

## ADMINISTRACION 2008

### FICHA DE CATEDRA Nº 31

RECURSOS HUMANOS Y

FINANCIEROS? O

PERSONAS, DINERO Y ALGO MÁS?

Elementos claves para la gestión

## 1.-LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El ejercicio profesional del Trabajador Social, se desarrolla en el marco de procesos organizacionales, entendiendo a la organización como “una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de un conjunto de actividades que se relacionan con una meta o un conjunto de fines” (HALL 1981)

Esta definición, una de las más clásicas en el estudio de las organizaciones, invita a reflexionar sobre la manera en que se lleva adelante lo que propone. ¿Cómo se garantizan sistemas de comunicación, se definen e implementan normas, se construye y legitima una escala de autoridad, se desarrollan un conjunto de actividades?

Las preguntas claves en este sentido parecieran ser ¿cómo? y ¿quiénes? Estos interrogantes no necesariamente novedosos. Remontándonos a principios del siglo XX, encontramos autores ligados al mundo de la empresa, como fueron Taylor y Fayol<sup>1</sup>, e incluso sabemos que distintos sectores de la sociedad se lo preguntaron hace ya muchos años. La orden de los Jesuitas, por ejemplo, ha sido estudiada focalizando la mirada en su estilo de liderazgo y organización, dado que algunos autores consideran que estos componentes jugaron un rol clave para su permanencia en el tiempo<sup>2</sup>.

En la actualidad estas preguntas siguen siendo centrales en las organizaciones.

Transitarlas desde un rol profesional, supone la utilización de herramientas para facilitar la gestión entendida en el sentido planteado por Chiara y Di Virgilio, quienes sostienen que la misma integra una primer dimensión que pone énfasis en la articulación de recursos, y una segunda que reconoce como un proceso donde se constituye la demanda entre el Estado y la Sociedad.

La primer dimensión plantea entonces que *“los procesos de gestión son vistos como aquellos orientados a articular (utilizar, coordinar, organizar y asignar) recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos) que permitan producir determinados satisfactores orientados a hacer posible la reproducción de la vida de la población”* (CHIARA 2006)

Sotelo<sup>3</sup> aporta a esta definición algunos otros elementos. Este autor sostiene que *“las organizaciones tienen en común el hecho de que utilizan recursos, les agregan valor a través del trabajo, transformándolos en bienes o servicios que brindan a la sociedad (...) los recursos*

<sup>1</sup> Ver Kliksberg Bernardo “el Pensamiento Organizativo” Editorial Norma 1997

<sup>2</sup> Ver Lowney Chis “el liderazgo al estilo de los jesuitas” Editorial Norma. 2003

<sup>3</sup> Especialista en Planificación Estratégica Situacional. Autor del método PROBES. Una metodología para el análisis situacional y la formulación de Estrategias.

que utilizan son de variado tipo, económicos, humanos, materiales, cognitivos, organizacionales, políticos (decisionales) y otros. Estos recursos deben ser dispuestos de manera tal que puedan ser empleados para lograr los resultados necesarios con calidad, costo y oportunidad aceptables, es decir, de manera compatible con la supervivencia institucional” (SOTELO 2003)

Por lo tanto, podemos inferir que gestionar en las organizaciones implica un proceso creativo, que permite vincular distintos tipos de recursos para lograr distintos resultados.

La segunda dimensión planteada por Chiara y Di Virgilio, rescata en simultaneo tanto a las “prácticas administrativas y técnicas” como a las “prácticas de la población” en el aprovisionamiento de los servicios, en la esfera en que ambas se ponen en relación. Esto implicaría, reconocer un conjunto de prácticas que se desarrollan en forma simultánea, y definen para la gestión “un papel estratégico en términos sociales políticos y culturales”

Las preguntas ¿cómo? y ¿con quiénes? siguen planteándose como centrales. Las tres definiciones trabajadas en los párrafos anteriores aportan más elementos para entender que los procesos organizacionales en los que se desarrollan las prácticas de los trabajadores sociales, en el marco de la producción de políticas públicas y sociales<sup>4</sup>, son definitivamente ‘complejo’.

Jorge Etkin plantea que el paradigma de la complejidad “considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias”

Por lo tanto, transitar el COMO, en este marco de complejidad, supone *generar?/concebir?* operaciones viables.

Para abordar el análisis y la construcción de la viabilidad Matus propone distintos tipos, desde el punto de vista de los recursos sobre los que nos llevará a interrogarnos, a saber:

*Viabilidad política* ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos de poder que exige la operación?

*Viabilidad económica* ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos económicos que exige esta operación?

*Viabilidad cognitiva* ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos cognitivos o de saber que exige esta operación?

*Viabilidad organizativa* ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos organizativos que exige esta operación? ¿Se cuenta con un plan para apoyar y monitorear la tarea de las técnicas, disponemos de equipos para capacitarlas y acompañarlas en su tarea? Se cuenta con la información y el tiempo suficiente para hacerlo?<sup>5</sup>

Todos los interrogantes desarrollados remiten a que capacidad/ incapacidad tiene una organización para llevar adelante su operación, entendiendo que ésta es lo que le permite sostener la estrategia definida y el logro de los resultados/ objetivos planteados.

Es importante recordar que para la Planificación Estratégica Situacional, la definición de la situación objetivo, tiene que encontrarse en estrecha coordinación con un análisis situacional

---

<sup>4</sup> Se toma las definiciones planteadas por Olga Nirenberg quien plantea que “... Las políticas públicas constituyen el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un determinado momento histórico los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios.. las políticas sociales son, dentro de las políticas públicas, el subconjunto de acciones públicas y/o privadas relacionadas con la distribución de recursos de todo tipo en una sociedad particular. Su finalidad es la provisión de bienestar individual y colectivo. La determinación de los beneficiarios principales y la modalidad de financiamiento constituyen aspectos centrales en la forma de concebirla (Bustelo 2000)

<sup>5</sup> Ver ficha nº 20. Cátedra Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP

que permita al actor responsable de la organización y/o Plan (y a los responsables de coordinar y/o implementar las operaciones), conocer los problemas a los que se enfrenta y contar con un análisis de actores y de gobernabilidad en la definición de la estrategia<sup>6</sup>.

El COMO remite al plan operativo a con qué y con quiénes se llevan adelante las operaciones.

En este sentido, se identifican dos tipos de recursos considerados clave para garantizar el logro de sus resultados: Humanos y financieros

Los primeros son estratégicos, ya que constituyen –y para muchos autores “son” -la organización. Las capacidades para manejar los recursos de poder dentro de una organización; su capital cognitivo; la manera en que se obtiene, administra y se gasta el presupuesto; la estructura organizativa de una organización; etc., son algunos de los aspectos que nos remiten directamente a sus integrantes.

Los segundos recursos clave (los financieros) son también estratégicos, ya que permiten, facilitan, sostienen las decisiones que la organización va tomando.

## **2.-LOS RECURSOS HUMANOS**

Mario Róvere los define como la fuerza de trabajo de una organización, lo constituye el conjunto de trabajadores que por cuenta propia o autónoma ejecutan tareas para una organización, más los empleados asalariados de la misma<sup>7</sup>.

La conceptualización sobre los mismos ha ido variando y cobrando importancia con el tiempo. En la actualidad la gestión del recurso humano de una organización es considerada estratégica, ya que se vincula directamente la calidad y capacidad de gestión con el logro de los objetivos de la organización.

Aragón Sanchez y Fernandez Alles<sup>8</sup> identifican cuatro etapas históricas en la gestión del recurso humano, análisis que si bien se ha realizado en base a las experiencias norteamericanas y europeas, permite aportar a la comprensión del campo, aún con las diferencias de la realidad argentina.

1. Etapa administrativa: principios del siglo XX hasta los años 70. El principal objetivo de la función de administración del RRHH es mejorar los niveles de productividad en la fabricación o producción. Se concibe al individuo como un ser racional y económico que se mueve por intereses propios y al que solo se lo puede influir mediante incentivos económicos y disciplina.
2. Etapa de gestión: Entre los años 1960 y 1980. Constituye un periodo de ruptura en relación al proceso anterior. Se comienza a considerar las necesidades de tipos sociales y psicológicos de los empleados, buscando la adaptación de los mismos a la organización. Se concibe al individuo como un ser social y se introducen mejoras de calidad de vida en el trabajo para obtener mayor motivación y mejora de resultados. Se busca integrar los objetivos de la organización (inicio de las corrientes

---

<sup>6</sup> Ver PROBES Problemas, Objetivos y Estrategias. Un método para el análisis situacional y la formulación de estrategias. Jorge Sotelo FTS UNLP 1996

<sup>7</sup> Róvere Mario. "Planificación estratégica de RRHH en Salud. Serie Desarrollo y RRHH. Nro 96

<sup>8</sup> Ver La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Pearson Madrid 2004

organizacionales) con los del individuo. Participación y compromiso empiezan a ser ideas fuerza.

3. Etapa de Desarrollo: surge en el año 1980. Se reconoce que las personas y las formas en las que son dirigidas influye en los resultados de la organización. Implica un cambio de concepción, se pasa de considerarse un gasto a entenderse como un recurso estratégico, determinante para el logro de los objetivos y propósitos de una organización.
4. Etapa Estratégica: surge a partir de 1990. Considera que el personal es un recurso a optimizar con una posición proactiva en relación a la estrategia de la organización. Se considera que el área de gestión del recurso humano se encuentra al mismo nivel que las áreas sustantivas de la organización.

En la Argentina, los desarrollos de las políticas de personal se han configurado de manera diferente en el sector estatal y en el privado. En el ámbito privado la discontinuidad en la negociación a partir de los primeros años de la década del '70, el cierre de fuentes laborales, las privatizaciones y las nuevas reglas establecidas por la Ley de Contrato de Trabajo, configuraron un escenario devastado, en el cual cada organización definió de manera particular y en tiempos diferenciados la incorporación de las políticas de gestión de su capital humano.

En el ámbito público autores como Galofre Isart<sup>9</sup> hablan de "servicio civil" y lo definen como *"un conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el Estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desarrollo eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad"*<sup>10</sup>

El Estado, desde el retorno a la democracia en 1983, ha desarrollado débiles estrategias de consolidación de su servicio civil y en la recuperación de la carrera administrativa de su personal que permita en base a un esquema de reconocimientos y validaciones su ascenso y/o movilidad en la plantilla.

Francisco Longo<sup>11</sup> plantea que existen dos tipos de factores<sup>11</sup> que influyen en las políticas de personal:

1. factores internos: situación política interna de la organización, su distribución presupuestaria en las diferentes áreas, los sistemas de trabajo, la tecnología utilizada, los estilos de conducción, la estructura y la cultura organizativa.
2. factores externos: marco jurídico, el mercado de trabajo, lo que la ciudadanía espera de esa organización.

Por lo tanto, es posible en cualquier circunstancia, en cualquier organización analizar su conformación desde la dimensión de sus recursos humanos en el ámbito privado o público no estatal, o desde su modelo de servicio civil en el ámbito del Estado.

Es posible analizar -por presencia o por ausencia- la política de personal, los factores internos y externos que influyen en ella. Su conocimiento permite identificar nudos críticos, explicaciones

---

<sup>9</sup> Planificación y Ordenación de Recursos Humanos. Los Sistemas de Servicio Civil. CEDDET España 2003

<sup>10</sup> Oscar Oslak "El servicio civil en América Latina y el Caribe. Desafíos y retos futuros. CLAD Buenos Aires, 2001.

<sup>11</sup> Docente del Instituto de Administración Pública INAP de España

situadas sobre los problemas que se encuentran en la operatoria de una organización y que pueden ser vinculados directamente a sus recursos humanos.

En el sentido que se utiliza la vinculación análisis situacional- definición de estrategias, puede relacionarse política de recursos humanos- logro de objetivos de una organización.

Aún en la organización más pequeña e informal pueden identificarse problemas que tienen que ver con que la conducción no ha diseñado y no implementa estrategias de fortalecimiento de su recurso más valioso: las personas que la conforman.

Hugo Spinelli<sup>12</sup>, refiriéndose a una de las reflexiones de Matus sobre las organizaciones publicas latinoamericanas dice *“las organizaciones latinoamericanas son de baja calidad en el sentido de presentar escasa responsabilidad, ya que nadie rinde cuentas ni tampoco las pide”* y agrega *“si aceptamos esta caracterización podemos recurrir a Flores, quien basándose en los filósofos del lenguaje, reconoce que toda organización es una red de conversaciones. Las de baja calidad son aquellas en las que la conversación no sigue alguna relación con sus misiones, funciones y sentido. En las de alta calidad sigue los puntos anteriores y se establece un sistema de petición y rendición de cuentas. Éste debe fundamentarse en compromisos individuales y grupales, explicitados a través de proyectos que refieren a proyectos de trabajo de individuos y colectivos”*

No obstante, estas consideraciones no saldan todas las cuestiones pendientes en materia de gestión del trabajo, dado que más adelante el mismo autor plantea que *“aún cuando las personas sean competentes, no se garantiza un desempeño adecuado de la organización, ya que entre las personas y la organización media la capacidad de gestión que consistirá en obtener buenos resultados con personas corrientes”* (SPINELLI 2005)

## 2.1.-Grupos y equipos de trabajo<sup>13</sup>

A continuación se presentan algunas nociones básicas que se consideran centrales para los procesos de gestión del recurso humano<sup>14</sup>. Las mismas no pretenden ser exhaustivas en su tratamiento, sino permitir la identificación de dimensiones que pueden ser profundizadas en función de las situaciones a las que cada sujeto en posición de intervenir en una organización concreta se enfrente. Equipos de trabajo y liderazgo son las categorías seleccionadas.

La primera se considera imprescindible para el entendimiento de situaciones de trabajo constituidas en general por grupos de personas y en algunos casos equipos. El trabajador social participa de ellos, los integra, los coordina. En relación a este ultimo punto, se presentan algunas ideas relacionadas con la función del liderazgo, rol que es imprescindible para cualquier proceso organizacional, sea asumido por una persona, un conjunto de individuos, con un estilo personalista y/o democrático. Si bien constituyen categorías utilizadas en el campo de la empresa privada, se considera su estudio y análisis con la finalidad de identificar fortalezas potenciales en el mejoramiento de los procesos de las organizaciones publicas.

---

<sup>12</sup> Director de la Maestría Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud. UNLa

<sup>13</sup> Material extractado de Olivera Ercilla. Trabajo en equipo y liderazgo. IPAP 2006

<sup>14</sup> En la actualidad distintas corrientes ligadas al campo de la administración se refieren al recurso humano como “capital humano” por considerar que no es un insumo más en la organización, sino que es un elemento estratégico en la organización. O de “factor humano” entendiendo que esa definición refiere a un “hombre que hace algo”, esta perspectiva plantea entonces que los recursos son medios en manos del factor humano, que es quien da sentido a la realidad organizacional. Acosta H. “Del Recurso al Factor”. Temas de Recursos Humanos. (inédito)

GRUPO            fenómeno natural entre las personas

EQUIPO            fenómeno organizativo consciente

*Un equipo siempre es un grupo.*

| <b>GRUPO</b>   | <b>EQUIPO</b>   |
|--|---|
| <i>Es un conjunto restringido de personas ligadas entre sí por una constante de tiempo y espacio articulados por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad y que interactúan a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.</i> | <i>Consiste en un número reducido de personas con habilidades complementarias que se hallan comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común de trabajo para lo cual se hallan mutuamente disponibles.</i> |
| Riviere Pichón E. El proceso grupal. Ed.Nueva Visión. Buenos Aires, 1984.  | Katzenbach y Smith. La sabiduría de los equipos. Ed. Dos Santos. España, 1996.  |

### **Atributos del trabajo en equipo**

#### **Propósitos**

- objetivos claros y específicos;
- objetivos compartidos;
- objetivos, intereses, valores y creencias personales compatibles;
- compromiso o motivación de los integrantes del grupo.

#### **Clima**

- comunicación;
- cooperación;
- grado y manejo del conflicto;
- confianza;
- respeto.

#### **Contribución**

- participación;
- liderazgo compartido;
- aprovechamiento de las capacidades individuales;
- aprendizaje individual y grupal.

#### **Los acuerdos operativos**

Los grupos de trabajo deben alcanzar acuerdos operativos para ser eficaces.

### Los acuerdos:

- Son decisiones tomadas sobre cuestiones que salen temporalmente del terreno de la discusión, manteniendo cierta estabilidad y permanencia.
- Constituyen el marco a partir del cual se toman futuras decisiones y se controla la racionalidad de la organización.
- Cumplen la función de normas y parámetros aceptados por todos; cuando dejan de ser aceptados son generadores de conflictos hasta su próxima reformación.
- Son la piedra angular del proceso de colaboración.
- Están sustentados en el respeto mutuo y la confianza.

¿Sobre qué deben alcanzar acuerdos los grupos para funcionar eficazmente?

- **Qué hacer:** acuerdos acerca del **contenido** de las tareas
- **Cómo hacerlo:** acuerdos acerca de los **procesos** de las tareas e interpersonales

Alcanzar acuerdos operativos exige que cada individuo o grupo analice sus propios valores, percepciones, supuestos y comportamientos acerca del “qué” y del “cómo”, y decida ajustarlos al resto.

## 2.2. Formas de liderazgo

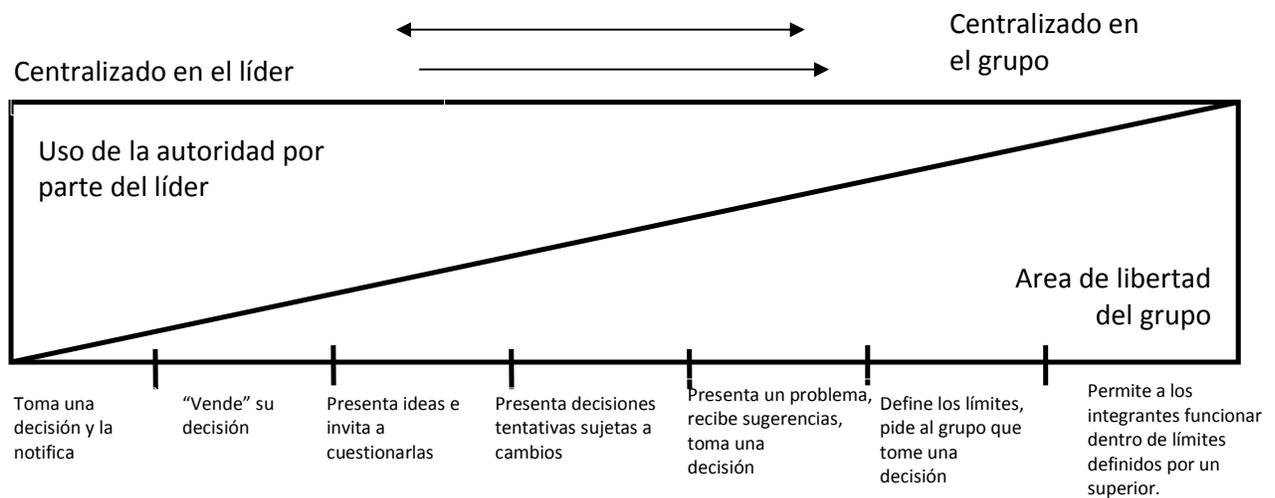
### Liderazgo

Es el proceso mediante el cual una persona influye sobre las demás para alcanzar una meta.

El liderazgo está en función de:

1. El líder
2. Los colaboradores
3. Las variables de situación (objetivos, tiempo, medio ambiente)

FORMAS DE EJERCER EL LIDERAZGO



Matus dice *“el líder dirige sólo si ve más allá de la curva y más allá de sus seguidores, El liderazgo es disputado y vence quien demuestra competencia para ese oficio. Dirigir significa escoger una dirección y tener la capacidad de seguirla a pesar de los obstáculos que ella presenta. En ese proceso es importante la eficacia de la dirección escogida y el cálculo de las dificultades del camino. Por consiguiente en la competencia por el liderazgo y en su ejercicio se combinan propuestas de objetivos, capacidad para sortear las dificultades y el grado mismo de dificultad que presenta el camino y la propuesta seleccionada”*<sup>15</sup>

En este sentido, la planificación se constituye en una herramienta estratégica del líder y de la organización, y es parte constitutiva de los procesos de gestión.

Así como en el ámbito de la empresa, la definición de principios y aptitudes<sup>16</sup> para ejercer el liderazgo, se centran en la obtención de un mayor grado de ganancia, la Planificación Estratégica Situacional, en particular los sistemas de Alta Dirección y la gerencia por operaciones, han constituido intentos de establecer mecanismos de gestión que mejoren los procesos de las organizaciones, en especial las pertenecientes al Estado.

### **3.-LA PREVISIBILIDAD EN LOS RECURSOS FINANCIEROS**

La gestión en las organizaciones plantea el abordaje de una tensión permanente: el diseño e implementación de políticas consideradas “sustantivas” que configuran las estrategias que intentan modificar los problemas a los que se encuentran expuestos la población destinataria no siempre se encuentra coordinado con la definición, priorización y administración de los recursos financieros.

Sotelo plantea que *“una organización pública genera PRODUCTOS. Esos productos son bienes y servicios que pueden tener el carácter terminal o intermedios.*

*Los terminales constituyen la razón de ser de una organización, ya que estos bienes y servicios intentan satisfacer necesidades sociales y, por lo tanto, permite que la respectiva organización contribuya en forma directa al logro de políticas. Los objetivos de políticas, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados, ambos cotejables y susceptibles de seguimiento.*

*Los productos intermedios son aquellos que son necesarios para la realización de los BIENES Y SERVICIOS TERMINALES. En ese sentido, condicionan la generación de los productos terminales.. para producir los bienes y servicios se requieren cantidades y calidades adecuadas de INSUMOS y , a su vez, la adquisición de dichos recursos requiere de medios monetarios, es decir, de RECURSOS FINANCIEROS”*<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Carlos Matus “Adiós Señor Presidente” Ediciones de la UNLa Pág. 49.

<sup>16</sup> Ercilla Olivera. “Liderazgo y Trabajo en equipo”. Documentos del IPAP. Principios fundamentales: 1. fije objetivos y establezca políticas y procedimientos. 2. organice, motive y controle al personal. 3. analice las situaciones y formule planes estratégicos y operativos. Reaccione ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones. 5. implante el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos. 6. obtenga resultados y niveles aceptables de crecimiento y beneficios.

Seis Aptitudes: 1. profundidad creativa: saber plantearse las preguntas oportunas. 2. Tacto: tener sensibilidad para tratar a los demás. 3. perspectiva: crear el futuro. 4. Flexibilidad: anticiparse al cambio 5. concentración: poner en marcha el cambio. 6. perseverancia: saber vivir a largo plazo.

<sup>17</sup> Sotelo Jorge, El proceso de Formulación Presupuestaria. Programa de Administración Financiera Integrada. República Dominicana 2001 mimeo

Este autor expresa la importancia estratégica que tiene la vinculación entre los recursos financieros, la obtención de productos de una organización y el logro de los resultados esperados.

Existe una fuerte tendencia a fracturar este proceso, y en las organizaciones la línea intermedia, no se vincula fuertemente con el staff de apoyo en este caso el de administración financiera.

Así se formulan Planes y Programas que son diseñados por especialistas en la temática sustantiva (por ejemplo promoción y protección de derechos de la infancia, fortalecimiento del desarrollo local y la política de empleo, etc) sin tener en cuenta los procesos presupuestarios, los tiempos administrativos, la normativa vigente que si bien deberían adecuarse a las necesidades sustantivas, suelen presentar grandes obstáculos para cualquier proceso de implementación.

Por otra parte, las áreas de apoyo que conocen, administran y definen en innumerables ocasiones por ejemplo donde se “recorta el presupuesto” ante una modificación del presupuesto estimado, impactan directamente en la ejecución de las políticas sustantivas, que en algunos casos ni siquiera son conocidas en detalle.

La superación de esta fractura entre la línea sustantiva y el staff de apoyo se intenta garantizar a través de herramientas como el Presupuesto por Programas *“que exige que la previsión de requerimientos financieros de una organización sea consistente con su perfil de producción, su tecnología de producción y la organización del proceso productivo”*<sup>18</sup>

Matus considera al Presupuesto por Programas como uno de los sistemas de alta dirección del dirigente, considerándolo como una forma de asignar recursos en relación a los propósitos. El autor define que esta técnica supera al presupuesto tradicional de asignación de recursos que descuida los objetivos y se concentra en lo que la organización compra con los recursos asignados. En el Presupuesto por Programas hay una relación entre recursos asignados y resultados perseguidos.

Por lo tanto, es responsabilidad de quienes gestionan, ya sea en organizaciones públicas, estatales o privadas, que lo haga desde el paradigma de la Planificación Estratégica, vincular el diseño e implementación de las acciones con la viabilidad financiera necesaria.

No significa la necesidad del conocimiento técnico exhaustivo de las herramientas de administración financiera, sino la identificación de los nudos críticos que impactan en las acciones planificadas.

Desde esta perspectiva, una manera de conocer las prioridades de la política de una organización, es analizar su estructura presupuestaria, su priorización en la afectación de recursos para cada área y lo que se denomina su “estructura programática”<sup>19</sup> cuando se trata de organizaciones estatales.

En las organizaciones más pequeñas, que en un primer análisis la administración de los recursos financieros aparece como más sencilla; no obstante, suelen aparecer dificultades debido a la fractura mencionada en los párrafos anteriores.

### **3.1. Algunas preguntas problematizadoras**

---

<sup>18</sup> Idem. anterior pag. 19

<sup>19</sup> Constituida por el conjunto de categorías programáticas y de acciones presupuestarias de una organización idem ant pag. 18

- Conocemos el presupuesto de nuestra organización?
- Quiénes lo administran y deciden sobre él?
- Cómo están priorizados los recursos financieros en nuestra organización?
- Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
- Cómo se solventan los recursos humanos de la organización? Existen riesgos de desfinanciamiento?
- Existen alternativas de sostenimiento financiero si alguno de los aportes se termina?
- Se ha realizado algún análisis de viabilidad financiera de las acciones planificadas?
- Conocemos fuentes de financiamiento disponibles en el nivel nacional, provincial, municipal y privado para las acciones previstas?
- Podemos “leer” el plan estratégico de la organización a partir del análisis de su estructura presupuestaria?
- Existen acuerdos sobre las decisiones ante un recorte presupuestario? ( para integrantes de equipos de decisión?
- En que momento del ejercicio presupuestario nacional se realiza la solicitud de financiamiento? (para aquellas organizaciones que solicitan financiamiento a organismos nacionales, provinciales y municipales es clave conocer el momento en el ejercicio, ya que cada momento tiene consecuencias operativas en la liquidez de fondos)

#### **4.-A MODO DE SÍNTESIS**

El reconocimiento de la especificidad y necesidad de planificación y gestión que presentan las organizaciones, su recurso humano y la administración de sus recursos financieros, es la propuesta a la que invita el presente trabajo.

El trabajador social, integrante de organizaciones de nivel local, provincial, nacional, del ámbito estatal y/o sociedad civil, constituye su practica profesional en campos de intervención conformados por actores creativos, diversos, con racionalidades propias, con conocimientos y habitus<sup>20</sup> particulares.

La construcción de viabilidad de los procesos encarados por los grupos mencionados es inherente a su ejercicio profesional y esa construcción se sostiene en procesos que son necesarios de gestionar.

En ese marco, la apuesta es la constitución de espacios que permitan identificar problemas, definir estrategias, conocer y aumentar los márgenes de gobernabilidad de los actores involucrados, construyendo los elementos necesarios para lograrlo en función de las prioridades estratégicas definidas.

---

<sup>20</sup> En el sentido planteado por Bourdieu.. “sistema de disposiciones duraderas y trasferibles, estructuras estructuradas predisuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos objetivamente “reguladas” y “regulares” sin ser el producto de la obediencia a reglas y, a la vez que todo esto, colectivamente orquestadas sin ser producto de la acción organizadora de un director de orquesta..” El sentido práctico. Taurus 1991 pag. 92

## BIBLIOGRAFIA

- ARAGON SANCHEZ A y otros **La Gestión Estratégica de los RRHH** . Editorial Pearson Madrid 2004
- BORDIEU P **El Sentido Práctico**. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires 2007
- CHIARA M, DI VIRGILIO M, **La gestión de la política social. Aspectos conceptuales y problemas**. Material elaborado en el marco de la asignatura Planificación y Gestión de las Políticas Sociales. Licenciatura en Políticas Sociales ICO/UNGS Mimeo.
- ETKIN J **Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado**. Granica. Buenos Aires 2005- Cáp. El proceso decisorio. Cáp. 3 Dinámica de la organización
- KLIKSBERG B **El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial**. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires 1995
- HALL R **Organización Estructura y Proceso**. Editorial Prentice. Hall Internacional. España 1981
- LOWNEY C **El liderazgo al estilo de los Jesuitas**. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires 2003
- MATUS C **Adiós Señor Presidente**. Ediciones de la UNLa. Buenos Aires 2007
- OLIVERA E **Trabajo en Equipo y Liderazgo**. Publicaciones del Instituto Provincial de Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires (IPAP).
- ROVERE M **Planificación Estratégica de RRHH en Salud**. Serie Desarrollo y RRHH. Nro 96
- OSLAK O **El servicio civil en América Latina y el Caribe. Desafíos y retos futuros**. CLAD Buenos Aires 2001
- Planificación y Ordenación de Recursos Humanos. Los sistemas de Servicio Civil. CEDDET España. 2003
- SOTELO J **El análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias) Un método para el análisis situacional y la formulación de estrategias**. Escuela de Trabajo Social 1996.
- SOTELO J **Orientaciones metodológicas para la adecuación de la estructura organizativa al plan estratégico y a la red programática**. Secretaria de Finanzas. Santo Domingo 2002