ejercerla.
- ✓ La importancia de los valores éticos para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Es una herramienta inherente al ejercicio de la gestión y de las funciones de dirección.

El CI se rige por tres principios fundamentales generalmente aceptados:

- División del trabajo: Consiste en la separación de funciones en las unidades operativas de actividades de custodia y control, y de éstas entre sí. El trabajo debe estar subdividido de tal forma que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independiente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.
- Fijación de Responsabilidades: Se basa en que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la

elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar, en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. La prevención de las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quien debe hacerlo. En este principio hay que tener en cuenta que la autoridad es delegable, no así la responsabilidad.

- Cargo y descargo: Está profundamente relacionado con el de fijación de responsabilidad, pues facilita su aplicación cuando es necesario. Cuando se produce una entrega (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos. El objetivo de este principio es extender el control para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargos de todo lo que sale. Toda cuenta recibe cargos y descargos y debe quedar bien definido en qué forma y momento recibirá los débitos y por cuales recibe los créditos. Por tanto toda anotación que no obedezca a las normales de una cuenta, debe ser investigada en detalle, así mismo debe ser analizada cualquier anotación que no esté acorde con los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados o los establecidos internamente en la entidad.

El marco conceptual del Informe COSO incorpora una serie de normas orientadas a medir la efectividad del CI. Para ello señala cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión o Monitoreo.



Extraído del documento: "Nuevo concepto del Control Interno: Informe COSO"

Autor: Ing. Martínez, Luis Orlando (2010)

Estos componentes deben estar presentes e interrelacionados en el diseño de los Sistemas de CI de cada entidad y ser acompañados por criterios de control y de evaluación, de algunas áreas de la organización.

Un sistema de CI es efectivo cuando alcanza un estándar predeterminado de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización, y si la Gerencia tiene una seguridad razonable de que:

- ✓ Se están alcanzando los objetivos,
- ✓ Los informes financieros y contables están siendo preparados con información confiable y oportuna, y
- ✓ Si se están cumpliendo las Leyes y reglamentos aplicables.

La evaluación de la eficacia, acerca de si funcionan adecuadamente los cinco componentes del CI, es un concepto subjetivo. La eficacia en cada componente puede ser distinta, no necesariamente tiene que darse una eficacia idéntica en cada uno de ellos, ya que pueden compensarse.

Aunque el CI es un proceso continuo, su eficacia se mide en relación a un momento dado. Por lo tanto es efectivo cuando proporciona una razonable

seguridad, de que las metas y objetivos organizacionales se van a lograr, y cuando limita el riesgo de una posible desviación a un margen de error tolerable. Cuando se ejerce el control la exposición al riesgo disminuye; es así que mayor y mejor control implican un menor riesgo. Para que el CI sea eficaz debe satisfacer al menos cinco criterios esenciales:

- ✓ Apropiado: proporcional al riesgo probable,
- ✓ Operativo: instrumentarse mediante un método sencillo,
- ✓ Relevante: aplicado a actividades significativas,
- ✓ Permanente: funcionar bajo cualquier circunstancia, y
- ✓ Rentable: el costo no debe exceder el beneficio resultante.

En síntesis las definiciones de la INTOSAI y el Informe COSO se complementan y proporcionan una amplia visión del CI. Para la INTOSAI la aplicación del modelo se centra en los objetivos, y destaca que es la autoridad de la institución la responsable de establecer una adecuada y eficiente estructura de control, así como de establecer el conjunto de normas generales y específicas a cumplir.

Por lo tanto el nuevo enfoque de control interno constituye una referencia internacional obligada. Implica una nueva concepción del control, pues involucra al sujeto individual de la organización con un alto grado de motivación.

Es así que este enfoque, y las definiciones y conceptos que de él se derivan, representan la visión moderna y el marco conceptual actual del CI. El mismo se corresponde con una nueva filosofía de organización, que apoya la consecución de los objetivos organizacionales, mejora la calidad de la información financiera y favorece el cumplimiento de las regulaciones y normas aplicables.

En este sentido la implementación del CI debe contar con el apoyo decidido de la máxima autoridad, estar integrado a los procedimientos en todos

los niveles, y formar parte de la cultura de la organización a través de su práctica cotidiana de todos sus miembros.



Extraído del documento: "Nuevo concepto del Control Interno: Informe COSO"

Autor: Ing. Martínez, Luis Orlando (2010)

Por último, desde esta perspectiva, el CI constituye la herramienta más idónea de prevención, cuyo objetivo fundamental es evitar o disminuir, hasta donde resulte razonablemente posible, los riesgos que puedan amenazar el accionar de las organizaciones. A su vez, facilita a la dirección de cualquier organización los elementos necesarios para la toma de decisiones, porque pone de manifiesto las debilidades de cada actividad y la tendencia hacia el futuro, y de ahí deriva su importancia.

**II) CAPITULO I
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

II.1) POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

Las políticas de Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos, son considerados factores cada vez más importantes para el logro de los objetivos y de las metas proyectadas en las organizaciones.

En un organismo público las políticas de capacitación, orientadas hacia la incorporación de conocimientos y prácticas, generan respuestas asertivas desde la creatividad y la innovación, permitiendo una actualización constante de las estrategias organizacionales y del desempeño de sus agentes. Posibilitan sistematizar un proceso que permita orientar los cambios necesarios y desarrollar estrategias de innovación, con sentido ético y responsabilidad social.

En este sentido el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- (1998) define que: *“La Capacitación y desarrollo de recursos humanos incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y el potencial del individuo, de modo de mejorar su desempeño actual y futuro”* (pág. 13). Es decir que el concepto de Capacitación que propone está asociado inseparablemente al de Desarrollo, puesto que se centra en que el empleado se capacite tanto para los requerimientos inmediatos del puesto de trabajo, así como para las necesidades futuras de la organización. En consecuencia se comprende que “Capacitación y Desarrollo” están necesariamente vinculados con la estrategia organizacional, ya que ésta es quien determina cuáles son las capacidades que necesitan los empleados para enfrentar los desafíos que a futuro se le presenten a la organización.

La decisión de implementar el Modelo de Gestión por Resultados (en adelante MGR) se debe a un plan estratégico de la Contaduría General de la Provincia de Río Negro, y es lo que permitirá incorporar nuevas modalidades de gestión en el ámbito de la Administración Pública Provincial. En ese sentido, desarrolla una política de Capacitación, considerándola como una herramienta fundamental para llevar adelante estos nuevos procesos, en un marco conceptual diferente al modelo de gestión burocrático. Es decir que, mediante

actos administrativos propios (Resoluciones), el Organismo diseña e implementa acciones que tienden al cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos como órgano rector del Sistema de Control Interno, en el marco de la Ley H N° 3186⁴.

A su vez, Mercedes Iacovello (1999) plantea: *“Los cambios en los objetivos de la organización, la incorporación de nuevas tecnologías, o la aprobación de nuevas leyes son situaciones que crean la necesidad de programas de capacitación y desarrollo para incorporar nuevos conocimientos y habilidades, o para fomentar actitudes favorables al cambio en los empleados”* (pág. 1).

Según Oscar Blake (1999): *“La capacitación debe concretar su función de servicio dentro de un marco político coherente con el conjunto ideológico de la cultura organizacional”* (pág. 72). Argumenta que generalmente las organizaciones no manifiestan claramente las políticas que regulan sus servicios, pero se percibe que las han desarrollado sobre las variables de: políticas con énfasis en el desempeño de la tarea, y políticas con énfasis en el desempeño de las personas. Por lo tanto, la manera en que se interrelacionen estas dos variables, puede determinar el conjunto de políticas con las cuales la organización implementará las actividades de capacitación.

En el período que abarca la investigación, 2012-2016, la Contaduría General ha fortalecido y brindado a la temática de Capacitación un rol primordial y estratégico. Puede señalarse, como punto de partida, lo dispuesto en la Resolución N° 032-CG-2014 mediante la cual se aprueba el Reglamento de Capacitación, en el marco de la Ley L N° 3227⁵. En la misma se establece como principio básico el derecho a capacitarse a la totalidad de los agentes del organismo, indistintamente del cargo que ocupe en la estructura escalafonaria.

⁴ Ley H N° 3186: Ley de Administración Financiera y Control Interno del Sector Público Provincial. Provincia de Río Negro.

⁵ Ley L N° 3227: Programa Permanente de Formación y Capacitación para el Desarrollo Institucional y Laboral de los agentes públicos del Poder Ejecutivo de la Provincia de Río Negro.

Por otra parte, y respecto a la Gestión de los Recursos Humanos (en adelante GRH), Francisco Longo (2002) propone un Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, tal como muestra la figura 1. El autor expresa: *“La Gestión de Recursos Humanos es presentada como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas”* (pág. 11). En este sentido, identifica al concepto de estrategia con la definición de la misión o razón de ser de la Organización, sus líneas de acción o prioridades y sus objetivos operativos.



Figura 1. Extraída del documento: *“Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil”*
Francisco Longo (2002)

Por lo tanto, la coherencia estratégica determina un rasgo fundamental del sistema, lo que significa que la calidad de la GRH, así como sus políticas y prácticas, no puede ser juzgada al margen de su conexión con la estrategia de la organización. En este sentido, la GRH crea valor solo en la medida en que resulte coherente con las prioridades y finalidades organizativas. La integralidad del modelo proporciona elementos para el diagnóstico del funcionamiento de un sistema de GRH; especialmente para detectar los problemas y analizar las desviaciones que se presenten, permitiendo identificar su causalidad y origen.

A su vez, Oscar Oszlak (2003) argumenta que: *“La Gestión de Recursos Humanos abarca el conjunto de actividades requeridas para administrar los vínculos entre la administración pública y su personal, a lo largo del “ciclo vital” que atraviesa un empleado público a través de su carrera”* (pág. 12). Expresa que la GRH incluye la selección e ingreso, el desarrollo, la promoción, la capacitación, la remuneración, el retiro, los deberes y los derechos de los servidores públicos, las que suelen formalizarse mediante normas o disposiciones jurídicas menores. Menciona además que en algunos países las legislaciones contemplan la obligatoriedad de que el Estado asigne recursos a la Capacitación, pero cuestiona que *“en la práctica, las acciones de capacitación y desarrollo son limitadas, sea por falta de recursos, de voluntad política para priorizar su difusión o por incapacidad para programarlas sobre la base real de una detección de déficit de capacidades personales”* (pág. 20).

Respecto a la asignación de recursos, para llevar adelante un Plan de Capacitación y Desarrollo, la Contaduría General toma la decisión que la partida presupuestaria destinada a Capacitación es la segunda en importancia en su estructura presupuestaria, respecto del monto total asignado, la primera es Gastos en Personal.

Esta posibilidad, de contar con recursos propios para diseñar y desarrollar acciones y estrategias de capacitación, le permite acceder a Membresías anuales como socio de la ASAP⁶ y de la SIGEN⁷, en el área de Capacitación que tiene cada uno de ellos. Además está en condiciones de contratar Profesores de esas Instituciones o de otras Universidades, comprar bibliografía y equipamiento tecnológico para el área; en igual sentido, está suscripto a revistas y publicaciones, orientadas a las temáticas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Siguiendo las definiciones del INAP (1998), manifiesta que la gestión de un programa de Capacitación y Desarrollo supone de tres etapas:

⁶ ASAP: Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera.

⁷ SIGEN: Sindicatura General de la Nación

- Identificación de las necesidades: determinando las necesidades de capacitación de la organización, la estrategia y los objetivos; teniendo en cuenta la cultura organizacional y los perfiles requeridos para los puestos de trabajo.
- Diseño e implementación de programas de Capacitación y Desarrollo: donde se debe definir el concepto de aprendizaje, las características de los destinatarios, el apoyo de la organización al programa y la motivación. Para que el programa alcance los resultados deseados, es fundamental que se les garanticen a las personas la aplicación de los nuevos saberes adquiridos, una vez finalizada la capacitación.
- Evaluación de los programas de Capacitación: corresponde la medición de la efectividad de los programas, a través de la opinión de los destinatarios, tanto en lo referido a los contenidos, la metodología, así como la apropiación de la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.

En relación a las definiciones del INAP (1998) en la Resolución N° 032-CG-2014, mediante la cual se aprobó el Reglamento de Capacitación, se crea la Comisión de Capacitación, integrada por miembros designados por el Contador General, cuyas atribuciones más relevantes son:

- a) Participar en el proceso de detección de necesidades de capacitación, relacionadas con los objetivos del organismo.
- b) Realizar investigaciones de ofertas académicas, dentro y fuera de la ciudad de Viedma, que satisfagan las necesidades de capacitación.
- c) Ejecutar las tareas administrativas inherentes a las actividades de capacitación que aseguren el desarrollo de las mismas, así como su difusión con el objetivo de posibilitar una amplia participación en ellas.
- d) Efectuar un seguimiento de los cursos realizados por los agentes. A su vez coordinar y organizar exposiciones de esos cursos, con la

finalidad de que se socialicen los conocimientos adquiridos al resto del personal del organismo. Cabe señalar que además en la misma normativa se disponen los deberes y derechos de los agentes y del organismo en relación a la temática de capacitación.

En el año 2014 por Resolución N° 047-CG-2014 se designa a los integrantes de la Comisión de Capacitación, quienes diseñan y fijan las políticas de capacitación para alcanzar los objetivos institucionales. Posteriormente, y para garantizar la operatividad de las políticas diseñadas, se resuelve la creación del Centro de Capacitación, quien tendrá a su cargo la parte de logística de los Cursos. Un aspecto importante a tener en cuenta es que tanto los integrantes de la Comisión de Capacitación, así como los del Centro de Capacitación, son agentes y funcionarios del organismo que voluntariamente se han ofrecido para llevar adelante esta tarea debido a que están comprometidos e interesados en la temática.

Siguiendo a Francisco Longo (2002), en la figura 2, se presentan los componentes o subsistemas de la GRH, donde se visualiza su integralidad. Tal como el autor lo había definido, la Estrategia es el conjunto de prioridades básicas que orientan las políticas y las prácticas de la GRH, le da sentido y valor a esas políticas y prácticas para posibilitar su innovación. Está situada como eje central de los demás subsistemas, debido a que los mismos deben alinearse a ella, y actuar conectados e interrelacionados entre sí.

En el nivel superior el Subsistema de Planificación permite anticipar la definición de políticas, coherentes en todos los subsistemas.

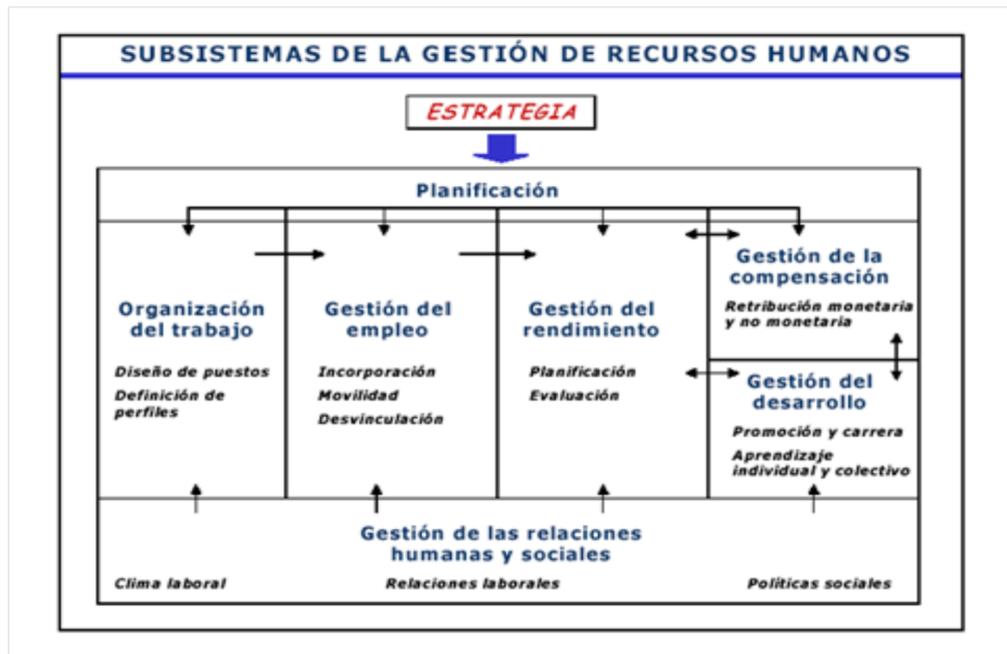


Figura 2. Extraída del documento: “Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil” Francisco Longo (2002)

En el nivel intermedio se ubican cinco subsistemas, siguiendo una secuencia lógica, ellos son:

- Organización del Trabajo.
- Gestión del Empleo.
- Gestión del Rendimiento.
- Gestión de la Compensación.
- Gestión del Desarrollo.

En el nivel inferior se encuentra la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, gestionando las relaciones entre la Organización y sus empleados, en torno a las políticas y prácticas de personal.

A su vez sostiene que la intención de las políticas de Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, según el potencial que cada una de ellas detente; promoviendo que los aprendizajes se

relacionen con las necesidades organizativas y con sus perfiles, lo que permitirá definir su trayectoria laboral, presente y futura. Este subsistema abarca dos áreas: una referida a la Promoción y Carrera, donde se articulan los procesos de progreso de las personas, y otra vinculada a la Formación, para garantizar los procesos de Capacitación adecuados para el desarrollo de competencias.

El presente trabajo de investigación se centrará en el subsistema de Gestión del Desarrollo, debido a la estrecha relación que mantiene con el subsistema de Gestión del Empleo, con el que articula y define los flujos de movimientos de las personas en la Organización; a su vez provee información al subsistema de Gestión del Rendimiento, imprescindible para definir las necesidades de aprendizaje y las oportunidades de promoción.

En la Contaduría General, y con el propósito de que los agentes puedan asistir a las capacitaciones fuera de la ciudad de Viedma, mediante la Resolución N° 307-CG-2014 se reconocen viáticos y gastos de movilidad para el personal que revista categoría de Jefatura, quedando el pago de la inscripción al Curso bajo su responsabilidad.

En igual sentido, por Resolución N° 308-CG-2014, se aprueba un sistema de Becas de Capacitación destinadas a los Agentes que no revisten categorías de Jefaturas; la cobertura de la Beca alcanza al pago de viáticos, movilidad e inscripción al Curso. Los agentes beneficiarios de la Beca, al finalizar el curso, deberán acreditar los contenidos del mismo y los conocimientos adquiridos, mediante la realización de un Informe que formará parte de la Biblioteca del Organismo. A su vez deberán exponer, el mismo Informe presentado, en los Talleres de Exposición o en las Jornadas de Capacitación que organice la Comisión de Capacitación.

Impulsando las políticas de Capacitación, por Resolución N° 098-CG-2016, se aprueba otra modalidad de Becas para realizar capacitaciones bajo la modalidad virtual, en porcentajes proporcionales de acuerdo a las categorías de situación de revista de los agentes.

En conclusión, por las normativas explicitadas y las apreciaciones de los entrevistados, el organismo instituyó una política de Capacitación preponderante, para llevar adelante el plan estratégico diseñado. En igual sentido, propició el fortalecimiento de las capacidades técnicas, así como las habilidades y competencias de sus agentes, tendientes a desarrollar nuevas estrategias en el campo del ejercicio de su función.

II.2) ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

Para el presente trabajo es necesario definir el concepto estrategias de Capacitación como una serie de acciones planificadas, que ayudarán a conseguir los resultados esperados, según la política institucional diseñada por un organismo.

Siguiendo con los conceptos del Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- (1998) donde define que: *“La Capacitación y desarrollo de recursos humanos incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y el potencial del individuo, de modo de mejorar su desempeño actual y futuro”,* considera que esa actividad se puede lograr de diferentes maneras: *“Incentivando a los empleados para que continúen con su educación formal, a través de becas o convenios. Promoviendo intercambios entre áreas, para que se enfrenten a nuevas experiencias de trabajo. Asignando proyectos especiales, que planteen desafíos al individuo. Realizando Talleres, para que los empleados enfrenten su carrera según sus propios intereses y preparación”* (pág. 13). Argumenta que estas actividades son las que permitirán superar la forma tradicional de capacitación, puesto que se centran en el desarrollo del empleado y en las necesidades de la organización.

En este sentido, la Contaduría General de la Provincia de Río Negro instituye su política de Capacitación, a través de actos administrativos, diseñando las estrategias de Capacitación, que serán la guía de acción para ejecutar técnicas innovadoras sobre los procesos de trabajo, además de desarrollar competencias y habilidades para sus agentes.

Continuando con la argumentación de Mercedes Iacovello (1999), explica que: *“El concepto de competencias nos permite justamente relacionar las actividades de capacitación y desarrollo con la estrategia global de la organización, definiendo los resultados esperados de la capacitación en términos de competencias necesarias para la gestión”* (pág.2). En este sentido, interpreta que existe una variedad de actividades que una organización puede diseñar, para asegurar el desarrollo estratégico de sus recursos humanos. Pero, la decisión de su implementación, dependerá del período de tiempo en que deben dar respuestas a la necesidad planteada.

Como se explicó anteriormente, es la Comisión de Capacitación quien analiza la oferta académica externa, en base a los objetivos que el Organismo persigue y que pretende alcanzar. Selecciona los Cursos e informa para que los agentes puedan concurrir, en caso de que sea su voluntad participar porque no es obligatoria la asistencia a los cursos. Desde el Centro de Capacitación se informan las actividades de capacitación, la temática a dictarse, el lugar, las fechas, la carga horaria y los nombres de los Profesores que lo dictarán. Además la Comisión de Capacitación tiene bajo su responsabilidad diseñar diferentes Cursos, a pedido de otros organismos públicos, donde los agentes del Organismo en algunas ocasiones cumplen el rol de capacitadores de esos Cursos.

En definitiva el Organismo diseña y promueve diversas estrategias de Capacitación, donde su personal participa como capacitando o en el rol de capacitador. Cabe señalar que los cursos son para todos los agentes, no hay distinción entre jefes y empleados, tanto en lo que respecta a los temas que se dictarán como en la participación. Pero también es cierto que no todos los agentes están dispuestos a participar de los cursos de Capacitación, por lo que anteriormente se dijo que la participación es de elección propia no es obligatoria.

Según las expresiones vertidas por los entrevistados el titular de la Contaduría General, desde que comenzó su gestión, les propone retos y desafíos que parecen imposibles de llevar adelante. Aseguran que en un

principio tenían dudas de poder concretarlos, pero que fueron una gran experiencia para todos. Consideran que, a través de ellos, aprendieron a trabajar en grupo y fue lo que les permitió confraternizar más entre todos los compañeros, por la separación de estructura organizacional en dos Áreas, en un ámbito diferente al trabajo diario. Es decir, que el ejercicio de esas actividades, fue lo que les permitió vislumbrar que todas las tareas que tuviesen que llevar adelante las podrían realizar si trabajaban en equipo; además les permitirían superar los obstáculos que se les presentaran para llegar al objetivo diseñado y además adaptarse a nuevos retos que se presenten.

Dentro de las actividades para llevar adelante la estrategia de Capacitación, se pueden señalar las siguientes:

- a) Congresos Nacionales de Contadurías Nacionales.
- b) Primeras Conferencias Patagónicas de Contadurías Generales (2013) y XXX Congreso Nacional de Contadurías Generales (2015).
- c) Asistencia a cursos de Capacitación fuera de la ciudad de Viedma para sus agentes y funcionarios, de las dos áreas (Control Interno y Auditoría y Contabilidad Gubernamental).
- d) Talleres de Exposición Internos de los cursos u otras capacitaciones en que hayan participado los agentes y funcionarios del organismo.
- e) Dictado y organización de cursos de Capacitación destinados para otros agentes de los organismos de la administración centralizada, descentralizada y Poderes del Estado. Actividades de Capacitación Interna.
- f) Reuniones de trabajo, mensuales o quincenales, con cada una de las Áreas.
- g) Talleres de las USCI ⁸.

A continuación se detallan en el mismo orden presentado:

⁸ Resolución N° 125-CG-2014: Creación de Unidades de Supervisión de Control Interno (USCI).

- a) Respecto de los Congresos Nacionales de Contadurías Generales, la Contaduría General de la Provincia es invitada a participar en ellos todos los años que se realicen. Algunos de los entrevistados, profesionales con título de Contador Público, nombran su participación en los Congresos y especifican que, si bien la invitación es para el Contador General, éste los invita a colaborar con su exposición. Para ello se prepara, entre el grupo seleccionado y el Contador General, tanto el tema que se presentará así como la parte expositiva del mismo, elaborándose además un documento de la Ponencia que se entrega al Comité organizador del evento.
- b) También el organismo organizó las Primeras Conferencias Patagónicas de Contadurías Generales en el año 2013, y el XXX Congreso Nacional de Contadurías Generales en el año 2015; ambos eventos se realizaron en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro. Para estos eventos se crearon distintas Comisiones, cada una tenía una tarea asignada tanto en lo concerniente a la organización y logística así como en la selección de las temáticas de las exposiciones y los Expositores. Las tareas realizadas partieron desde la selección del lugar, confeccionar y enviar las invitaciones a los Expositores y otros invitados especiales, reservar vuelos y alojamientos, preparar el material impreso que se entregó al finalizar los eventos, seleccionar y contratar servicios de catering, publicidad y muchas actividades más. Lo que más destacan es que los integrantes de las Comisiones eran empleados y jefes del organismo y a su vez, según la complejidad de cada tarea, se incorporaron voluntariamente otros agentes dispuestos a colaborar. Cada uno aportó algo, trabajo o ideas, y están convencidos que esa fue la clave del éxito alcanzado; están muy orgullosos, porque esas tareas demandaron mucho esfuerzo y dedicación y algo que parecía imposible se logró.
- c) En relación a los Cursos de Capacitación, fuera de la ciudad de Viedma, la Comisión de Capacitación analiza la oferta académica, especialmente de los Cursos que se dicten en ASAP o SIGEN por su membresía.

También considera las propuestas de otras instituciones, que contemplen los objetivos de capacitación programados para ese año. En un primer momento se priorizó que el área de Control Interno y Auditoría, sus agentes y funcionarios, fuesen a los Cursos de Capacitación, en las Instituciones nombradas, debido a la decisión organizacional de implementar la aplicación del Modelo de Gestión por Resultados y de Control Interno. Tanto la ASAP como la SIGEN, constantemente brindan capacitaciones en esas temáticas, en el marco de los postulados de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (en adelante INTOSAI).

Respecto de los agentes y funcionarios del área de Registro e Información, concurrieron a las mismas Instituciones, para capacitaciones más específicas relacionadas con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (en adelante NIC.SP) y también a las referidas especialmente a la confiabilidad de la Información Financiera para la toma de decisiones.

Además agentes de otros Servicios han concurrido a Cursos inherentes a sus funciones específicas, a saber: Cursos de Liquidación de Sueldos y Administración de Personal (en la ciudad de La Plata), liquidación de retenciones específicas (en AFIP-CABA), manejo de Plataformas Educativas (MOODLE-CURZA) y otros.

d) El primer Taller de Exposición de Capacitación Interno, se realizó en el año 2015, con las Capacitaciones realizadas en el año 2014. Se tomó como referencia esa fecha debido a que ese año fueron varios los Cursos de Capacitación, u otras modalidades de formación, a los cuales concurrieron los agentes del organismo. Esos agentes deben exponer, sobre la temática en la cual se capacitaron, para el resto de los compañeros y las autoridades, en el marco de la Resolución N° 308-CG-2014. La apreciación en general es que estos Talleres resultaron interesantes y muy productivos; por un lado porque los agentes que no tuvieron la oportunidad de participar de ellos pudieron acceder a conocer

las temáticas que se trataron, y por otro lado les permitió la adquisición de herramientas y modalidades de prácticas que no eran de uso diario. Un ejemplo práctico de esta expresión es que hasta ese momento nunca habían presentado un informe escrito de alguna actividad, tampoco habían expuesto oralmente ante una audiencia un tema en particular o el resultado de una conclusión de trabajo. En un primer momento esta nueva modalidad de exposición, oral y escrita, generó mucha conmoción y resistencia en los agentes pero, pasada esta primera experiencia, hoy en día forma parte de un proceso rutinario.

e) En lo que concierne a los Cursos diseñados, la Contaduría General (en adelante CG) diseña y lleva a la práctica cursos de Capacitación, tanto para sus agentes como para el resto de los agentes y funcionarios de los restantes organismos de la Administración Pública Provincial y de otros Poderes del Estado. Es de práctica habitual que los organismos le soliciten Cursos en temas que le son propios a la CG, en el marco de su rol de órgano rector de los Sistemas de Contabilidad Gubernamental y de Control Interno, o en temas que pertenecen a la propia gestión de su Jurisdicción; consideran que la solicitud se debe a que necesitan articular conocimientos y prácticas relacionados con los procedimientos establecidos en la Ley H N° 3186. En ese sentido se diseñaron y dictaron Cursos referidos a temáticas del sector administrativo-contable en general, y en algunos temas más específicos como por ejemplo: Modalidades de Contrataciones con el Estado, Fondos Permanentes y Fondos con destino Específicos, Viáticos, registración de movimientos contables e interpretación de datos en el SAFYC, etc.

El diseño y dictado de los cursos lo realiza el personal de la CG, con la supervisión de las funcionarias del área que corresponda y de la Comisión de Capacitación. El diseño es personalizado y basado en las competencias y funciones del organismo solicitante, en virtud de lo normado en la Ley de Ministerios de la Provincia de Río Negro⁹, teniendo en cuenta además si pertenece a la Administración

⁹ Ley N° 5105: Ley de Ministerios de la Provincia de Río Negro.

Centralizada o Descentralizada, Poder Ejecutivo o de los otros Poderes. Es decir la Contaduría General no tiene cursos prediseñados, sino que se diseñan según las funciones y procedimientos que cada Ministerio deba cumplir y en cumplimiento de las necesidades que especifican al momento de solicitar la capacitación.

Siguiendo con su plan estratégico de implementar la aplicación del Modelo de Gestión por Resultado y de Control Interno en toda la Administración Pública Provincial, y además con el propósito de reforzar las capacitaciones recibidas por sus agentes, la CG contrata Profesores de la ASAP, SIGEN, u otras Instituciones de alto nivel educativo, y programa distintos cursos donde se invita a funcionarios y agentes de los organismos de la Administración Pública Provincial y de otros Poderes del Estado.

La logística de estos Cursos está a cargo del Centro de Capacitación, desde las invitaciones hasta las acciones que favorezcan el dictado del Curso. En algunas oportunidades agentes de la Contaduría General oficiaron de capacitadores, dependiendo de la temática solicitada. Consultados al respecto, han expresado que siempre se trata de que el Curso transcurra en un ambiente distendido y con algunas comodidades básicas, sobre todo en lo relacionado al Salón, equipos tecnológicos y de audio, break y materiales audiovisuales si el caso lo requiere. En este sentido afirmaron que todo el personal colabora para la puesta en marcha del curso, desde los agentes de Mesa de Entrada que reparte las invitaciones, el personal de Despacho que colabora con la búsqueda de información y materiales, el personal de Informática para la instalación de los equipos tecnológicos y de audio. También otros compañeros, de diferentes Servicios, colaboran con el traslado de los insumos cuando el Curso se desarrolla fuera de las instalaciones de la CG. En síntesis, si bien hay espacios como la Comisión de Capacitación y el Centro de Capacitación destinadas a estas tareas, todo el personal colabora para llevar adelante los Cursos.

Respecto a las actividades de Capacitación Interna, para el personal de la CG específicamente, las más relevantes fueron las relacionadas con la implementación del CHECK LIST¹⁰ y del VPAIS¹¹. En ambas fue el Contador General quien las brindó y las funcionarias del Área de Control Interno y Auditoría, reforzándose con los cursos de capacitación que se dieron en la ASAP y en la SIGEN. Posteriormente se invitó a funcionarios y agentes de los demás organismos del Poder Ejecutivo, para que se interiorizaran de la implementación del CHECK LIST y del modo en que debían ejercer el Control Interno de sus propios organismos. Respecto de la implementación del VPAIS la capacitación sólo fue para los agentes del área, puesto que este formulario es de análisis interno de la CG. Cabe señalar que en este formulario se aplican en su totalidad los conceptos teóricos del Modelo de Gestión por Resultados y de Control Interno; en su elaboración se deben tener en cuenta los objetivos del control interno (información financiera confiable y oportuna, eficacia, eficiencia, efectividad y economía de las operaciones, y el cumplimiento normativo) y los componentes del MGR (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión). Es decir que los datos obtenidos sirven de base para las Auditorías Internas que se realizan, sobre los expedientes auditados de un determinado organismo, con la finalidad de que la conducción, del organismo en cuestión, obtenga información confiable respecto del cumplimiento de los procedimientos que ejecuta según sus competencias determinadas en la Ley de Ministerios de la Provincia.

- f) Las reuniones de trabajo, se realizan en función de lo que se explicó anteriormente que la CG está dividida orgánicamente en dos áreas: Control Interno y Auditoría, y Registro e Información. Cada una tiene doce Jefes de Servicio y aproximadamente noventa empleados entre ambas. Mensualmente, o quincenalmente según se produzcan temas que lo ameriten, se realizan reuniones de trabajo con el Contador

¹⁰ Resolución N° 125-CG-2014: Aprobación de formularios para los trámites establecidos en el art. 83° inc. a) Ley H N° 3186.

¹¹ Resolución N° 278-CG-2016: Aprobación del formulario de Verificación Preliminar de Auditoría Interna.

General y los funcionarios que correspondan al área convocada. Además de los temas concernientes a la tarea diaria del área se solicita a los Jefes que, si lo consideran, propongan temas para avanzar y diseñar las acciones de capacitación.

- g) Los Talleres de USCI, son actividades que hace poco tiempo que se están realizando. Estos Talleres son un espacio donde, entre todos los integrantes de una USCI, tienen que analizar un expediente, o en tema en particular, aplicando lo aprendido sobre los conceptos teóricos del MGR, principalmente la cadena de valor, los objetivos y elementos del CI. Los temas, o el expediente sujeto a análisis, son elegidos por las personas a cargo de la "Coordinación de Talleres", conformada por agentes de la Contaduría General que tienen a su cargo esa tarea, o por las funcionarias del área o por el Contador General. También, en algunas oportunidades, desde las USCI plantean algún tema que les ha llamado la atención, o una tramitación que resultó complicada para el organismo donde cumplen funciones, o en caso que hayan detectado alguna irregularidad. La modalidad de trabajo es, una vez informados sobre el tema o expediente seleccionado, los integrantes deben analizar el tema, confeccionar un escrito explicando desde la situación inicial hasta el análisis que han desarrollado, y exponerlo.

Los entrevistados han coincidido que articular la parte teórica con la parte práctica, y arribar a un análisis, no les ocasionó tanto trabajo, pero sí coinciden en que la tarea es muy ardua; principalmente porque se deben abocar a esta tarea sin descuidar la rutina de trabajo de la propia USCI. También expresaron que, por lo general, en la primer reunión que tiene el grupo discuten y se ponen de acuerdo sobre la división de tareas que deberá llevar adelante cada uno, y se deja en claro la responsabilidad que deben asumir, debido a que está establecida la fecha de exposición del Taller. Para ello se forman grupos de estudio, se compatibilizan las actividades individuales y se trata de arribar a una conclusión para poder llegar al análisis que se

expondrá. Expresaron que a veces no es tan sencillo lograrlo, porque hay que consensuar una única postura, ponerse de acuerdo, y se discute muchísimo cada uno expone su fundamentación y los debates son muy enriquecedores.

Desde hace un tiempo se ha implementado la modalidad de que la exposición y el análisis sea realizada por Jefes y empleados de dos USCI diferentes. Lo consideran muy positivo, porque además de aplicar conceptos teóricos hay que aprender a trabajar en equipo con otros compañeros, de otras USCI, y si bien se conocen personalmente no siempre han tenido la oportunidad de trabajar en el mismo espacio; expresaron que este espacio generó y afianzó la camaradería entre pares.

El día de la exposición los asiste el Centro de Capacitación, en las cuestiones inherentes al desarrollo del evento; se invita Jefes y empleados de diferentes USCI y también al personal del Área de Registro e Información. La exposición es monitoreada y evaluada por el Contador General, junto con las funcionarias del Área, y a medida que avanza la exposición se hacen observaciones, en relación al análisis realizado. Lo que se pretende con las observaciones es que las personas que asisten al Taller, en carácter de invitados, comprendan el tema tratado, y que el análisis del mismo se encuadre dentro de los conceptos del MGR y del CI. Finalizando la exposición pueden hacer devoluciones las personas invitadas a la exposición, por lo cual lo consideran muy positivo porque son sus pares quienes les hacen indicaciones respecto de su exposición.

Todos coincidieron que el obstáculo más importante que debieron sortear era el miedo a hablar en público, porque a pesar de que estaban frente a sus propios compañeros, que se conocen desde hace años, sortear la situación de pararse ahí y exponer el tema fue una situación nueva que debieron aprender a superar.

Respecto del diseño de estrategias de Capacitación, se puede concluir que el organismo implementó diversas y de diferentes modalidades. Todas ellas tendientes a la implementación del MGR y del CI, no sólo para sus agentes sino que además procuró que asistan a los Cursos diseñados los

agentes de los otros organismos públicos de la Administración Pública de la provincia. Se evidencia, desde las expresiones de los entrevistados, que las estrategias diseñadas posibilitaron, además de adquirir los instrumentos técnicos para aplicar el MGR y el CI, el conocimiento y la adquisición de otras herramientas para exteriorizar su labor diaria; algunas de ellas son: el trabajo en equipo, la delegación de tareas, la exposición oral y escrita, tecnologías informáticas, etc.

III) CAPITULO II
COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Los Planes de Capacitación diseñados deben contemplar no solo los requerimientos inmediatos, de los puestos de trabajo, sino también las necesidades futuras de la organización. En este sentido, deben facilitar la incorporación de conocimientos, que permitan la adquisición de competencias y habilidades, necesarias para que los empleados adopten actitudes favorables al cambio, y que posibiliten aumentar su desempeño actual y futuro.

Tal como lo fundamenta Mercedes Iacovello (1999): *"El desarrollo estratégico de recurso humanos implica la identificación de las competencias necesarias y la conducción del proceso de aprendizaje de los empleados, orientado al logro de las estrategias de la organización"*. (pág. 2).

En consecuencia competencias y habilidades son dos conceptos que necesariamente están vinculados con la estrategia organizacional, ya que a partir de su definición se expresan los desafíos que el Organismo pretende alcanzar.

La tendencia de la Administración de Recursos Humanos, en la actualidad, es buscar un equilibrio entre las competencias, habilidades y capacidades del personal de la organización. En este sentido Idalberto Chiavenato (2009) argumenta que: *"Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen."* (pág. 366).

Los agentes y funcionarios entrevistados, de la Contaduría General de la Provincia (en adelante CG), han expresado que no hay otro camino que no sea la Capacitación para alcanzar competencias y habilidades, especialmente para implementar el Modelo de Gestión por Resultados (en adelante MGR) y poder llevarlo a la práctica. Consideran a la Capacitación como una herramienta fundamental para su formación y que además les permitirá incorporar nuevos conocimientos.

Respecto del Modelo de Gestión por Resultados, Alfredo Ossorio (2001) lo define como: “... *una forma de conducción y organización de las administraciones públicas, que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros, y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los servidores públicos para su consecución*” (pág. 01).

En este sentido, los entrevistados coinciden en que la adquisición de conocimientos es imprescindible, porque les permiten enfrentar los desafíos que implica esta nueva perspectiva de modelo de gestión en el ámbito público. Aseguran que, mediante los Cursos de Capacitación implementados por la CG, fue posible incorporar los conocimientos necesarios para analizar los trámites administrativos de una manera diferente, con el fin de dar respuestas a la Sociedad.

Siguiendo con el análisis, Alfredo Ossorio (2001) expresa: “*La imagen objetivo de una institución organizada, en torno al Modelo de Gestión por objetivos y resultados, debe contener una gestión de recursos humanos orientada a resultados, claramente formulados y explicitados, con una definición de perfiles de las competencias requeridas por las tareas, con un método de evaluación de los servidores públicos estimulados por incentivos otorgados por desempeño, con un subsistema de capacitación y motivación que contemple el desarrollo de la carrera administrativa y la mejor preparación del personal...*” (pág. 24).

Otra consideración importante de los entrevistados, es que si la estrategia organizacional es generar cambios, lo más importante no es sólo querer hacerlos sino saber cómo hacerlos. En este sentido, expresan que el MGR les permite saber cuál es la finalidad de sus tareas, entendiendo el porqué y el para qué de las acciones, concibiendo que el Control Interno (en adelante CI) es un instrumento para el logro de los objetivos de los Organismos Públicos. Dicen que apropiarse de esta concepción es lo que les permite trabajar más a conciencia, sobre los temas que se les presentan a diario, aplicando las competencias y habilidades adquiridas.

Acorde con estas apreciaciones el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- (1998) señala que las: “*Competencias son las capacidades,*

conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el proceso de capacitación, pasibles de ser transferidas y aplicadas a la actividad profesional o al puesto de trabajo y visualizadas en términos de sistema articulado". (pág. 16).

También manifiestan que en la CG se avanzó mucho, y que se han logrado la mayoría de objetivos organizacionales propuestos. Argumentan que hace algunos años hubiese sido imposible, por ejemplo, estar en condiciones de realizar un Análisis de Gestión o un informe de Auditoría, y que en la actualidad lo ejecutan como una tarea más del puesto de trabajo. Consideran que hoy en día los pueden elaborar por la capacitación brindada, y que eso les permite sentirse seguros de lo que están haciendo. Reconocen que están preparados para enfrentar este desafío de implementar el MGR y que tanto los Cursos como los Talleres, donde participan todo el personal y los funcionarios, van demostrando que la Capacitación se ha incorporado a la práctica de la tarea diaria, marcando un punto de inicio hacia esta nueva modalidad de gestión administrativa.

Por su parte Oscar Blake (1999) expresa que: *"Cuando resulta tan importante enfatizar los aprendizajes vinculados con la tarea, como el desarrollo de las personas, se debe desarrollar una modalidad política que llamaremos integrada. Esta modalidad exige extremar el cuidado en el diseño de las acciones de Capacitación para obtener un equilibrio que satisfaga ambas demandas"* (pág. 74).

En este sentido, los entrevistados sostienen que para poder aplicar y desarrollar el MGR, es sumamente necesario que el personal tenga competencias y habilidades, las que solo se alcanzan a través de la Capacitación. Porque no sería posible evaluar una gestión administrativa, si las personas involucradas en ese proceso no están capacitadas. También expresan que la Capacitación, a la que tuvieron acceso, les fue de mucha utilidad, porque sin ella hubiese sido imposible lograr su participación en los Talleres de las Unidades de Supervisión de Control Interno (en adelante USCI). Aseguran que en la actualidad tienen más competencias y habilidades, que

hace unos años atrás, y que eso fue posible por las estrategias de Capacitación diseñadas por el Organismo; esto se evidencia en los resultados logrados y en las autoevaluaciones que constantemente se realizan, por lo tanto consideran muy necesario que todo el personal se capacite.

Continuando con Idalberto Chiavenato (2009): *”La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efectos de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización”*. (pág. 372).

Siguiendo con las expresiones de los entrevistados, aseguran que las estrategias y acciones de Capacitación diseñadas hasta hoy son suficientes para una primera etapa, para entender que es el MGR y el CI y desarrollar las tareas de un modo diferente, pero consideran que se debe seguir avanzando, reforzando contenidos en diferentes temáticas, para aplicar otros parámetros del Modelo que hoy no se realizan.

En este sentido, la Comisión de Capacitación, en el año 2016, diseñó un formulario en mediante el cual, los empleados y Jefes de las dos Áreas de la CG, podían expresar cuales eran las necesidades de Capacitación que ellos detectaban en sus puestos de trabajo. Conocer esas necesidades, expresadas por las personas que están en sus puestos de trabajo, son muy importantes para la Comisión, porque le permitiría diseñar Plan de Capacitación para el año 2017. Algunos de los Cursos que especificaron, para profundizar más la aplicación del MGR especialmente porque éste requiere de un cambio cultural, es contar con las herramientas que permitan colaborar con su aplicación en el resto de los Organismos de la Administración Pública de la Provincia.

Otro punto crítico de capacitación necesario, para la aplicación del CI, es el diseño de indicadores para la medición de la gestión administrativa y en parámetros de análisis, esenciales al momento de realizar las Auditorias. Para profundizar en materia de Contabilidad Gubernamental, y con el objetivo de contribuir a que todos los Organismos Públicos puedan tener buenos sistemas

de información, consideraron que es fundamental trabajar en ese Sector en el asesoramiento de la creación de indicadores de programas públicos, con la finalidad de generar un Sistema de Información que dé cuenta de la gestión organizacional en su totalidad, y no únicamente de la contabilidad y el presupuesto.

Por otra parte, expresaron que conciben necesario capacitarse en otros temáticas por ejemplo: Trabajo en Equipo, Planificación de un Taller, Liderazgo, Oratoria, Herramientas informáticas para presentaciones expositivas, Planificación Estratégica, análisis FODA y MAO, Auditorias, redacción administrativa, entre algunos; consideran que adquirir estas herramientas les permitirá tener más seguridad al momento de preparar las exposiciones para los Talleres de las USCI. Acuerdan que es importante que la CG diseñe un Plan de Capacitación Anual, porque les permitirá conocer con anticipación las fechas de los Cursos para organizarse y asistir, debido a que algunos empleados estudian o por su situación familiar.

Prosiguiendo con el análisis, se concluye que las acciones de Capacitación, implementadas en la CG, han permitido que su personal adquiera competencias y refuerce habilidades para desarrollar la aplicación de los elementos y parámetros del MGR. Cabe señalar que un organismo no es innovador solo porque incorpore nuevas tecnologías, cambie equipos o genere de nuevos procesos y servicios. Se transforma un organismo a partir de la creación de una nueva mentalidad, que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización, implementando un Plan de Capacitación orientado hacia la apropiación de conocimientos y habilidades de las personas que allí trabajan. Es lo que posibilitará desarrollar procesos de trabajos complejos e innovadores, crear un clima de participación y llevar adelante la estrategia organizacional, en las instituciones públicas, para servir mejor al ciudadano.

1. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES

La CG consideró necesario evaluar si la política de Capacitación, así como las acciones y las estrategias diseñadas, posibilitaron que el personal adquiriera competencias y habilidades necesarias para desarrollar el MGR.

En este sentido, el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- (1998) especifica: *“La última etapa de un programa de capacitación es la evaluación. Puntualmente, la medición de la efectividad de los programas de Capacitación y Desarrollo y se debe realizar en cuatro niveles: Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados o Impacto”*. (pág. 43).

Para su mejor interpretación es necesario explicar cada nivel, es así que se entiende por Reacción: conocer la opinión de los participantes respecto del programa de capacitación; por Aprendizaje: se refiere al grado en que los participantes se apropiaron de los contenidos del programa; por Comportamiento: percibir si los participantes aplican los conocimientos y habilidades adquiridas en su desempeño en el puesto; por Resultados o Impacto: detectar el impacto del programa de capacitación sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización, y analizar si hay cambios significativos en los niveles de eficiencia.

Cabe señalar que, respecto de este punto de las evaluaciones a los agentes públicos, mediante la Ley L N° 3487¹² se aprueba el Estatuto General y Básico y el Escalafón para el personal de la Administración Pública de la Provincial. En el artículo 46°, del Anexo II del Capítulo VIII, se instituye el Sistema de Evaluación de Desempeño, pero hasta el día de la fecha no se han reglamentado los procedimientos para su ejecución. Consecuentemente, no es posible implementar este sistema de evaluación, durante el período que abarca la investigación. Esta situación amerita que los organismos públicos diseñen o implementen sus propios sistemas evaluatorios, en caso de que lo consideren necesario.

¹² Ley L N° 3487: Estatuto General y Básico y Escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial.

En este sentido, la mayoría de los entrevistados expresaron que es posible evaluar al personal, bajo los parámetros indicados en el párrafo precedente; no de la forma tradicional, con un formulario prediseñado y respondiendo preguntas abstractas, pero sí es posible evaluarlo de otra manera. Si bien es cierto que la CG no ha implementado instrumentos o formularios de evaluación, constantemente los Jefes están evaluando a los empleados y a su vez también ellos se autoevalúan; en definitiva consciente o inconscientemente están aplicando procesos de evaluación a las personas en los puestos de trabajo.

Un ejemplo que plantean son los Talleres de las USCI, donde deben llevar la teoría a la práctica. Para la preparación de la exposición, deben realizar el análisis de un tema en particular, o de un Expediente donde conste la actuación administrativa concreta de un trámite, cuya selección corresponde a las funcionarias del Área de Control Interno y Auditoría. En algunos casos el Taller es preparado por todo el personal de una USCI y su Jefa, en otros casos se conforman equipos de trabajo entre dos USCI diferentes. La tarea que se lleva adelante es analizar el tema o el Expediente seleccionado, y toda la tramitación que en ellos figura, tratando de identificar en el proceso las partes teóricas tanto del MGR como de CI. Se debate en el equipo de trabajo, según como se haya conformado para ese Taller, y se elabora grupalmente un escrito de lo analizado, exponiéndolo y proyectándolo en una reunión con los funcionarios de la CG y con el Contador General. A veces también se invita a agentes de otras USCI, o del área de Registro e Información, para que participen del Taller; no solo para que asistan, sino que también pueden preguntar si alguna cuestión no quedó clara en la exposición.

La responsabilidad de llevar adelante el Taller es del Contador General, los funcionarios también hacen sus aportes, es decir que a medida que cada agente o Jefe de USCI expone se pueden hacer preguntas, en caso de que no esté claro para la audiencia el análisis de lo que se está exponiendo.

Como el objetivo principal de las estrategias de Capacitación implementadas es la mejora continua, en caso de que en una exposición se

hubiese omitido alguna cuestión, o que hubiese sucedido alguna falla, se permite que subsanarla en la próxima; porque la práctica de los Talleres es una modalidad constante y es con motivo de ir superando instancias.

Mediante la aplicación de este procedimiento consideran que es posible evaluarlos, tanto a los empleados como a los Jefes; a su vez manifiestan que las exposiciones en los Talleres les permiten comprender que el aprendizaje debe ser continuo, constantemente se aprende algo. También es importante para ellos el aporte de los compañeros invitados, porque les dan una devolución y una opinión crítica de la exposición, por lo tanto argumentan que es muy positivo ser evaluados por sus pares.

Según las expresiones de Mercedes Iacovello (1999): *“Mecanismos de revisión de las evaluaciones de los superiores políticos, por parte de equipos técnicos o la inclusión de la evaluación de pares para complementarlas, pueden ser alternativas interesantes para limitar la discrecionalidad de los evaluadores sin anular su contribución al proceso de evaluación”*. (pág. 19).

Expresan que al comienzo de esta práctica, la exposición en Talleres, les costaba llegar a un análisis consensuado entre todo el equipo de trabajo, porque cada uno elaboraba el propio, y en la actualidad se ha logrado llegar a un punto de vista unificado del proceso de análisis. Para ellos es fundamental el trabajo en equipo, porque no siempre el que detenta el cargo es el que tiene la razón o la verdad absoluta, y en varias oportunidades un empleado que expresa un punto de vista diferente y argumentado modifica el análisis que se venía realizando. Están convencidos que sin la colaboración de todo el equipo de trabajo, tanto en la Oficina como en los Talleres, es imposible lograr este nivel de análisis. Se consideran muy autocríticos y exigentes con la labor diaria, siempre intentan y pretenden que todo se realice con el menor margen de error posible.

Cabe señalar que el grado de análisis que alcanzaron, para lo cual se diseñó el formulario CHECK LIST¹³ (ver Anexo 5), va más allá del estricto

¹³ Resolución N° 125-CG-2014: Aprobación de formularios para los trámites establecidos en el art. 83° inc. a) Ley H N° 3186.

cumplimiento de la normativa del trámite. Ahora están en condiciones de interpretar o analizar un Expediente haciendo un detalle preciso y completo, aplicando la teoría del MGR. También realizan Informes de Auditoria, aplicando los principios básicos de eficiencia, eficacia, economicidad y efectividad en un trámite determinado; en este caso se utiliza el formulario VPAIS¹⁴ que es de uso interno a la CG. Además lograron, con el diseño de los Indicadores, evaluar y medir el valor agregado a los productos diseñados por un organismo en particular, y si esos productos cumplen los parámetros instituidos en las políticas públicas atienden la demanda ciudadana. Los productos diseñados guardan relación directa con los objetivos institucionales y la misión del Organismo Público sujeto al análisis, pueden ser: salud, educación, obra pública, compras, transporte escolar, u otros; los objetivos institucionales y la misión que están comprendidos en la Ley de Ministerios N° 5105¹⁵ de la Provincia de Río Negro.

Continuando con el análisis de Alfredo Ossorio (2001): *“La imagen objetivo de una institución organizada, en torno al Modelo de Gestión por objetivos y resultados, debe contar con un sistema de evaluación y monitoreo estructurado en torno a indicadores de gestión que garanticen un conocimiento preciso del avance de sus acciones y de las rectificaciones y adecuaciones requeridas en la trayectoria hacia la situación objetivo”*. (pág. 25).

Una de las metas alcanzadas es el diseño de indicadores de gestión, implementados por el Área de Control Interno y Auditoria de la CG, los que posibilitan alertar a los funcionarios de los retrasos en la intervención de los expedientes de más de 72 horas. En ese caso el alerta del indicador es lo permite reasignar el personal, rotándolo de una USCI a otra, o incorporando más personal, de manera que se puedan cumplir con los objetivos organizacionales diseñados. En el Área de Registro e Información el enfoque en resultados permitió introducir cambios, en tareas que generaban mucho

¹⁴ Resolución N° 278-CG-2016: Aprobación del formulario de Verificación Preliminar de Auditoria Interna.

¹⁵ Ley N° 5105: Ley de Ministerios de la Provincia de Río Negro. Publicada en el Boletín Oficial N° 5461 de fecha 23/05/2016.

costo pero pocos beneficios, redefiniendo los procesos y poniendo de manifiesto la relevancia que tienen los registros para la obtención de resultados. Por lo expuesto se evidencia que los logros no son individuales o de la cúpula gerencial, sino del trabajo en equipo. Explican que la mayoría de los integrantes de los equipos de trabajo habían realizado los Cursos de Capacitación definidos por la CG. Concuerdan que es allí donde les brindaron las herramientas necesarias para alcanzar estos nuevos procesos de trabajo, que les permitieron cumplir con los objetivos y estrategias diseñadas por la CG.

Asimismo Mercedes Iacovello (1999) argumenta: *“La performance de las organizaciones públicas depende fuertemente del comportamientos, aspiraciones y motivación de los empleados. La función de desarrollo puede ser el medio para lograr que se generen comportamientos y el compromiso del personal de modo que los objetivos de la organización puedan cumplirse”*. (pág. 10).

Otro proceso de evaluación implementado es la conformación de Equipos de Trabajo, según el Área o la tipología del tema a desarrollar. Se sigue con la misma mecánica que en los Talleres, pero por lo general es para cuestiones de índole de gestión gubernamental superior. Por ejemplo Informes para el Gobernador, para el Tribunal de Cuentas o para la Fiscalía de Investigaciones Administrativas. Señalan que han modificado actitudes, incorporando nuevas inquietudes, modificando la forma de relacionarse, y son cambios que pueden evidenciarse en la práctica diaria. En este sentido también se observa la voluntad personal de realizar constantemente capacitaciones; la consideran una cuestión primordial, tanto para su realización personal como para alcanzar los objetivos del organismo, y es lo que permitirá cumplir con la misión y la visión organizacional.

En el 4º Congreso Argentino de Administración Pública, en el año 2007 en la ciudad de Buenos Aires y organizado entre otros por la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública, Mercedes Iacovello presenta la Ponencia: *“Más allá del bono por desempeño: Políticas de Recursos Humanos para la Gestión por Resultados”*, en la cual fundamenta que:

“Cuando el trabajo está definido en forma adecuada, y los puestos representan desafíos posibles de enfrentar con las competencias con las que cuentan, los individuos tienden a sentirse más motivados en su trabajo, y, en el modelo de gestión que nos ocupa, trabajarán más intensamente para lograr los resultados que se les plantean”.

Analizando las expresiones vertidas, participando en la presentación práctica de los Talleres y en la tarea diaria en los puestos de trabajo, se evidencia el avance en los conocimientos de los empleados y Jefes de la CG, porque a medida que transcurre el tiempo su grado de análisis es superior al momento inicial de aplicar los principios básicos del MGR. En general acuerdan que los cambios fueron posibles por la Capacitación recibida, sin ella no hubiese sido posible aplicar los parámetros del MGR. Además de que constantemente se los puede evaluar, en el trabajo diario o en las prácticas que se diseñen para ello, y también es lo que les permite autoevaluarse para conocer sus falencias. En conclusión las entrevistas demuestran el grado de avance en las competencias y habilidades, comprendido tanto a los empleados como a los Jefes, mediante las acciones y estrategias diseñadas por la CG para implementar el MGR.

Por último, al participar en la mayoría de las instancias explicitadas, puede concluirse en que la estrategia implementada da los resultados esperados. Se han modificado las prácticas administrativas del Modelo de Gestión Burocrático, y se lleva adelante la conceptualización y la práctica del MGR. La mayoría del personal ha modificado actitudes, incorporado nuevas técnicas y aumentado el nivel de Capacitación. Lo que les permite resolver situaciones problemáticas, sin necesidad de recibir órdenes para cumplir con sus responsabilidades, propiciando el trabajo en equipo y la consulta entre pares.

**IV) CAPITULO III
OBSTÁCULOS**

La Capacitación permanente es una política estratégica que mejora el funcionamiento de las Instituciones públicas, fortaleciendo las competencias y habilidades de sus trabajadores. Las organizaciones diseñan y planifican sus actividades de formación en un Plan de Capacitación, acorde con los objetivos que pretende alcanzar para servir a la sociedad. Esas prácticas de Capacitación, se expresan en actividades orientadas hacia la obtención de resultados, que pueden ser medibles u observables. No obstante ello existen factores, internos y externos, que intervienen en las acciones de capacitación, manifestando resistencias y generando obstáculos para su desarrollo.

La implementación del Modelo de Gestión por Resultados (en adelante MGR) y de los objetivos y elementos del Control Interno (en adelante CI) es una decisión estratégica de la Contaduría General de la Provincia de Río Negro (en adelante CG), debido a que solo de esa manera se podrían generar los cambios necesarios para llevar adelante los procesos del modelo. Para ello implementó políticas de Capacitación, contempladas en actos administrativos, teniendo en cuenta la visión y la misión del organismo, su estructura organizativa y la cultura imperante en ella.

Al respecto, Idalberto Chiavenato (2007) considera: *"Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización"* (pág. 418).

Los principales parámetros del MGR indican que es importante considerar la forma en que se percibe a la organización, a los procesos que se desarrollan en su interior, a la misión y visión que tiene en ese momento. Por lo tanto, con antelación al diseño de un Plan de Capacitación, las organizaciones deberán definir y conceptualizar su cultura organizacional, condición necesaria para implementar el MGR, con la finalidad de que no se presenten obstáculos en el momento de ejecutar las acciones de Capacitación diseñadas.

La aplicación del MGR, como nuevo paradigma de la gestión administrativa, pretende incorporar cambios a la cultura organizacional del

modelo burocrático imperante, ya que es un tipo de gestión en la administración pública provincial encriptada desde hace años. En este sentido Idalberto Chiavenato (2007) argumenta que: *“El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas”* (pág. 418). En definitiva, esta modalidad operativa, en la gestión administrativa, posibilita un mejor aprovechamiento de los escasos recursos del Estado. A su vez procura implementar transparencia y eficacia en las operaciones, que se generan mediante la utilización de los recursos, responsabilizándose de las acciones cometidas, a través de la rendición de cuentas ante el ciudadano.

No obstante ello, todo cambio de paradigma genera resistencia en las personas, por miedo a lo desconocido y, por sobre todo, porque es necesario modificar conductas arraigadas a lo largo del tiempo. Según las expresiones vertidas por Idalberto Chiavenato (2007), analiza que uno de los elementos esenciales para el desarrollo organizacional es: *“Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanísticos-democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia”* (pág. 420).

Por lo tanto, lo que se pretende es introducir, en la labor diaria, otro tipo de mirada y los principales conceptos rectores del MGR que son interesantes y motivadores, en cuanto a que el fin último de su aplicación es que las políticas de gestión lleguen a su beneficiario último que es la ciudadanía. Además, si las instituciones públicas se apropiaran de los conceptos relevantes del MGR, les permitirán evaluar el desarrollo de su gestión, porque tendrán elementos para emitir juicios de opinión reales respecto de su proceder administrativo, e incorporar valorización a la ejecución de las políticas públicas inherentes a su órbita.

En cumplimiento de su Plan Estratégico una de las principales tareas que llevó adelante la CG, a través de la implementación de cursos de Capacitación, fue poner en conocimiento, tanto a sus agentes como al resto de

los agentes del ámbito público, sobre los aspectos preponderantes del MGR y del CI; especialmente impulsar la aplicación de este modelo de gestión administrativa. También en los cursos se profundizaron los objetivos y componentes del CI, que posibilitan la implementación del MGR, plasmados en el Informe COSO¹⁶ de la INTOSAI¹⁷.

En este punto resulta conveniente explicitar que el CI es un procedimiento, aplicado sobre la ejecución de las actividades administrativas, diseñado con la finalidad de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos institucionales. Los tres objetivos del CI son: eficacia y eficiencia en las operaciones; confiabilidad de la información pública; cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la materia. A su vez los cinco componentes son: ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; supervisión y monitoreo.

Por otra parte, cabe señalar que CI es un proceso integral e integrado que abarca todo el trámite administrativo de ejecución de gastos y registración del uso de los recursos; es integral porque a través de él se visualiza la totalidad del trámite, e integrado porque se relaciona sistémicamente con toda la estructura organizacional. La diferencia sustancial, con el modelo de gestión burocrático, es la responsabilidad ante la ejecución del trámite administrativo, y su consiguiente control, de todos los integrantes del organismo.

Tal como se mencionó anteriormente, el principal obstáculo para la implementación del MGR es el cambio cultural, que tienen que realizar tanto las personas como las instituciones. Respecto de las personas, cabe resaltar las expresiones vertidas por los entrevistados, para la presente investigación, y de ellas se deduce que fue muy difícil, al principio, incorporar estos nuevos conceptos. Debieron realizar procesos de reformateo cognitivo de los conceptos anteriores: *“Abrir la cabeza”* es la expresión que utilizaron, tomada además de los profesores, especialistas en la temática del MGR, que dictaron los Cursos. Pero este procedimiento va más allá de un proceso cognitivo,

¹⁶ El Informe COSO es el resumen del “Marco Integrado del Control Interno”, elaborado por la Comisión de Normas de Control Interno de la INTOSAI -1992- EEUU -

¹⁷ INTOSAI: Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores.

porque de lo que trata el MGR es un cambio radical en las conductas administrativas generadas desde hace muchos años. Y es, en este sentido, a lo que hace referencia ese concepto de cambio cultural, tanto de la organización como de las personas que forman parte de ella. Por lo tanto, modificar conductas, preceptos y valores, arraigados en su cultura, generan un rechazo por temor a salir de su zona de confort y, además, por que deben orientar sus acciones hacia situaciones desconocidas que producen incertidumbre.

Particularmente en la CG, los agentes entrevistados, manifiestan que además de incorporar estos nuevos conceptos debieron llevarlos a la práctica, modificando todos los procesos administrativos en lo que tiene injerencia el Organismo. Es decir, en un principio no entendían la aplicación del MGR, y les parecía poco viable su implementación. En algunos casos, y debido a la formación profesional, no fue un obstáculo entender los conceptos de CI y del MGR; además en la CG siempre se implementan cambios, constantemente se modifican procesos y procedimientos, así formularios o reglamentaciones. Pero manifiestan que algunas de las dificultades se presentaron, específicamente fue en el diseño de los formularios y su implementación, fue ida y vuelta, prueba y error, hasta llegar a acuerdos de los equipos de trabajo conformados para este tema.

En este sentido Idalberto Chiavenato (2007) argumenta: *“Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente”* (pág. 410). En un primer momento afirman que se resistían a la aplicación de este nuevo procedimiento; pero consideran que se debe a una cuestión propia del ser humano, y que la resistencia al cambio siempre va a existir, porque los cambios desubican y generan reacciones inesperadas. Pero de a poco, y entre todos, fueron superando estas apreciaciones previas. Reconocen que fue en el momento en que comprendieron el objetivo principal del modelo, y entendieron que es una forma diferente de administrar los recursos, cumpliendo los objetivos y alcanzando resultados, optimizando los recursos del Estado y buscando la eficiencia, eficacia y economía de los procesos. Según Idalberto

Chiavenato (2007): *“Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor”* (pág. 411).

En este punto es importante señalar que la superación de los obstáculos, para la implementación del MGR, deviene principalmente del cambio cultural que las organizaciones deben realizar. El componente principal de ese cambio no es solamente plasmarlo en un Plan Estratégico Organizacional, sino que toda la organización debe conocerlo; y es lo que permitirá que todos los individuos que la integran se apropien de la misión, la visión y la cultura organizacional. De esta manera se comprenderán los cambios que se deseen implementar, así como las estrategias y acciones de Capacitación necesarias para proyectar a la organización hacia futuro.

Ahora bien, como se expresó anteriormente, la CG diseñó su Plan de Capacitación orientado específicamente a implementar el MGR, dictando los actos administrativos que plasmaran esta decisión política, así como las estrategias y acciones necesarias para llevarlo adelante. Además se da amplia difusión, a todo el personal, de las normativas que se dictan. Cabe señalar que es propio de la cultura de la CG organizar equipos de trabajo, no sólo para diseñar procedimientos administrativos y procesos de gestión, sino que la mayoría de los cambios implementados se generaron desde esos equipos. Esta participación posibilita la apropiación de pertenencia al Organismo, que es uno de los componentes básicos de la cultura organizacional.

Por otra parte, los integrantes de la Comisión de Capacitación de la CG manifestaron que consideran muy importante que la mayoría de los integrantes del Organismo hayan también participado en los Cursos de Capacitación, brindados. Aducen que estas estrategias son las que permitieron la apropiación de los conocimientos de los conceptos teóricos y prácticos del MGR. Reconocen como superación personal, de los agentes y Jefes, el trayecto recorrido desde la incorporación de la teoría del modelo, y de los objetivos y componentes del CI, hasta llegar actualmente a confeccionar los formularios de

Verificación Preliminar de Auditoría Interna¹⁸, y además la práctica de su exposición cuando corresponde.

Tal como se expresó anteriormente, el MGR no es solamente un modelo de gestión administrativa, sino que es una nueva visión de la administración pública, donde las personas que la componen tienen una actitud proactiva, inspirada en la ética social y con valores de equidad. Para ello el Estado deberá colocar el énfasis en la orientación hacia objetivos, observando las normas éticas y conservando los valores de participación ciudadana, rendición de cuentas, expansión de la responsabilidad, desburocratización de los procedimientos, proceso decisorio democrático y descentralización de procesos. Todas cuestiones tendientes hacia la satisfacción del ciudadano. Es por ello que los gobiernos estatales deben apuntar al fortalecimiento de su aparato, asumiendo que es el Estado un instrumento indispensable para el desarrollo de reformas que requieren de estrategias y políticas orientadas a la profesionalización de la función pública, en el marco de una mejor gestión estatal.

La CG, en su carácter de órgano rector del Sistema de Control Interno, organizó cursos de Capacitación para implementar los procesos y procedimientos del MGR y del CI, tanto para su personal como para el resto de los agentes y funcionarios de los organismos públicos provinciales. Pero, en este sentido, la predisposición a concurrir a estas actividades de capacitación no fue la esperada, por parte del resto de los organismos.

Analizada la situación, y consultados los integrantes de la Comisión de Capacitación sobre esta cuestión, visualizan como principal obstáculo, para implementar el MGR en todas las jurisdicciones del ámbito público provincial, la resistencia del resto de los organismos públicos. Por un lado, la proveniente principalmente de su cultura organizacional: el temor a los cambios, a modificar las ideas instaladas desde hace mucho tiempo, a las innovaciones, que adopten nuevas formas de ver un expediente o un trámite, son cuestiones que están subyacentes en su accionar. Por otro lado consideran que la ausencia de

¹⁸ Resolución Nº 278-CG-2016: Aprobación del formulario interactivo de Verificación Preliminar de Auditoría Interna.

sus propios Planes de Capacitación, específicamente en este Modelo, es lo que les genera incertidumbre, al momento de operar en los procesos y procedimientos. Pero el concepto que más les cuesta entender es que, a partir del MGR, todas las personas que integran el Organismo son responsables del trámite en sí mismo, desde el Cadete hasta el Ministro. En igual sentido, que comprendan que detrás de un expediente hay personas que esperan la resolución de algún problema; es decir que el expediente no es sólo un papel, como era en el modelo burocrático, ahora, desde esta nueva visión, es la tramitación de una demanda o de una necesidad de un ciudadano, es a quien debemos dar respuestas.

Por último intuyen que, producto del desconocimiento de los conceptos básicos del MGR, son las dificultades que presentan al momento de entender cómo y por qué deben aplicarlos en sus propios trámites. No alcanzan a comprender que, a partir de las normativas impartidas al respecto, ellos son responsables de sus propios trámites administrativos, tanto en relación a la ejecución de gastos como en la propia gestión del organismo; es decir que esos trámites se cumplan con eficiencia, eficacia y efectividad, para alcanzar sus metas y objetivos. En igual sentido, aplicando las herramientas del MGR, pueden generar información financiera confiable y oportuna, que les permitirá analizar los resultados de su gestión y, en caso de que se presentan desvíos a los objetivos diseñados, corregir el rumbo de esas desviaciones. Este proceso posibilita visualizar y monitorear el rumbo de la gestión, para alcanzar una adecuada implementación de las políticas públicas que deben llevar adelante los propios organismos.

Es importante señalar que, no obstante la Capacitación impartida al respecto, se sigue evidenciando la resistencia a la aplicación del MGR. Se diseñaron diversas estrategias, desde la CG, para explicar que hay otro modelo de gestión administrativa y de CI que se está desarrollando en otras administraciones públicas del mundo; en igual sentido se organizaron Cursos específicos con Profesores, idóneos en la temática, para que les expliquen que lo que se pretende es instaurar un cambio en la mirada de la gestión, que está sucediendo en otros lugares y que además existen normas internacionales que

lo avalan, que no es una apreciación propia de la CG, pero ni aún bajo estos argumentos es posible convencerlos. Según expresiones vertidas por los agentes entrevistados, que operan con el resto de los organismos de la administración pública provincial, reconocen que paulatinamente están comenzando a trabajar bajo esta nueva modalidad; pero es un porcentaje muy bajo, el resto todavía se resisten.

En este sentido la CG debe realizar su propio análisis, respecto de las estrategias de Capacitación diseñadas. Es por ello que, los integrantes de la Comisión de Capacitación, intuyen que si bien cada vez que se toma la decisión en la CG de implementar un nuevo procedimiento, o una modificación a los Reglamentos, o en el caso de implementar un formulario, se diseña un Curso, pero la resistencia de los organismos evidencia la existencia de alguna falencia. Por un lado, creen que puede ser producto de la convocatoria: no está bien definido el perfil de los participantes, o no se difunde con el tiempo suficiente y en los lugares indicados. Por otro lado, producto de los tiempos planificados para los Cursos, no se alcanzan a realizar prácticas de los conceptos teóricos; situación que genera una sensación de que *“falta algo”*. No obstante ello, la CG es consciente de esta situación y constantemente busca subsanarla, desarrollando distintas alternativas, porque le interesa que la aplicación del MGR se pueda implementar en la totalidad de los organismos públicos.

Los agentes entrevistados sostienen que las acciones y estrategias de Capacitación desarrolladas por la CG son muy importantes, innovadoras y relevantes, pero que se debe seguir avanzando en este sentido. Hasta el momento han logrado internalizar el MGR, y la práctica de sus acciones diarias están orientadas hacia el cumplimiento de los procedimientos devenidos de los componentes del modelo. Consideran que este es un proceso que ya no tiene vuelta atrás, porque están convencidos que este es el camino hacia la mejora continua.

Aseguran que llevará un tiempo la implementación del MGR en todo el ámbito de la Administración Pública Provincial; por un lado por la complejidad

de su ejecución y por otro lado porque los organismos no diseñan prácticas propias de Capacitación en la aplicación del Modelo.

En este punto, los integrantes de la Comisión de Capacitación sugieren un Plan de Capacitación, diseñando Cursos que coordinen tanto teoría como prácticas en el MGR y CI, destinado al resto de los organismos.

V) CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se analizó la política de Capacitación y las estrategias llevadas adelante en la Contaduría General de la Provincia de Río Negro, durante el período 2012-2016, para implementar el Modelo Gestión por Resultados, y su influencia en la adquisición de nuevas competencias y habilidades de su personal.

La decisión estratégica del Organismo, de llevar adelante esta nueva modalidad de gestión, se debió a la necesidad de implementar una administración pública provincial transparente, ágil y dinámica que dé respuestas a las demandas actuales de la ciudadanía. Ésta determinación se fundamenta en las normas legales de la Provincia, que imparten su rol de Órgano Rector del Sistema de Control de la Hacienda Pública.

En este sentido, el primer objetivo que orientó esta investigación fue describir las políticas de Capacitación y las estrategias, que el Organismo consideró necesarias, para implementar el proceso de gestión del MGR que ya se desarrolló en el cuerpo de esta investigación. En virtud de ello fueron analizadas todas las normativas, inherentes a este planteamiento, las que reflejan el carácter de importancia de la Capacitación, en la gestión del período analizado.

En primer lugar, porque en las mismas se evidenció una fuerte decisión hacia el fortalecimiento de las capacidades técnicas de sus agentes. En segundo lugar, porque las estrategias diseñadas permitieron el desarrollo de actitudes proactivas en sus puestos de trabajo. En tercer lugar, y considerando que es la más importante, destinó una partida presupuestaria de recursos significativa para atender a las políticas y estrategias instituidas.

Siguiendo con el análisis, en el segundo objetivo planteado, se indagó respecto a los cambios en las competencias y habilidades de los agentes, necesarios para la innovación que se pretendía desarrollar.

La investigación de campo, evidenció que la política de Capacitación implementada y las estrategias diseñadas, permitieron que los agentes refuercen competencias y adquieran nuevas habilidades. A partir de las cuales les fue posible desarrollar los elementos y parámetros conceptuales,

relacionados con procesos de ejecución complejos del MGR. Asimismo, les permitieron resolver situaciones problemáticas, creando un clima de participación y de trabajo en equipo, para llevar adelante la estrategia organizacional.

Un resultado interesante que se halló, en este último punto, fue la manera en que estas estrategias se evaluaron. Este proceso es realizado por los mismos agentes, y compartido entre Jefes y funcionarios del Área, tanto en las tareas diarias como en los Talleres que se destinen al efecto. Esta modalidad de autoevaluación permitió reconocer, no solo que se modificaron las prácticas administrativas del modelo de gestión burocrático, sino también los logros alcanzados en la tarea diaria. Además se identificaron fortalezas y debilidades, que ayudaron al mejoramiento de las prácticas diseñadas en el Organismo.

En el tercer objetivo, que se planteó en este trabajo, se conocieron los obstáculos de las acciones de Capacitación, para la implementación del Modelo.

Si bien, los resultados para el personal del Organismo se consideraron efectivos, para llevar adelante el proceso diseñado, no se evidenciaron transformaciones en el resto de los organismos del ámbito público provincial.

En este sentido, se infiere que la resistencia proviene principalmente del temor a los cambios, a modificar las prácticas administrativas instaladas desde hace mucho tiempo. La nueva visión de práctica de gestión, que se pretendió instalar desde el Organismo, requiere principalmente de una decisión política de adaptabilidad a los cambios y a la innovación. En igual sentido que se consideren, a las estrategias de Capacitación, como pilar fundamental para el desarrollo de los Recursos Humanos, siendo que son éstos últimos quienes posibilitarán una mejora continua en las organizaciones públicas.

En el presente trabajo se plantearon dos hipótesis, que surgieron de las primeras aproximaciones al objeto de estudio, las que se analizaron con los datos obtenidos en el trabajo de campo y con el Marco Teórico seleccionado.

En la primera de ellas, se puede inferir que las estrategias de Capacitación desarrolladas fueron las adecuadas. Debido a que se produjo una transferencia satisfactoria y efectiva del proceso de aprendizaje, de los agentes del Organismo, a las tareas que se debían llevar adelante; para ello se realizó una debida y oportuna detección de necesidades de Capacitación.

En la segunda hipótesis, se dedujo que las acciones de capacitación resultaron suficientes para desarrollar sus competencias y habilidades. La incorporación de estas técnicas, les permitió implementar los procesos y elementos del MGR en el Organismo.

De este último análisis presentado, se infiere que la Contaduría General de la Provincia de Río Negro llevó adelante una adecuada Gestión de Desarrollo para sus Recursos Humanos, que propició su crecimiento profesional. Dicha gestión quedó reflejada tanto en las políticas de Capacitación instituidas, como en las estrategias diseñadas y fue lo que posibilitó desarrollar sus competencias y habilidades.

A modo de conclusión final, y a juicio de esta investigadora, sería óptimo y oportuno crear en el seno de la Contaduría General un Instituto de Capacitación Permanente. Esto último con la finalidad de diseñar y dictar Cursos, tanto en la materia de su competencia como así también para instalar el Modelo de Gestión por Resultados e incorporar los objetivos del Control Interno, en las jurisdicciones del ámbito público provincial que adhieran a ello.

En este marco, se podrán unificar criterios y procedimientos administrativos, a los fines de que los trámites sean cada vez más operativos y que permitan optimizar el uso de los recursos públicos, posibilitando una adecuada prestación de servicio al ciudadano en el contexto cambiante que nos toca vivir.

Un Plan de Capacitación Permanente, siguiendo los parámetros expuestos en la presente investigación, permitirá orientar la adaptación de una cultura de la administración pública, que sitúe los objetivos de desarrollo, cambio social y responsabilidad en el centro de la acción de las instituciones.

El Estado tiene el deber de trabajar de cara al ciudadano, dado que una respuesta dada a destiempo o en términos complejos no humaniza el trato con el ciudadano, y deja fuera del sistema a las franjas sociales menos favorecidas.

Por último se comparte la siguiente reflexión:

“Las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje, para generar competencias, están preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. Es por ello que una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre y crea continuamente su realidad, comprende que puede modificarla y contribuye a lograrla a través de su compromiso con el desempeño de sus funciones”.

Peter Senge (1992)

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

Bibliografía del trabajo

- ✚ Blake, Oscar (1999). *“La capacitación un recurso dinamizador de la organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- ✚ Bonardo, Dora (2013). *“La gestión de de recursos humanos en las Administraciones Públicas para los próximos años. Particularidades en provincias y municipios”*. Trabajo presentado en las Jornadas de Docentes e Investigadores de Recursos Humanos de la Argentina. Publicado en el Anuario 2013 de la Asociación de Profesores Universitarios Argentinos de Recursos Humanos (APUARH), registro ISBN 978-987-692-023-0. Disponible en: apuarh.com.ar
- ✚ Bonardo, Dora; Ocampo, María Emilia y Hernández, Romina (2007) *“Construyendo capacidades estatales: La capacitación y el Desarrollo del personal como instrumento para el fortalecimiento de la profesionalización del empleo público”*. Trabajo presentado en el IX Seminario Red Muni, organizado por la Universidad de Morón y con el auspicio de la Federación Argentina de Municipios. Disponible en: municipios.unq.edu.ar
- ✚ Chiavenatto, Idalberto (2007). *“Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”*. 8ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. Caps. 14 y 15.
- ✚ Chiavenatto, Idalberto (2009). *“Gestión del Talento Humano”*. 3ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. Caps. 12 y 13.
- ✚ CLAD (1998). *“Una Nueva Gestión Pública para América Latina”*. Documento Doctrinario suscripto por el Consejo Científico integrado por: Luis Carlos Bresser Pereira, Leonardo Garnier Rímolo. Oscar Oszlak, Joan Prats I Catalá, Adam Przeworski, Enrique Álvarez Conde y Nuria Cunill Grau. Octubre de 1998. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones>
- ✚ Del Giorgio Solfa, Federico; Giroto, Luciana Mercedes; Greco, Ariana

- Alejandra y Paolini, Carlos José (2010). *“Aportes conceptuales y metodológicos para la implementación de la Gestión por Objetivos y Resultados en la Administración Pública Provincial”*. Publicado en: REFLEXIONES Revista Virtual de la Dirección Provincial de Fortalecimiento Institucional y de la Democracia. Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar>
- ✚ Iacovello, Mercedes (1999). *“Una perspectiva política sobre la evaluación de los Gerentes en el Estado”*. Publicado como Cuaderno N° 8 del CEPAS, de la Asociación de Administradores Gubernamentales. Agosto 1999. Buenos Aires, Argentina.
 - ✚ Iacovello, Mercedes (1999). *“Desarrollo estratégico de recursos humanos en el Estado”*. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 15 (Octubre 1999). Caracas. Disponible en: <http://old.clad.org/portal/publicaciones>
 - ✚ Instituto Nacional de Administración Pública (1998). *“Desarrollo de recursos humanos; capacitación y desarrollo; planeamiento de carrera, competencias”*. Módulo II. Buenos Aires: INAP.
 - ✚ Longo, Francisco (2002). *“Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”*. Barcelona: BID-ESADE
 - ✚ Nazar, Sandra Raquel; Castro, Jorge y Díaz, Valentín (2003). *“La capacitación para el fortalecimiento de la gestión”*. Ponencia presentada en las Jornadas de Capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuesta. Panel: Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público. Publicado por la Dirección de Estudios e Información, Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Disponible en: www.spg.gov.ar
 - ✚ Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Jefatura de Gabinete. Presidencia de la Nación. República Argentina (2008). *“Sistema de Gestión por Resultados y Planificación Estratégica en el Sector Público”*. Disponible en: <http://www.sgp.gov.ar>

- ✚ Ossorio, Alfredo (2001). "*El Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados y la Planificación Estratégica Situacional*". Documento publicado por la Dirección de Planeamiento y Reingeniería de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, de la Subsecretaría de la Gestión Pública, bajo el título: "La Gestión por Objetivos y Resultados: Una visión sistémica". Gobierno de la República Argentina, Buenos Aires. Disponible en http://epresup.mecon.gov.ar/foro_presupuesto

- ✚ Ossorio, Alfredo (2009). "*El Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados y la Planificación Estratégica Situacional*". Disponible en <http://epresup.mecon.gov.ar>

- ✚ Oszlak, Oscar (2003). "*El servicio civil en América Latina; situación y retos futuros*". Washington D.C. BID. Disponible en: www.economicas.uba.ar/wp

- ✚ Oszlak, Oscar (2013). "*Estado abierto: Hacia un nuevo paradigma de Gestión Pública*". Trabajo presentado en el panel "Gobierno Abierto en Iberoamérica: promesas y realizaciones". XVIII Congreso Internacional del CLAD, Montevideo, República del Uruguay. Disponible en www.oscaroszlak.org.ar/articulos-esp.php

- ✚ Pérez, Giovanni; Pineda, Uriel y Arango, Martín (2011). "*La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa*". Publicado en: Revista Virtual de la Universidad Católica del Norte. Medellín. Colombia. Disponible en: www.redalyc.org

- ✚ Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Ministerio de Finanzas Públicas. República de Guatemala (2013). "*Guía conceptual del Planificación y Presupuesto por Resultados, para el Sector Público de Guatemala*". Disponible en: <http://www.minfin.gob.gt>

- ✚ Senge, Peter (1992). "*La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*". Barcelona: Editorial Granica.

- ✚ Serra, Albert; Figueroa, Verónica y Saz, Ángel (2007). "*Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*". Documento elaborado para el

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Julio de 2007. Disponible en: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/series/serie-documentos-debate-1>

Bibliografía consultada

- ✚ Eco, Umberto. (1982). "Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura". México: Editorial Gedisa.
- ✚ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1998). "Metodología de la Investigación". Quinta edición. México: Ediciones Mc Graw - Hill.
- ✚ Martínez, Luis Orlando (2010). "Nuevo concepto del Control Interno: Informe COSO". Presentación en la Fundación Universitaria San Martín. Colombia. Disponible en: es.slideshare.net/lorlandomartinez/presentación-coso
- ✚ Mendicoa, Gloria (2003). "Sobre Tesis y Tesistas. Lecciones de enseñanza-aprendizaje". Buenos Aires: Ediciones Espacio.
- ✚ Sabino, Carlos (1986) "Cómo hacer una tesis. Guía para la elaboración y redacción de trabajos científicos". Segunda edición. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- ✚ Sautu, Ruth y otros (2005) "Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología". CLACSO, colección Campus Virtual. Buenos Aires. Argentina. ISBN: 987-1183-32-1. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSBibliografía.pdf>

Fuentes de Información

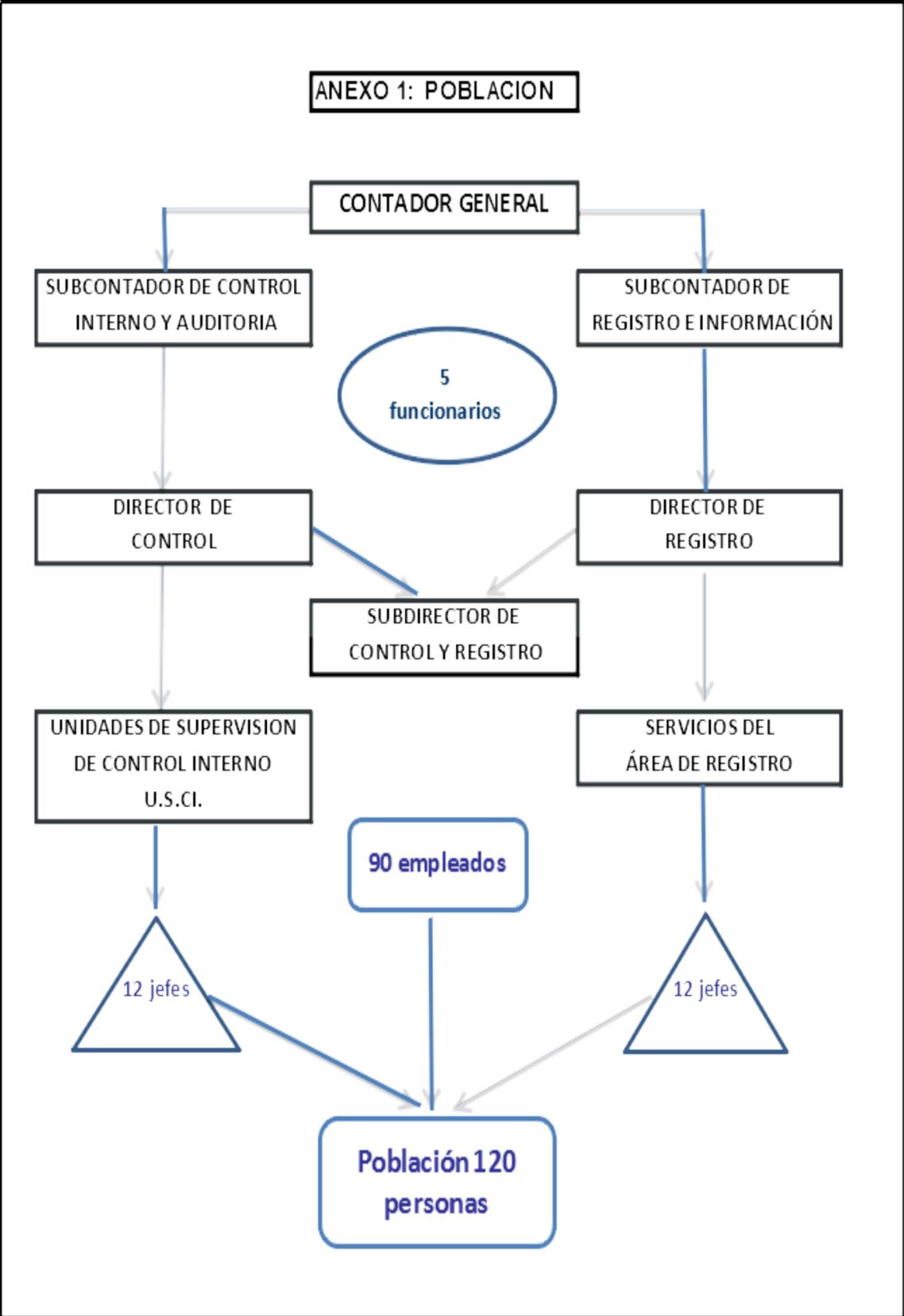
- ✚ Constitución Provincial. Disponible en: www.legisrn.gov.ar
- ✚ Ley L N° 3052: Régimen de la Función Pública. Disponible en: www.legisrn.gov.ar
- ✚ Ley H N° 3186: Administración Financiera y Control Interno del Sector Público Provincial. Disponible en: www.legisrn.gov.ar
- ✚ Ley L N° 3227: Formación y Capacitación para el desarrollo institucional y laboral. Programa permanente para los agentes públicos del Poder Ejecutivo Provincial. Disponible en: www.legisrn.gov.ar
- ✚ Ley L N° 3487: Estatuto General y Básico para el personal de la Administración Pública Provincial. Disponible en: www.legisrn.gov.ar
- ✚ Ley N° 5105: Ley de Ministerios de la Provincia de Río Negro. Disponible en : www.legisrn.gov.ar
- ✚ Decreto N° 918-2014: Escala de categorías y cargos del personal de la Contaduría General de la Provincia. Publicado en el Boletín Oficial de la Provincia N° 5274/2014. Disponible en: www.rionegro.gov.ar. Portal Oficial de la Provincia de Río Negro.
- ✚ Decreto N° 235-2016: Reglamentación parcial de la Ley H N° 3186. Modificación del Decreto H N° 1737/1998. Otorga competencia a la Contaduría General de la Provincia para aplicar procedimientos de auditorías financieras y del sistema de control interno. Publicado en el Boletín Oficial de la Provincia N° 5450/2016. Disponible en: www.rionegro.gov.ar. Portal Oficial de la Provincia de Río Negro.
- ✚ Resolución N° 267-CG-2012: Aprobación de las Misiones y Funciones de los Funcionarios, de los Servicios y de los Delegados Contables. Aprobación del Organigrama Institucional. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
- ✚ Resolución N° 318-CG-2013: Movilidad y viáticos para realizar cursos de

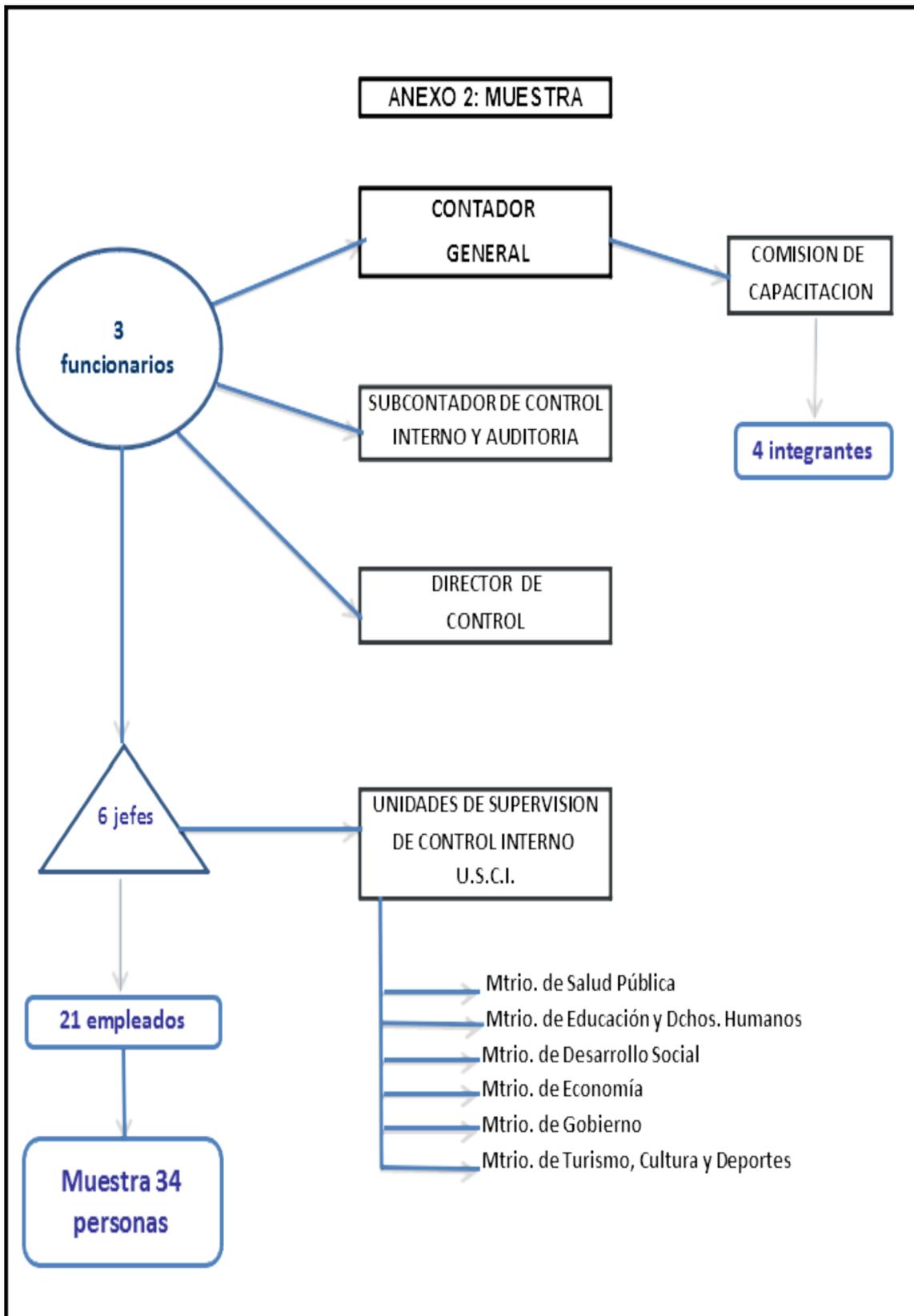
- Capacitación fuera de la ciudad de Viedma. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
- ✚ Resolución N° 032-CG-2014: Aprobación del Reglamento de Capacitación. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 047-CG-2014: Designación integrantes de la Comisión de Capacitación. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 125-CG-2014: Creación de las Unidades de Supervisión de Control Interno (USCI). Aprobación de formularios interactivos de los procedimientos administrativos, que ejecutan los Organismos. Publicado en Boletín Oficial N° 5268 en el Portal Oficial de la Provincia de Río Negro www.rionegro.gov.ar. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 138-CG-2014: Modificación del Organigrama. Creación de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) y el Servicio de Cuenta de Inversión. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 286-CG-2014: Modificación del Organigrama. Creación del Servicio de Deuda Pública y de Bienes de Capital. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 307-CG-2014: Reconocimiento de viáticos y gastos de movilidad, para asistir a capacitaciones fuera de la ciudad de Viedma. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 308-CG-2014: Sistemas de Becas de Capacitación destinadas a los Agentes que no revisten categorías de Jefaturas, para realizar Cursos fuera de la ciudad de Viedma. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 077-CG-2016: Modificación integrantes de la Comisión de Capacitación. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.
 - ✚ Resolución N° 098-CG-2016: Aprobación de un régimen de Becas para realizar capacitaciones virtuales, en porcentajes proporcionales de acuerdo a las categorías de revista. Disponible en: Archivos de Contaduría General

de Río Negro.

- ✚ Resolución N° 217-CG-2016: Modificación del Organigrama. Creación de la Unidad de Coordinación de Auditorías (UCA). Disponible en los archivos de la Contaduría General.
- ✚ Resolución N° 278-CG-2016: Aprobación de formulario interactivo “Verificación preliminar de auditoría interna” (VPAI). De uso interno en la Contaduría General, proporciona información para Auditorías Internas, documento de apoyo a las tareas de la UCA. Publicado en Boletín Oficial N° 5524 en el Portal Oficial de la Provincia de Río Negro www.rionegro.gov.ar. Disponible en: Archivos de Contaduría General de Río Negro.

ANEXOS





ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTAS

Titular del Organismo

- 1) ¿Qué cargo ocupa en la Contaduría General de la Provincia?, ¿A partir de qué año?
- 2) ¿Cuál es su formación académica?, ¿Siempre trabajó en la Administración Pública, o también en la Administración Privada?
- 3) ¿Conocía el organismo con anterioridad a su designación? Cuando llegó ¿cuál fue la primera impresión que tuvo?
- 4) Transcurrido cierto tiempo ¿pudo visualizar o detectar fortalezas y debilidades del organismo? ¿Puede nombrar algunas?
- 5) ¿Qué es el Modelo de Gestión por Resultados? ¿Es un instrumento de Gestión?
- 6) ¿Qué se entiende por Control Interno? ¿Es una técnica o un procedimiento?
- 7) Ambos conceptos ¿son innovaciones para la gestión administrativa? ¿Los considera importantes para las instituciones públicas en general?
- 8) ¿Por qué se ha tomado la decisión de implementar el MGR en la Contaduría General?
- 9) ¿Su implementación deriva de un plan estratégico organizacional, o de una decisión coyuntural?
- 10) ¿Qué estrategias se han utilizado para desarrollar el MGR en la Contaduría General? ¿Puede nombrar alguna?
- 11) ¿Se han diseñado políticas de Capacitación para llevarlo a cabo? ¿Cuáles?
- 12) Las acciones de capacitación implementadas ¿abarcan a todo el personal (Jefes y empleados)? ¿Son distintas para cada uno de ellos, o son iguales para ambos?

- 13) ¿Podría explicar que son las Reuniones de Áreas? ¿Forman parte de la agenda del Organismo? ¿Quiénes participan? ¿Qué temas se tratan?
- 14) ¿Qué cambios espera del personal después de las Capacitaciones?, ¿Ud. considera que son las relevantes para poner en marcha el MGR?
- 15) El Modelo requiere de ciertas competencias y habilidades de los RRHH para su implementación ¿presume que se pueden alcanzar con las acciones de Capacitación diseñadas? ¿Considera que son suficientes?
- 16) ¿Se han presentado obstáculos o dificultades? ¿Se pueden identificar?
- 17) ¿En algunos casos se presentaron resistencias a la aplicación del MGR?
- 18) ¿Desea agregar otra observación?

Funcionarios del Organismo

- 1) ¿Qué cargo ocupa en la Contaduría General de la Provincia? ¿A partir de qué año?.
- 2) ¿Cuál es su formación académica? ¿Siempre trabajó en la Administración Pública?
- 3) ¿Cómo ingresó al organismo? ¿Lo conocía anteriormente? Cuando llegó ¿cuál fue la primera impresión que tuvo?
- 4) La Contaduría General ha implementado el MGR y CI. Puede explicar muy brevemente:
 - a) ¿Qué es el MGR? ¿Es un instrumento de gestión?
 - b) ¿Qué se entiende por CI? ¿Es una técnica o un procedimiento?
- 5) Ambos conceptos ¿son innovaciones para la gestión administrativa? ¿Los considera importantes para las instituciones públicas en general?
- 6) El MGR requiere de ciertas competencias y habilidades de los recursos humanos para su ejecución, en este sentido:

- a) ¿Tiene conocimiento si el Organismo lleva adelante políticas de Capacitación ¿Las puede identificar?
- b) ¿Conoce si se han diseñado estrategias para ello? ¿Las puede detallar?
- 7) ¿Considera que la temática de Capacitación es importante para el Organismo? ¿Por qué? ¿Y para Ud.? ¿Por qué?
- 8) Las estrategias y acciones de Capacitación implementadas por el Organismo ¿abarcan a todo el personal?
- 9) ¿Participó en alguna de ellas? ¿Qué tipo de participación tuvo?
- 10) ¿Cuál es su opinión respecto del dictado y diseño de los cursos en los que Ud. participó como asistente?. ¿Pudo aplicar lo aprendido a la tarea diaria? ¿Puede dar ejemplos?
- 11) Respecto de su participación como responsable del dictado de un Curso ¿se le presentaron obstáculos? ¿De qué tipo? ¿Los puede nombrar?
- 12) ¿Considera que el personal puede alcanzar competencias y habilidades, que requiere el MGR, con las estrategias y acciones de Capacitación diseñadas hasta hoy? ¿Piensa que son suficientes?
- 13) ¿Qué cambios espera del personal después de la participación en las estrategias y acciones de Capacitación? ¿Considera que son las relevantes para poner en marcha el MGxR?
- 14) ¿Se ha evaluado el impacto a posteriori de la implementación de los Cursos? ¿Presume que es posible evaluarlo? ¿De qué manera?
- 15) ¿Conoce si se presentaron obstáculos, dificultades o resistencias para la ejecución del MGR? ¿Las puede identificar? ¿Pudo detectar por qué se presentan?
- 16) ¿Desea agregar alguna otra observación?

Integrantes de la Comisión de Capacitación:

- 1) ¿Qué puesto ocupa en la Contaduría General de la Provincia?. ¿A partir de qué año?
- 2) ¿Cuál es su formación académica?¿Siempre trabajó en la Administración Pública?
- 3) La Contaduría General ha implementado el MGR y CI. Puede explicar muy brevemente:
 - a) ¿Qué es el MGR?
 - b) ¿Qué se entiende por CI?
- 4) Ambos conceptos ¿son innovaciones para la gestión administrativa?¿Los considera importantes para las instituciones públicas en general?
- 5) El MGR requiere de ciertas competencias y habilidades de los recursos humanos para su ejecución, en este sentido:
 - a) ¿Tiene conocimiento si el Organismo lleva adelante políticas de Capacitación ¿Las puede identificar?
 - b) ¿Conoce si se han diseñado estrategias para ello? ¿Las puede detallar?
- 6) ¿Considera que la temática de Capacitación es importante para el Organismo?¿Por qué?. ¿Y para Ud.?¿Por qué?
- 7) La Comisión de Capacitación ¿qué funciones cumple? ¿y el Centro de Capacitación? ¿Cómo llegó a formar parte de la Comisión de Capacitación? ¿Qué expectativas tiene respecto de su tarea en ella?
- 8) Las estrategias y acciones de Capacitación implementadas por el Organismo ¿abarcaban a todo el personal?
- 9) ¿Participó en alguna de ellas?¿Por qué?¿Qué tipo de participación tuvo: asistente o responsable del Curso?
- 10) ¿Cuál es su opinión respecto del dictado y diseño de los cursos en los que Ud. participó como asistente? ¿Pudo aplicar lo aprendido a la tarea diaria? ¿Puede dar ejemplos?

- 11) Respecto de su participación como responsable del dictado de un Curso ¿se le presentaron obstáculos? ¿De qué tipo? ¿Los puede nombrar?
- 12) ¿Considera que el personal puede alcanzar las competencias y habilidades, que requiere el MGR, con las estrategias y acciones de Capacitación diseñadas hasta hoy? ¿Piensa que son suficientes?
- 13) ¿Se ha evaluado el impacto a posteriori de la implementación de los Cursos? ¿Presume que es posible evaluar si el personal pudo replicar, en sus puestos de trabajo, la Capacitación recibida? ¿Puede dar ejemplos?
- 14) Desde hace un tiempo en la Contaduría General se desarrollan Talleres de Exposición, de los Cursos a los que ha asistido el personal, en este sentido podría responder:
 - a) ¿En qué consisten los Talleres de Exposición?
 - b) ¿Quiénes intervienen en la exposición de los Talleres?.
 - c) ¿Los considera una herramienta de evaluación de la Capacitación recibida?
- 15) ¿Conoce si se presentaron obstáculos, dificultades o resistencias (propias o ajenas) para la ejecución del MGR? ¿Las puede identificar? ¿Pudo detectar por qué se presentan?
- 16) ¿Desea agregar alguna otra observación?

Entrevista a las Jefas de USCI

- 1) ¿Qué puesto ocupa en la Contaduría General de la Provincia?. ¿A partir de qué año?.
- 2) ¿Cuál es su formación académica? ¿Siempre trabajó en la Administración Pública?
- 3) Transcurrido cierto tiempo ¿alcanzó a visualizar o detectar fortalezas y debilidades del Organismo? ¿Las puede nombrar?

- 4) La Contaduría General ha implementado el MGR y CI. Puede explicar muy brevemente:
 - a) ¿Qué es el MGR?
 - b) ¿Qué se entiende por CI?
- 5) Ambos conceptos ¿son innovaciones para la gestión administrativa? ¿Los considera importantes para las instituciones públicas en general?
- 6) El MGR es proceso de cambio y se requieren de ciertas competencias y habilidades de los recursos humanos para su ejecución, en este sentido:
 - a) ¿Tiene conocimiento si el Organismo lleva adelante políticas de Capacitación ¿Las puede identificar?
 - b) ¿Conoce si se han diseñado estrategias para ello? ¿Las puede detallar?
- 7) ¿Considera que la temática de Capacitación es importante para el Organismo? ¿Por qué? ¿Y para Ud.? ¿Por qué?
- 8) Las estrategias y acciones de Capacitación implementadas por el Organismo ¿abarcan a todo el personal (Jefes y empleados)? ¿Son distintas para cada uno de ellos, o son iguales para ambos?
- 9) ¿Participó en alguna de ellas? ¿Por qué? ¿Ud. qué tipo de participación tuvo: asistente o responsable del Curso?
- 10) ¿Cuál es su opinión respecto del dictado y diseño de los cursos en los que Ud. participó como asistente?. ¿Pudo aplicar lo aprendido a la tarea diaria? ¿Puede dar ejemplos?
- 11) Respecto de su participación como responsable del dictado de un Curso ¿se le presentaron obstáculos? ¿De qué tipo? ¿Los puede nombrar?
- 12) ¿Considera que las competencias y habilidades, que requiere el MGR, se pueden alcanzar con las estrategias y acciones de Capacitación diseñadas hasta hoy? ¿Piensa que son suficientes?
- 13) Respecto del personal a su cargo ¿presume que se puede evaluar si pudieron replicar, en sus puestos de trabajo, la Capacitación recibida? ¿Puede dar ejemplos?

- 14) Desde hace un tiempo en la Contaduría General se desarrollan Talleres de Exposición de las USCI, en este sentido podría responder:
- a) ¿En qué consisten los Talleres?
 - b) ¿Se realizan análisis de casos? ¿Sobre qué temas?
 - c) ¿Se incluyen conceptos teóricos? ¿Los puede nombrar?.
 - d) ¿Quiénes intervienen en la exposición de los Talleres?.
 - e) ¿Son evaluados durante la exposición?. ¿Por quién?
 - f) ¿Considera a los Talleres una herramienta de evaluación de la Capacitación recibida?
- 15) ¿Conoce si se presentaron obstáculos, dificultades o resistencias (propias o ajenas) para la ejecución del Modelo de Gestión por Resultados? ¿Las puede identificar? ¿Pudo detectar por qué se presentan?
- 16) ¿Desea agregar alguna otra observación?

ANEXO 4: CUESTIONARIO

Organismo: Contaduría General de la Provincia de Río Negro.

Encuestado: Agentes administrativos de U.S.C.I.

1) ¿Qué puesto de trabajo ocupa en la Contaduría General de la Provincia?

.....

2) ¿Cuál es su antigüedad en el Organismo?

.....

3) La Contaduría General ha implementado el MGR y CI. Puede explicar muy brevemente:

a) ¿Qué es el MGR?

b) ¿Qué se entiende por CI?

.....

.....

4) ¿Tiene conocimiento si el Organismo lleva adelante políticas de Capacitación? ¿Las puede identificar?

.....

.....

5) ¿Conoce si se han diseñado estrategias de Capacitación? ¿Las puede detallar?

.....

.....

6) ¿Participó en alguna de ellas? Si/No ¿Por qué?

.....

7) ¿Considera que la temática de Capacitación es importante para el Organismo? Si/No ¿Por qué?

.....

.....

¿Y para Ud.? ¿Por qué?

.....

8) ¿Cuál es su opinión del dictado y diseño de los cursos? A posteriori ¿pudo aplicar lo aprendido a la tarea diaria? ¿Puede dar ejemplos?

.....

.....

9) El MGR requiere de ciertas competencias y habilidades del RRHH para su ejecución:

a) ¿Considera que se pueden alcanzar con las estrategias y acciones de Capacitación diseñadas hasta hoy?.

b) ¿Piensa que son suficientes?

.....

.....

10) ¿Conoce si se presentaron obstáculos, dificultades o resistencias para la ejecución del MGR? ¿Las pudo identificar? ¿Detectar por qué se presentan?

.....

.....

11) ¿Desea agregar alguna otra observación?

.....

.....

Otros formularios Res. 125/14 C.G.

- [f. 101 cg – Licitación Pública.pdf](#)
- [f. 102 cg – Licitación Privada.pdf](#)
- [f. 103 cg - Concurso de Precios.pdf](#)
- [f. 104 cg - Contratación Directa.pdf](#)
- [f. 105 cg - Legítimo Abono.pdf](#)
- [f. 106 cg – Anticipo de Fondos.pdf](#)
- [f. 107 cg – Contrato Locación de Servicios.pdf](#)
- [f. 108 cg – Reconocimiento de Alquiler.pdf](#)
- [f. 109 cg – Contratación de Locación de Obra.pdf](#)
- [f. 110 cg – Contratación Prestación de Medios.pdf](#)
- [f. 111 cg – Aporte no Reintegrable. Dcto. N°134.pdf](#)
- [f. 112 cg - Obra Delegada.pdf](#)
- [f. 113 cg - Seguros.pdf](#)
- [f. 114 cg – Otorgamiento de Viáticos.pdf](#)
- [f. 115 cg – Rendición de Anticipo de Viáticos.pdf](#)
- [f. 116 cg – Rendición de Anticipo de Fondos.pdf](#)
- [f. 117 cg - Juicios.pdf](#)
- [f. 118 cg – Transferencia a Empresas.pdf](#)
- [f. 119 cg – Deuda de Comisiones de Trans.pdf](#)
- [f. 120 cg - Sueldos.pdf](#)
- [f. 121 cg – Rendición de Fondos Permanentes.pdf](#)
- [f. 122 cg – Reintegro de Viáticos.pdf](#)
- [f. 123 cg – Transferencias a Municipios.pdf](#)
- [f. 124 cg – Servicio de la Deuda Pública.pdf](#)
- [f. 130 cg - Ordenado.pdf](#)
- [f. 131 cg – Otorgamiento de viáticos al exterior.pdf](#)
- [f. 132 cg – Fondo Solidario de Asistencia a Desocupados.pdf](#)
- [f. 133 cg – Programa de Capacitación Laboral Emprender.pdf](#)
- [f. 134 cg - Otorgamiento Aporte Reintegrable.pdf](#)
- [f. 135 cg - Incorporación de Funcionario Público.pdf](#)
- [f. 136 cg - Programa Camino al Mañana. Dcto N° 698-18.pdf](#)

ANEXO 6: Formulario VPAI (Res. N° 278-CG-2016)

F. 201 CG PARA USO INTERNO DE LA CONTADURIA GENERAL				N° de control:							
Verificación preliminar de auditoría interna				Viedma, / /							
				Expediente N°							
I - Identificación del Proceso											
Carátula:											
Procedimiento:											
Organismo:											
Objeto del trámite:											
Monto total del gasto:											
Proveedor / Beneficiario:											
Encuadre legal:											
Etapa del trámite:											
II - Objetivos del sistema de control Interno:											
Se ha dado cumplimiento a la normativa aplicable a estas actuaciones				<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Abstención
Aclaraciones:											
La información emergente de los registros presupuestarios contribuye a la generación de información financiera oportuna y confiable				<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Abstención
Jurisdicción	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad /Obra	Partida	Código Financiamiento	Importe \$				
Aclaraciones:											
El proceso se desarrolla con parámetros razonables de eficiencia				<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Abstención
Aclaraciones:											
El proceso se desarrolla con parámetros razonables de eficacia				<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Abstención
Aclaraciones:											
El proceso se desarrolla con parámetros razonables de economía				<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Abstención
Aclaraciones:											

El proceso se desarrolla con parámetros razonables de efectividad:	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Abstención
Aclaraciones:				
III - Elementos del sistema de control interno				
Se evidencia la presencia de un adecuado ambiente de control:	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Abstención
Aclaraciones:				
Se evidencia la presencia de una adecuada evaluación de riesgos:	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Abstención
Aclaraciones:				
Se evidencia la presencia de actividades de control:	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Abstención
Aclaraciones:				
Se evidencia la presencia de información y comunicación adecuada	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Abstención
Aclaraciones:				
Se evidencia la presencia de supervisión / monitoreo	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Abstención
Aclaraciones:				
<p><i>El presente formulario tiene como objetivo la evaluación , en forma preliminar, de los procesos llevados a cabo por el organismo con respecto a si estos se encuentran diseñados de una forma tal, que proporcionen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales -tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento normativo-, así como la verificación de la presencia de los elementos esenciales que hacen al sistema de control interno, con el propósito de proporcionar una herramienta preparatoria de una eventual auditoría sobre las presentes actuaciones.</i></p> <p><i>Se deja constancia que el presente formulario será de uso interno de esta Contaduría General y no tendrá efectos hacia terceros.</i></p>				
_____		_____		
Fecha		Firma y sello Jefe de la USCI		