

M1/404.2.1/18

Ej. 2

Reunión de Trabajo INDEC

M1/404.2.18
EJ-2

REUNION DE TRABAJO DE DIRECTORES Y ASESORES DE INDEC

PILAR, 12 y 13 de septiembre de 1997

Informe de trabajo de Comisión y Conclusiones
Comisión N° 4



4 NOV 1997

Título de la comisión: *Orientación del cambio en la organización*

Contenidos propuestos:

Elementos constitutivos actuales que inducen el cambio organizacional:

- Diagnóstico de la organización actual (INDEC/DPE/Sectoriales) en función de la producción estadística nacional.
- Desarrollo gerencial.
- Análisis de la estructura vigente.
- Interrelación de los recursos humanos (liderazgo, motivación, conformación de grupos de trabajo, desarrollo de habilidades, entrenamiento, capacidades, rutinas de trabajo, prácticas de trabajo, estilos de supervisión).
- Técnicas y procedimientos de producción y control (equipamiento, tecnología, sistemas, calidad de los procedimientos administrativos, proceso decisorio).

DESARROLLO DEL TRABAJO EN LA COMISIÓN

Tema 1:

Contexto e indicadores del cambio organizacional. Diagnóstico de la organización actual (INDEC/DPE/Sectoriales) en función de la producción estadística nacional y perspectivas futuras.

1. Se suscriben los términos del Acta de Pilar I en cuanto a las acciones de las autoridades políticas para asegurar y consolidar las oficinas provinciales y sectoriales de estadística.

Al abordar este tema, las intervenciones de los participantes estuvieron orientadas a formular consideraciones acerca de la relación entre el Instituto, las Direcciones Provinciales de Estadística y las oficinas sectoriales de estadística, analizando la incidencia que esta relación tiene sobre la producción y calidad de los procesos estadísticos.

Se remarcó que la producción estadística en los niveles provinciales y sectoriales está fuertemente condicionada a las relaciones políticas que establecen los organismos nacionales entre sí, con sus contrapartes provinciales, y a la importancia que las autoridades políticas provinciales asignan a la producción de datos y a la integración de sistemas de información para la toma de decisiones.

A nivel de la descripción de relaciones entre organismos se destacaron las siguientes situaciones:

- el Instituto presenta un desarrollo muy superior al resto de las oficinas estadísticas a nivel de disponibilidad de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, que unido a la institucionalización y reconocimiento del organismo, produce

Direcciones Provinciales de Estadística, en su carácter de órganos coordinadores de los Sistemas Estadísticos Provinciales, faciliten a su vez la formación técnico profesional del personal dependiente de las sectoriales, a fin de involucrar al conjunto de recursos humanos en un proceso articulado de producción de información.

⇒ *Por otra parte, se concluyó que las oficinas nacionales de las que dependen las sectoriales provinciales también deben ser afianzadas, en un proceso monitoreado desde el INDEC en su carácter de organismo rector del Sistema.*

2. Se propone crear un grupo de trabajo en INDEC que tenga a cargo la responsabilidad de definir la implementación de los programas continuos en las provincias, y de controlar su ejecución para optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales dentro de la institución.

Tema 2:

Incidencia de nuevas demandas internas y externas y del equipamiento tecnológico en el desarrollo organizacional y en los procesos de trabajo.

Las intervenciones de los participantes giraron en torno a las siguientes consideraciones:

- Si bien en los últimos años se han realizados esfuerzos para lograr una planificación previa a través de la definición del Programa Anual de Estadística y del Plan Estratégico para el INDEC, las crecientes demandas de información por parte de las autoridades han generado una diversidad de trabajos adicionales a la planificación anual, asumidos por las distintas Direcciones, con cumplimiento de plazos demasiado ajustados para lo que son los recursos reales con que se cuenta. Estos desajustes entre lo proyectado y lo realmente ejecutado lleva a verificar comportamientos retentivos por parte de las Direcciones tanto en lo que hace a dotaciones, como a recursos tecnológicos y materiales, fundado en la preocupación de no poder disponer de los mismos cuando se los necesite. Prueba de ello es la falta de colaboración entre Direcciones toda vez que es necesario conformar equipos funcionales de trabajo para dar respuesta a nuevos proyectos.
- La organización vertical de la estructura orgánica y las prácticas de delegación, marcan niveles de reporte claramente establecidos que dificultan la integración horizontal, tanto para el acuerdo metodológico entre áreas como para la comunicación y para la articulación de procesos de trabajo, que deberían desarrollarse en forma integrada. Se destaca la dificultad para el trabajo intersectorial, particularmente cuando la responsabilidad de los programas recae en las áreas de producción de estadísticas. Estas modalidades de trabajo generan la paradoja de que se relegue el objetivo global de la organización, dándosele prioridad a los objetivos de las áreas responsables de los programas. En este sentido se presentan ejemplificaciones que denotan una subutilización de recursos y dificultades en la articulación de secuencias de trabajo. Se marca una diferencia en el funcionamiento de las áreas de servicios a la producción estadística, a las que se visualiza con mejor capacidad para integrarse horizontalmente en función de sus responsabilidades primarias, esto es, brindar asistencia al conjunto de la organización.

conocimientos, aptitudes, habilidades y preferencias individuales en ajuste con las necesidades institucionales

- *Incorporar técnicas de gestión que permitan: planificar, conducir y controlar más eficientemente los procesos de trabajo; gerenciar adecuadamente los recursos humanos; ejercer una adecuada delegación de responsabilidades; mejorar la administración del tiempo y responder eficientemente a desafíos en escenarios de presión e incertidumbre. Este proceso conlleva la introducción de cambios en la cultura organizacional y en los estilos de conducción característicos de cada Dirección*
- *Continuar y profundizar en la profesionalización del personal para cubrir las demandas de la producción.*
- *Estudiar la factibilidad de cambios en los procedimientos administrativos a fin de adecuarlos a la dinámica de producción institucional, de acuerdo al nuevo rol de la institución en el marco de la Reforma del Estado II.*
- *Reconocer los sectores específicos - dentro de la institución - cada vez que se planifica o proyecta un programa de trabajo.*
- *Desarrollar políticas para la retención de personal calificado.*
-