

procesos de gestión de organizaciones. Proponemos hacer foco en el CONCEPTO DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA GESTIÓN.

La tarea profesional del /la Trabajador/a Social la comprendemos en este marco, ya que se desarrolla con relación o en gestión de organizaciones².

El proceso de producción de la política pública es el marco en donde se desempeña y lleva adelante su labor cotidiana. Participa de distintas instancias como lo son el momento de construcción de la agenda pública y/o gubernamental, la formulación de políticas, la implementación de ellas o su evaluación.

La sucesión de acontecimientos que suponen estas fases diferenciadas se objetivan en el día a día de la vida de las organizaciones.

Podríamos hacer un paneo de los espacios organizacionales donde los TS se desempeñan. Desde el punto de vista de los niveles de jurisdicción podríamos identificar municipios, gobiernos provinciales y nacionales, desde el análisis de los sectores podríamos definir desarrollo social, salud, seguridad, educación, justicia, infancia, adultos mayores, discapacidad, economía social, hábitat. Desde la mirada centrada en las fases de la política pública, podríamos situar colegas que integran equipos de técnicos y/o responsables de planes, programas o proyectos que son diseñados, implementados y evaluados.

Esta diversidad de escenarios presenta sin embargo una constante: todas son parte o constituyen organizaciones.

Nos interesa repasar el concepto de organización pública: *“es un dispositivo de producción de bienes, servicios y regulaciones que se realiza dentro de fronteras institucionales bien definidas, mediante procesos de producción y negociación”* Matus (1997:126)

Para el autor el proceso de producción en una organización es como un iceberg. *“hay una parte visible y otra oculta. Estos procesos que están ocultos tras los más visibles son vitales para la gestión institucional porque nada ocurre sin ellos. Son los procesos microorganizativos.*

² Si bien el ámbito de incumbencia profesional incluye las esferas pública, estatal y privada, el análisis se centra en las primeras dos con un énfasis especial en la segunda (la estatal)

Tienen un doble aspecto: por un lado son microacciones, tareas, trabajos, acciones, reuniones. Por otro y en paralelo son conversaciones o diálogos entre personas”

Estas afirmaciones suponen comprender a las organizaciones desde el paradigma de la complejidad, ya que entiende que una organización no es un espacio ordenado que puede ser abordado desde una concepción simplista de lo que allí ocurre, sino que requiere de una comprensión que se encuentre a la altura de las circunstancias.

“La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o indiferente. Etkin (2005: 28)

Ambos autores nos ofrecen pistas que son centrales para comprender los desafíos que tiene que enfrentar quien gestiona en una organización y pretende conducirla o integrarla.

Por esta razón, definimos entonces a las organizaciones como *“un sistema complejo de carácter sociotécnico y adaptativo; un sistema en el cual se conjuntan factores de índole política, cultural económica y social. Estos factores se relacionan entre si en forma complementaria, pero también presentan oposiciones y procesos paralelos” Etkin (2005: 78)*

Esta conceptualización nos permite evidenciar dos cuestiones centrales:



- Las organizaciones no son aguas estancas sino sistemas en constante movimiento.
- Transitarlas supone adoptar posiciones que nos permitan no ser arrastrados por los acontecimientos cotidianos que las habitan.

El interrogante podría ser **-¿Cuál es la acción que nos permite intentar conducir los hechos, acompañar y modificar circunstancias en función de alguna direccionalidad?-** la respuesta que proponemos es que [es la gestión.](#)

Entendemos la gestión como un concepto que permite asumir dos dimensiones diferentes pero complementarias entre sí: por un lado el conjunto de procesos *“orientados a articular (utilizar, coordinar,organizar y asignar) recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos) que permiten producir satisfactores orientados a hacer posible la reproducción de la vida de la población y por otro al reconocimiento de las prácticas administrativas, técnicas y las prácticas de la población en el aprovisionamiento de los servicios en la esfera en que se ponen en relación”* Chiara (2009:60)

Esta definición arroja datos concretos sobre esas “no tan apacibles aguas” que conforman la vida en las organizaciones. Ellas son tormenta, son mar calmo, son río caudaloso o cauces abandonados en tiempo de sequía.

Navegar entre ellas es la tarea de quien gestiona, es darle movimiento a escenas que detenemos para entender pero que cuando vuelven a tomar movimiento nos pierden y nos desorientan.

Un gestor es el sujeto que se acostumbra a analizar y actuar en movimiento, a comprender los equilibrios y desequilibrios, los avances y retrocesos sin perder la direccionalidad de la acción, el sentido último de lo que la organización hace.

La acción para la PES se organiza en operaciones. Este concepto nos permiten articular tareas que no tienen sentido en forma fragmentada sino que necesitan ser articuladas y direccionadas para que generen modificaciones. Las operaciones son la acción y esta se sostiene para la planificación estratégico situacional en el momento táctico operativo. En él se despliegan los sistemas que permiten implementar la estrategia que hemos construido. La gestión es otra forma de denominar ese proceso.

La primera dimensión propuesta (la articulación de recursos) necesita de mecanismos de identificación, análisis, coordinación e implementación que tengan presentes los cálculos de viabilidad propuestos por la planificación estratégico situacional. Para realizar el análisis de viabilidad Matus define distintos tipos desde el punto de vista de los recursos.

- 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?³

La segunda dimensión propuesta necesita de mecanismos que reconozcan la necesaria conformación multiactoral de los procesos de implementación, que permitan comprender el desafío propuesto: no se trata simplemente de articular recursos, sino que la existencia de la articulación provoca nuevas existencias, nuevos espacios que interpelan la propuesta anterior.

Toda implementación de una política implica un ajuste necesario al diseño definido. No es posible sostener que lo programado va a funcionar en la primera puesta en marcha. Estos ajustes en un alto porcentaje de las situaciones son explicitados por los actores que forman parte de la trama de la gestión en el territorio.

La gestión es la acción en movimiento que requiere ser planificada. La PES como hemos dicho, es el marco epistemológico que nos permite pensar la acción en movimiento. Cuando somos capaces de hacer en función de cálculos sistemáticos sobre la acción, que reconocen la importancia de la direccionalidad y la contundencia de la multiactoralidad, estamos en condiciones de requerir un tipo de gestión de carácter estratégico y planificado. Sugerimos la lectura de la propuesta metodológica para la intervención en organizaciones Gestión Estratégica Planificada (GEP).

Retomando entonces la articulación de recursos que se ponen en juego en los procesos de gestión, consideramos imprescindible hacer un ejercicio de priorización y definir aquellos que consideramos críticos, dicho de otra forma, aquellos que si no los incorporamos en el

³ Ver ficha nº 20. Cátedra Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP

quehacer cotidiano ponen en riesgo la viabilidad de permanencia de aquellas decisiones posibles de sostener.

Sin embargo esta tarea no resulta sencilla, ya que existen múltiples abordajes sobre las dimensiones de la gestión desde diferentes perspectivas de análisis.

Con el objetivo pedagógico de identificación del debate actual sobre **gestión** en nuestro país, proponemos una clasificación posible para agrupar la producción académica y científica disponible: a)management, b)análisis institucional, c)reflexiones sobre gestión desde la experiencia y la investigación y d) debates vinculados a la planificación en organizaciones públicas⁴.

De alguna forma la propuesta que aquí se presenta surge de la combinación de la lectura de estos autores, de la experiencia de gestión desarrollada por el equipo de trabajo de la cátedra que integro en diversos ámbitos de nivel municipal, provincial y nacional y de los procesos de reflexión e investigación que sostenemos desde hace más de dos décadas.

EL GESTOR/A: UN PLANIFICADOR ESTRATÉGICO EN CONSTANTE MOVIMIENTO

Pensar a las organizaciones desde la perspectiva que proponemos, supone entenderlas como sistemas constituidos a la vez por subsistemas que tienen que lograr ciertos intercambios y equilibrios para poder ser viables y sostenerse en el tiempo.⁵

¿Cuáles son los saberes que necesita poner a jugar quien quiera “gestionar” en organizaciones públicas?

⁴ a) aquellas publicaciones vinculadas al pensamiento del management que reflexiona principalmente sobre organizaciones privadas pero que sus categorías pueden alumbrar también los debates públicos sobre la gestión, situamos aquí por ejemplo a las producciones de Bernardo Kliksberg, Jorge Etkin, Leonardo Schvarstein, Henry Mintzberg, Gareth Morgan, Peter Senge. b) aquellas publicaciones vinculadas a pensar la dinámica de las organizaciones desde la perspectiva institucional por ejemplo Rene Loreau, Feliz Guattari y Gregorio Kaminsky. c) Una tercera categoría que conforman las cientos de ponencias y publicaciones producidas por académicos y/o miembros de equipos en organizaciones que presentan debates y avances de investigación sobre la temática. Aquí podemos citar a Oscar Ozslack, Jorge Hintze, Olga Nirenberg, Magdalena Chiara, Mercedes Di Virgilio, Julián Bertranou, d) aquellos autores que intentan aportar al debate de la planificación en organizaciones públicas, citamos entre ellos a Carlos Matus, Marcos Makon, Jorge Sotelo, Mario Rovere, Mario Robirosa, Antonio Lapalma, Roxana Onoko.

⁵ En este sentido se recomienda la lectura del Manual del Sistema Presupuestario Público Argentino elaborado por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) de la Subsecretaría de Presupuesto de la Nación Argentina. El sistema de presupuesto es el primero de un conjunto de 6 sistemas que conforman el sistema de Administración Financiera Pública (presupuesto, crédito público, tesorería, contabilidad, compras y recursos humanos).

Sin dudas constituyen una larga lista y por supuesto tienen que ser comprendidos no solo como saberes científicos, sino como un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarias para llevar adelante las acciones.

Sin embargo hemos llegado a definir que de esa larga lista hay cuatro cuestiones que serán clave y que son insoslayables en todo tipo de proceso de gestión:

- Gestión del tiempo
- Gestión de equipos de trabajo
- Gestión del presupuesto
- Gestión de la comunicación



Les proponemos entonces bucear en cada uno de los recursos críticos propuestos con la finalidad de argumentar la importancia que cada uno tiene para el proceso de gestión de las organizaciones.

a) Gestión del tiempo



El tiempo es un recurso escaso. Matus entiende que *es el más escaso de los escasos, porque es agotable para el propósito de un actor, y es agotable porque es irreversible*. Si lo miramos desde el punto de vista de la gestión entenderemos porque lo consideramos un recurso crítico.

Toda organización transita por procesos que empiezan y terminan. Los ritmos de sus conducciones son un reloj que las significa.

El cambio de gestión de gobierno en un Ministerio o una intendencia, la modificación en la comisión directiva de una Asociación Civil o Fundación, la renuncia de un/a director/a de hospital o la jubilación de un/a director/a de Escuela. Cuando la PES define a la planificación como un cálculo sistemático que precede y preside a la acción definiéndola como un intento del hombre de no dejarse arrastrar por los hechos, nos permite vincular este cálculo con el uso del tiempo, porque esa acción se da en un lapso temporal determinado. No es eterna. En las organizaciones estatales conviven entonces lógicas de tiempo diferentes. El tiempo que está determinado por el ciclo de la conducción (periodo de gobierno) el tiempo de los proyectos y/o programas que se sostienen, el tiempo de las personas que trabajan en las distintas áreas, el tiempo que marca el ciclo anual que dividen los periodos de vacaciones etc.

El concepto de oportunidad propuesto en el texto de Matus⁶ nos permite identificar la contundencia del tiempo en la acción. “la eficacia de la acción tiene una condición de tiempo que la concreta situacionalmente. No hay eficacia sin oportunidad de la acción. Se toma o se deja.

En el ejercicio cotidiano de la gestión en las organizaciones existen cientos de ejemplos donde el concepto de oportunidad no es tenido en cuenta y sucede entonces lo que la definición de planificación para la PES alerta. Somos arrastrados por los acontecimientos

Aún las acciones más sostenidas en el tiempo en las organizaciones como puede ser el proceso de enseñanza en las aulas de una escuela varían y van constituyendo momentos diferenciados en función de quienes son los actores que las habitan. Los cambios de docente, los cambios en los grupos de estudiantes, el inicio del año, la fecha de exámenes, las vacaciones, el “pasar de año” todas situaciones donde el tiempo es sin dudas un recurso escaso

La implementación de políticas que promuevan el desarrollo integral de los niños es una oportunidad. Los niños que crecen y no son incluidos por demoras en su implementación ya no serán parte.

⁶ El tiempo en la planificación en Política Planificación y Gobierno. Fundación Altadir. Caracas. 1998

sin tener en cuenta que hemos dejado pasar oportunidades en innumerables ocasiones por no haberlas visto⁷.

La pregunta que se hace Matus entonces es **¿Por qué despilfarramos el recurso más escaso?**

Su respuesta es porque no se valora cuando está disponible. La sensación que el sujeto tiene es que tiene mucho tiempo por delante. Cuando queremos darnos cuenta el tiempo se fue y no podemos garantizar aquello que necesitamos. *“No percibimos fácilmente que el consumo del tiempo tiene quiebres de aceleración que nos sorprenden e invalidan nuestros cálculos”* Matus 1998, pág. 80.

El autor nos acerca dos conceptos que colaboran con comprender y actuar con relación a este recurso crítico: valor del tiempo y tasa psicológica de descuento del tiempo.

En el primer caso nos alerta acerca de la diferencia en el valor que puede otorgarle un actor a diferencia de otro. Los problemas futuros son sentidos como más pequeños. Los que nos urgen en el aquí y ahora son lo que nos desesperan. Pero la imposibilidad de comprender que la forma de no caer nuevamente en el aquí y ahora es adelantarse, generar un cálculo que trabaje con ese futuro aún no urgente aunque tengamos la sensación de un lapso distante hasta que ese momento llegue.

Pensemos por ejemplo en la importancia del tiempo en la preparación de una actividad colectiva como puede ser la realización de una obra de teatro en un barrio. Pueden necesitarse meses para garantizar todo lo necesario. Sin embargo los últimos días serán distintos. Concentrarán cientos de acciones que no fueron sostenidas y deberán hacerse.

El concepto de tasa psicológica de descuento del tiempo nos ayuda para comprender esa percepción distorsionada del tiempo. *“los hombres valoran los problemas y oportunidades futuras según su tasa psicológica de descuento del tiempo. En un extremo está el inmedatista para el cual solo cuenta el presente y el futuro casi no tiene valor. En*

⁷ Ver en El tiempo en la Planificación las cuatro limitaciones para aprovechar oportunidades planteadas por el autor.

el otro extremo están los ilusos que no valoran el presente y viven solo en relación con el futuro” Matus 1998 pag. 82.

Sintetizando. El tiempo es un recurso escaso con un valor diferente en función de que actor se esté analizando y las distintas circunstancias del mismo actor en momentos por los que atraviesa. El concepto de oportunidad y la tasa psicológica de descuento de tiempo son dos conceptos que colaboran con que podamos incluir estrategias para no ser arrastrados por el tiempo sin poder hacer nada para remediarlo. El tiempo en la gestión es estratégico. No podemos prescindir de él para sostener intervenciones viables.

b) Gestión de equipos de trabajo



Mario Rovere los define como la fuerza de trabajo de una organización, la constituye el conjunto de trabajadores que por cuenta propia o autónoma ejecutan tareas para una organización, más los empleados asalariados de la misma⁸.

La conceptualización sobre ellos 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 Alles⁹ 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.

⁸ Rovere Mario. "Planificación estratégica de RRHH en Salud. Serie Desarrollo y RRHH. Nro 96

⁹ Ver La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Pearson Madrid 2004

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 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 los sectores estatal y privados. 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 Isart¹⁰ 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.”*¹¹

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 los planteles básicos que conforman las organizaciones públicas.

Francisco Longo¹² plantea que existen dos tipos de factores 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 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

¹⁰ Planificación y Ordenación de Recursos Humanos. Los Sistemas de Servicio Civil. CEDDET España 2003

¹¹ Oscar Oslak “El servicio civil en América Latina y el Caribe. Desafíos y retos futuros. CLAD Buenos Aires, 2001.

¹² Docente del Instituto de Administración Pública INAP de España

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 Spinelli¹³, refiriéndose a una de las reflexiones de Matus sobre las organizaciones públicas 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 dice "... 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." Sin embargo el autor plantea que "... aun 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

¿Qué es lo que diferencia a un hospital de otro cuando han sido construidos a la par, son iguales en la cantidad de metros, el equipamiento que tienen, la complejidad que garantizan y el presupuesto otorgado? Sus recursos humanos. El perfil de un equipo de trabajo es la sumatoria de las individualidades potenciada por una conducción que le otorgue direccionalidad y sentido.

Grupos y equipos de trabajo¹⁴

A continuación se presentan algunas nociones básicas que se consideran centrales para los procesos de gestión del recurso humano¹⁵. Las mismas no pretenden ser exhaustivas en su

¹³ Director de la Maestría Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud. UNLa

¹⁴ Material extractado de Olivera Ercilla. Trabajo en equipo y liderazgo. IPAP 2006

¹⁵ 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)

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 es la categoría seleccionada.

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.

GRUPO  fenómeno natural entre las personas

EQUIPO  fenómeno organizativo consciente

Un equipo siempre es un grupo.

GRUPO	EQUIPO
<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.

Hasta aca con relación a este segundo recurso critico hemos definido que son los recursos humanos, hemos identificado diferentes momentos en la comprensión de su importancia para las organizaciones y por último tomamos algunas pinceladas de las características de un equipo de trabajo. Les proponemos aquí vincular este recorrido con la dimensión del

fortalecimiento del espacio de planificación en GEP. Allí se desarrollan los conceptos de cogestión, soporte y manejo trabajados por Silvana Weller y Mabel Caballero.

c) Gestión del presupuesto



Proponer a la gestión del presupuesto como un recurso crítico implica un doble desafío: El primero tiene que ver con volver a unir elementos estratégicos para la comprensión y operacionalización de las organizaciones que las ciencias se han encargado de fragmentar. El conocimiento en profundidad de las técnicas de presupuestación y administración financiera es sin dudas área de conocimiento de las ciencias que se dedican a las finanzas públicas y a la administración. Sin embargo suponer que un gestor puede implementar políticas sin tener noción del presupuesto que sostiene las acciones es igual a pensar que en nuestra vida cotidiana podemos tomar decisiones sobre nuestra economía doméstica sin saber el monto y sin tomar decisiones sobre el ingreso que genera nuestro salario.

El segundo desafío es argumentar esta necesidad de incorporación de saberes en el interior del campo disciplinar. Si bien las incumbencias profesionales habilitan el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos y programas, no se concibe como un elemento ineludible el manejo de conocimientos básicos sobre formulación y ejecución presupuestaria.

Por estos motivos consideramos sumamente necesario retomar debates sobre la articulación necesaria entre planificación estratégica y operativa, ya que ambas son parte de un mismo proceso que concibe a las organizaciones como un

Imaginemos por un momento una situación en donde seamos responsables de organizar una actividad recreativa con 300 niños que incluye un viaje de Florencio Varela a La Plata para hacer un campamento de dos días en la República de los Niños. Es posible realizar la actividad sin tener en cuenta el costo? Transporte, comida, botiquín, elementos de campamento, etc. Evidentemente el presupuesto es tan importante como la decisión de llevar a niños a una actividad que les permite acceder a derechos.

prisma capaz de ser observado desde diferentes miradas que son complementarias entre sí. Podemos mirar la acción y prestarle atención a que vamos a hacer, y podemos mirar el presupuesto que es ni más ni menos que la acción traducida a la unidad monetaria. Dicho de otra forma, el presupuesto de nuestra acción es el “costeo” de lo que queremos hacer.

Retomando el primer desafío un punto importante es lograr vincular dos áreas de responsabilidad que en las organizaciones pertenecen a esferas diferentes: el área sustantiva responsable del diseño e implementación de políticas vinculadas con el sentido de la organización y el área de apoyo responsable de los procesos internos que hacen que las áreas sustantivas tengan los insumos necesarios para llevar adelante la acción.

En este sentido 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 y que, como hemos dicho, 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...”¹⁶

El 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..”¹⁷

¹⁶ Sotelo Jorge, El proceso de Formulación Presupuestaria. Programa de Administración Financiera Integrada. República Dominicana 2001 mimeo

¹⁷ Idem.anterior pag. 19

“Todo producto terminal de una organización debe tener un responsable bien definido y alguien debe tener suficiente gobernabilidad sobre el proceso para que pueda asumir esa responsabilidad, pero en la práctica encontramos lo contrario. Directores de misiones sin presupuesto, sin capacidad para contratar, sin apoyo logístico a su alcance y sin capacidad para integrar los subprocesos que generan el producto terminal”. Matus(1997:138)

El autor considera al Presupuesto por Programas como uno de los sistemas de dirección¹⁸ 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”¹⁹ 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, suelen aparecer dificultades por la fractura mencionada en los párrafos anteriores.

¹⁸ Carlos Matus propone un conjunto de cinco subsistemas para la conducción que denomina de Dirección Estratégica para sostener la dirección de procesos complejos (Planificación en la coyuntura, gerencia por operaciones, petición y rendición de cuentas, presupuesto por programas, de emergencia en sala de situaciones)

¹⁹ Constituida por el conjunto de categorías programáticas y de acciones presupuestarias de una organización idem ant pág. 18

Sugerimos aquí la lectura de las preguntas sobre presupuesto y administración de las finanzas incorporadas en la dimensión de análisis de la organización en el documento de GEP. Teniendo en cuenta lo expuesto, entendemos que no es posible concebir un gestor/a que no comprenda, identifique y proponga cuestiones vinculadas a la discusión y administración del presupuesto en una organización. Hacerlo sería renunciar a la materialidad del proyecto o de la política y abandonar el terreno de lo concreto para pasar al campo de lo abstracto. El trabajo social, al igual que otras disciplinas con las que comparte el espacio de la gestión de organizaciones no puede negar esta situación. La gestión del presupuesto, o al menos conocimiento básico al respecto son inherentes al ejercicio de la gestión.

El uso de la matemática básica nos permite manejarnos en nuestra vida cotidiana. Sumar restar multiplicar y dividir no significa que seamos matemáticos de profesión, sino que usamos operaciones básicas para nuestra sobrevivencia. En términos de los debates del campo profesional podríamos decir que no es parte de la agenda disciplinar considerar a la gestión del presupuesto como una dimensión constitutiva de los proyectos.

d) Gestión de la comunicación



“La comunicación y la organización están totalmente ligadas. La organización facilita o dificulta la comunicación, mientras que la organización realiza sus procesos por medio de la comunicación” Matus (1997:132)

El autor una vez más nos orienta en la argumentación del último recurso crítico propuesto. Hemos establecido que los Recursos Humanos son los recursos más complejos ya que son producto y productores de organización. Ponen en tensión lo individual y lo colectivo en forma permanente, sostienen ritmos, tiempos, lógicas, intereses, motivaciones, conflictos que se juegan en la escena de la organización y de ese conjunto de dimensiones deben sostenerse los equipos de trabajo.

En este sentido la comunicación es imprescindible de incorporar, ya que a esta altura estamos convencidos que sin ella no es posible viabilizar las propuestas que queremos llevar adelante. La acción sin comunicación no es. *“conversar es trabajar y el éxito o fracaso de las conversaciones crea o cierra las posibilidades de marcha de la organización.. Las prácticas de trabajo se encarnan en los macroprocesos, en los microprocesos y en el grado de sistematicidad de las conversaciones y solo si se cambian los procesos cambian las prácticas de trabajo”*. Matus (1997:133)

Eugenia Etkin aporta con su texto Comunicación para las organizaciones sociales una sistematización de debates sobre el tema y de manera ágil y sencilla propone un método para intervenir en ellas. Se sugiere en este sentido la lectura del texto²⁰

En este sentido comprende a la comunicación como lo plantea Washinton Uranga como un proceso relacionante que se completa con el otro, superando la mera transferencia de información, entendiéndolo en el seno de las prácticas sociales donde se desarrolla.

Etkin retoma a Sandra Massoni²¹ quien sostiene que “el diseño de estrategias de comunicación no es un plan o una fórmula que tengo que aplicar, sino un conjunto de dispositivos que mejoran mi oportunidad de contacto con el otro, entendiendo que comunicar estratégicamente es instalar una conversación.

²⁰ Etkin Maria Eugenia (2012). Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción. Editorial La Crujía. Buenos Aires.

²¹ Massoni Sandra (2011). Comunicación Estratégica. Comunicación para la innovación. Rosario. Homo Sapiens

De alguna manera comprender el proceso comunicativo de esta forma nos invita a retomar el concepto de planificación y gestión sobre los que hemos debatido con anterioridad en este texto. Si la gestión es ese espacio de producción social donde los otros también producen, tendremos que comprender que los procesos comunicacionales son una arena de disputa y de construcción.

Toda acción implica a otros. No es posible pensar organizaciones en base a individuos solitarios, por lo tanto los actos de habla están presentes en sus distintas versiones en la vida cotidiana de las organizaciones. La pregunta que podemos hacernos es cuantas veces sostenemos conversaciones sin registrar siquiera que es lo que hacemos. Asumimos compromisos sin saber que lo hacemos. Decimos "llego en media hora" cuando en realidad sabemos que tardaremos más. Generamos expectativas por estar pendiente de lo que creemos tenemos que decir y no por tener claridad en el impacto que generará en el otro no sostenerlo.

Matus retomando a Flores nos dice "las conversaciones o diálogos entre personas que operan en la institución hacen rodar y producir la maquinaria institucional, es decir, no simplemente dicen algo, sino que hacen cosas. Estas conversaciones se componen de unidades significativas que establecer afirmaciones, ordenes, compromisos asumidos, compromisos recibidos, peticiones y declaraciones. Estas unidades significativas se denominan en la filosofía del lenguaje actos de habla" Matus (1997:131)

El proceso de construcción de la comunicación en una organización comparte cierto ritmo con el proceso de planificación propuesto por la PES. Como hemos identificado no se puede intervenir sobre algo que no se conoce. El análisis de la situación de la comunicación es vital para comprender cuales son los problemas que están presentes y cómo es posible enfrentarlos. Si somos capaces de reconocer a los procesos de comunicación como un recurso crítico, hemos dado el primer paso para introducirnos en un campo específico que, al igual que el presupuestario puede "convidar" elementos básicos para lograr identificar elementos que más allá que los reconozcamos o no juegan en los procesos de viabilidad de las organizaciones.

Cuatro recursos cuatro

¿Porque tan solo estos? Toda clasificación implica tomar decisiones. Buscamos un equilibrio entre lo óptimo y lo posible. Los textos mencionados a lo largo del escrito son intentos de caminos posibles para procesar la vida en organizaciones. **En este sentido esta**

propuesta es una más que propone pocos, no por considerarlos suficientes, sino por considerarlos imprescindibles. Como lo hemos dicho. **Sin estos recursos no hay gestión.**

Ojalá la argumentación sea suficiente y quienes lean estas páginas estén dispuestos a debatirlo. Si esto es así, lo habremos logrado. **No sabe que no sabe.** Frase increíble propuesta por Matus. Ese es el mayor desvelo. **¿Cuáles son los conocimientos básicos que necesita poner a jugar un/a gestor/a que pretenda sobrevivir a las complejas condiciones en las que se desarrollan las organizaciones públicas, en particular las gubernamentales?**

Este trabajo pretende aportar en este sentido, intentando hacerse cargo de ser actores de una de las organizaciones que más incide en la formación o deformación de los gestores públicos: las universidades públicas.

Participar del proceso en el que un/a gestor/a profundiza sus conocimientos es sin dudas una de las aventuras más desafiantes, aquí va un intento de aporte más a ese proyecto.



BIBLIOGRAFÍA

- **GESTION ESTRATEGICA PLANIFICADA (GEP)** Documento inédito Cátedra de Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP 2010 publicado en www.trabajosocial.unlp.edu.ar
- El Sistema Presupuestario Público en la Argentina. Oficina Nacional de Presupuesto. Ministerio de Economía de la Nación.
- FICHA DE CATEDRA Nº 18. **El concepto de Operación**. Administración en Trabajo Social. ESTS. UNLP. 2000
- FICHAS DE CATEDRA, “Las técnicas presupuestarias”, Administración en Trabajo Social, ESTS, La Plata, 2003.
- FICHAS DE CATEDRA, “El proceso presupuestario”, Administración en Trabajo Social, ESTS, La Plata, 2003.
- ARAGON SANCHEZ y FERNANDEZ ALLES (2004) **La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**. Pearson Madrid
- CABALLERO Mabel (2007) en BLOCH, C (organizador) **Hechos y Palabras: La experiencia de gestión de la Coordinación de Sida en la Ciudad de Buenos Aires**. 1º edición. OPS y Ministerio de Salud. GCBA.
- CHIARA Magdalena, DI VIRGILIO Mercedes (2009) **Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas**.
- ETKIN Eugenia (2012) **Comunicación para organizaciones sociales**. Editorial La Crujía. Buenos Aires
- LONGO Francisco (2003) Planificación y Ordenación de Recursos Humanos. Los Sistemas de Servicio Civil. CEDDET España
- MATUS Carlos (1987). **Política, planificación y gobierno**, Organización Panamericana de la Salud, Caracas
- MATUS, Carlos (1997) **Los tres cinturones de gobierno: gestión, organización y reforma** Fondo Editorial Altadir. Caracas
- SOTELO Jorge (2008) **La relación planificación/presupuesto en el marco de la gestión a orientada a resultados**. Revista del Clad Reforma y Democracia Nº 40. Caracas Venezuela
- ROVERE Mario. “**Planificación estratégica de RRHH en Salud**. Serie Desarrollo y RRHH. Nro 96

