

SÓLO PARA PARTICIPANTES

DOCUMENTO DE REFERENCIA

DDR/30

27 de febrero de 2001

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Primera reunión de la Conferencia Estadística de las Américas  
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Santiago de Chile, 9 al 11 de mayo de 2001

## **DESAFÍOS Y TENDENCIAS DE LA MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS ESTADÍSTICOS NACIONALES**

### Tareas organizacionales en el marco del sistema estadístico nacional

Este documento fue preparado por Ana María Edwin, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina. Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

## **I. INTRODUCCION**

La transformación económica y social, los resultados de las políticas derivadas de la globalización, las nuevas tecnologías de la información y comunicación se introducen en la vida cotidiana de manera permanente, generando y acelerando los cambios sociales y económicos no sólo en las comunidades sino también a nivel de las demandas de información que éstas presentan.

La producción estadística no resulta excluida de este contexto. El uso de información en la toma de decisiones creció enormemente en los últimos años con el fin de minimizar los riesgos aparejados por cada decisión, fundándola en elementos objetivos de juicio.

Esta demanda en crecimiento aparejó una serie de consecuencias inmediatas para los organismos productores de estadísticas, en tanto planteó mayores exigencias en torno a la diversidad, objetividad, calidad y puntualidad en la producción y difusión de las estadísticas.

Desde comienzos de la década del noventa, con escasas diferencias temporales, en el contexto de los países latinoamericanos se han desencadenado un conjunto de sucesos que contribuyeron a un proceso de valorización creciente de la información.

La consolidación del sistema democrático afianzó el papel de la ciudadanía en la demanda a los responsables del gobierno en materias de acción pública. En el contexto económico, la estabilidad monetaria, los procesos de apertura e integración de la economía en el marco de la formación de bloques –en el mundo y en la región– la globalización económica y la necesidad de reconvertir los aparatos productivos nacionales, tornaron imprescindible la disponibilidad de datos oportunos y fehacientes para la toma de decisiones por parte de las oficinas de los gobiernos nacionales, de los agentes económicos y sociales del sector privado, y de organismos supranacionales. Idénticos fenómenos se han expresado en términos de propender al mejoramiento en las condiciones de vida de la población en materia de empleo, educación, salud, vivienda y cobertura social, cambios en los hábitos de consumo, etc.

Los procesos de reforma del Estado y de desregulación económica, así como la descentralización de diversos servicios desde el nivel nacional a los ámbitos político administrativos menores, implicaron la necesidad de contar con indicadores eficientes a nivel de pequeñas jurisdicciones, que dieran cuenta de los efectos de las políticas de gobierno implementadas en el territorio nacional.

## **II. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA ESTADISTICO NACIONAL EN LA REPUBLICA ARGENTINA**

La República Argentina ocupa un extenso territorio superior a los tres millones cuatrocientos mil kilómetros cuadrados, caracterizado por una baja densidad poblacional, particularmente en el sector rural.

Es un país federal, organizado en veintitrés jurisdicciones provinciales y un Gobierno Autónomo, cada una de las cuales cuenta con una Constitución propia, coexistente con la Carta Magna nacional. Desde los tiempos de la organización nacional, en el siglo pasado, las provincias delegaron algunas funciones esenciales en la Nación. La producción de información estadística no es una facultad delegada.

Esto significa que en cada jurisdicción provincial existe una Dirección de Estadística dependiente del Gobierno de la provincia, responsable de la producción de datos en ese ámbito territorial.

Las actividades estadísticas se iniciaron sistemáticamente en la Argentina a partir de la segunda mitad del siglo XIX. Actualmente la producción estadística oficial del país se rige por las previsiones de la Ley N°. 17622, promulgada en 1968, y sus Decretos Reglamentarios. La Ley establece las dos atribuciones fundamentales del Instituto Nacional de Estadística y Censos: ejercer la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales y estructurar y conducir el Sistema Estadístico Nacional (SEN).

Las tareas de coordinación del SEN son extensas y complejas, dado que el mismo está integrado por

multiplicidad de servicios estadísticos pertenecientes a distintos organismos.

Coordinado por el INDEC, el Sistema Estadístico está conformado por los servicios estadísticos pertenecientes a organismos centrales, entre los que figuran los Ministerios y Secretarías de Estado, los Comandos en Jefe de las Fuerzas Armadas, los organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional y las Empresas del Estado.

El segundo grupo de integrantes del SEN corresponde a los servicios estadísticos pertenecientes a organismos periféricos, entre los que se cuentan los gobiernos provinciales y municipales, sus reparticiones autárquicas y descentralizadas, sus empresas, y los entes interprovinciales.

Además de regular el funcionamiento del SEN, la ley establece la obligatoriedad general de suministrar los datos e informaciones de interés estadístico que los organismos del SEN requieran, y la vigencia del Secreto Estadístico sobre los datos suministrados, que sólo podrán ser publicados en compilaciones de conjunto, de modo que no pueda ser violado el secreto comercial o patrimonial ni individualizadas las personas o entidades a quienes se refieran.

Esta disposición está incorporada al accionar de los funcionarios intervinientes y al de todos los programas en marcha en la Institución.

La Ley N° 17622 también establece que el Sistema Estadístico Nacional debe funcionar enmarcado en el principio de centralización normativa y descentralización ejecutiva, con vistas a asegurar la comparabilidad y articulación de la información que produce.

En el ámbito nacional, las oficinas estadísticas que dependen de la Administración central proveen información de su competencia en el marco de diversos cuerpos normativos actualmente vigentes. De otra parte, y habida cuenta de las referidas características de nuestro Sistema Federal de Gobierno, en el territorio nacional la producción de estadísticas oficiales se lleva a cabo, principalmente, mediante acuerdos establecidos por convenios que comprometen al INDEC y las oficinas provinciales de estadística en la realización de operativos conjuntos.

A semejanza del INDEC, las Direcciones Provinciales de Estadística constituyen el órgano rector y coordinador de los respectivos Sistemas Estadísticos provinciales, que están integrados por las oficinas estadísticas de los Ministerios y Secretarías del Poder Ejecutivo provincial y por las de los municipios que conforman la provincia.

Actualmente, el INDEC aborda sus diseños metodológicos con especial énfasis en la obtención de información armonizada y comparable en los diferentes campos de estudio. Esta concepción orienta tanto la política productiva nacional como la posición en diversos ámbitos supranacionales en los que participa el organismo; a modo de ejemplo, el Mercado Común del Sur, para lo cual el Instituto se basa en las recomendaciones internacionales en la materia.

Su producción se centra principalmente en el desarrollo de **Censos Nacionales** que relevan características básicas de la población bajo estudio -población, económicos, agropecuarios-, habitualmente de periodicidad decenal. De otra parte, las unidades relevadas en los censos proveen el marco muestral para las **encuestas** que durante los períodos intercensales miden la evolución de indicadores de la población objeto de estudio. En tal sentido pueden mencionarse las Encuestas a hogares, para la medición de fuerza laboral, gastos e ingresos, condiciones de vida, etc., las encuestas industriales y las relativas al sector primario y de servicios, entre otras.

Especial mención merece la **producción de índices e indicadores con base en datos primarios o secundarios**, información particularmente requerida por distintos públicos, en tanto permite efectuar un seguimiento preciso y sintético sobre la evolución de diversos fenómenos. Cabe mencionar a título ejemplificatorio, los Índices de Precios al Consumidor, Índices del Costo de la Construcción, Sistema de Índices de Precios Mayoristas, Índices de Volumen Físico de la Producción, Índices de ocupación, horas trabajadas y salarios pagados en la industria, Indicadores sobre la evolución del comercio exterior, etc.

Reviste la mayor importancia el esfuerzo por lograr una adecuada **sistematización de estadísticas derivadas de**

**registros administrativos**, tales como los Programas de Mejoramiento de las Estadísticas Vitales y de Registro Civil, los Programas de Análisis Demográfico y de Mejoramiento de las Estadísticas Migratorias, los Directorios de unidades económicas, etc. Estas actividades constituyen verdaderos desafíos en términos de los requerimientos de integración de políticas entre una multiplicidad de organismos y, en algunos casos, las resistencias de los responsables de esas unidades a facilitar los procesos conducentes a la explotación estadística de tales registros.

También es creciente la realización de **estudios especiales y exploración metodológica** en distintos aspectos relacionados con el quehacer estadístico; actividades que incluyen, entre otras, la sistematización de clasificaciones y nomenclaturas, la puesta a prueba de diseños metodológicos alternativos y estudios de calidad de datos, la actualización permanente de marcos muestrales, el estudio y prueba de nuevo soft informático, la implementación de nuevos modelos organizativos y de gestión, entre otras actividades.

Asimismo, brinda **asistencia técnica** con relación al diseño metodológico, organización, implementación y procesamiento de operativos estadísticos requeridos por jurisdicciones nacionales y provinciales, y en el mismo sentido participa de acciones de cooperación horizontal entre países de la región.

En el contexto productivo descripto y con sujeción a las características normativas que regulan su accionar, uno de los principales desafíos que enfrenta el Instituto es poder satisfacer las demandas a través de un conocimiento crecientemente ajustado de los requerimientos de información, garantizando una producción confiable, diversificada y de calidad homogénea en el territorio nacional.

Esta meta sólo puede concretarse a través de la estandarización en el uso de marcos metodológicos y conceptuales, la definición de procesos de trabajo homogéneos a nivel del Sistema Estadístico Nacional, la innovación metodológica, la flexibilización de las estructuras organizativas, la formación, actualización y compromiso de los agentes con la función que desarrollan, la reducción en los plazos de presentación de información, la optimización en la aplicación de su infraestructura y de sus recursos presupuestarios, y la instrumentación de políticas que aseguren un adecuado nivel de acceso a la información por parte de todos los actores sociales. Ello implica, en síntesis, lograr que el conjunto de la organización despliegue conductas orientadas al usuario, derivadas de construir y compartir la visión, misión, valores y metas organizacionales.

La realización de ese conjunto de actividades requiere de la disponibilidad permanente de indicadores de gestión que, realimentando el proceso productivo, permitan introducir los ajustes orientados a dar respuestas efectivas, eficaces y eficientes a las demandas de información de la sociedad global.

El INDEC cuenta con una dotación aproximada de 1200 personas y genera algo más que cien programas de trabajo. El personal del organismo, con una antigüedad promedio de diez años en la producción de estadísticas oficiales, se encuadra en las regulaciones del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa. Ello implica que debe participar de procesos de selección para el ingreso a la organización, así como de evaluaciones anuales y procesos de formación permanente para el desarrollo de su carrera. Los cuadros directivos cubren la función mediante concursos abiertos, esto es, procesos altamente competitivos a los que pueden presentarse candidatos que cubran los requisitos del perfil, provenientes tanto de medios académicos, actividad privada o sector público. Sus nombramientos tienen una vigencia de cinco años, o de siete como máximo -hasta la instrumentación de un nuevo concurso-, cuando el desempeño es evaluado por la autoridad política como “muy destacado” durante los dos últimos años de ejercicio del cargo.

La mayoría de las oficinas estadísticas de las provincias no responden a los mismos parámetros, constituyendo un desafío para la producción de estadísticas nacionales los niveles diferenciales de desarrollo en cada una de ellas. Así, se registran disimilitudes con relación a la dependencia orgánica de éstas en el marco de los organigramas provinciales, los sistemas de división y organización del trabajo, los niveles de logro en la coordinación de los sistemas estadísticos provinciales, la formación y experiencia en desarrollo metodológico, producción e interpretación de datos por parte de los recursos humanos de esas oficinas, el tamaño de las dotaciones aplicadas a la producción de información, la estabilidad en la función, el equipamiento tecnológico, los recursos presupuestarios disponibles, etc.

### III. CONCEPCION ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA ESTADISTICO NACIONAL

Para dar cumplimiento al Programa Anual de Estadística y Censos, el Instituto debe implementar modalidades organizativas capaces de brindar respuestas positivas al impacto del entorno.

Esto implica que la organización interna, así como las modalidades organizativas que se implementan en las restantes instituciones que integran el sistema, serán eficientes en tanto cuenten con una estructura operativa que resulte idónea en términos de los requerimientos planteados por el medio en que se desenvuelve, medio que constituye un suprasistema que afecta y condiciona a las organizaciones.

En este sentido, toda estructura organizativa es contingente, ya que la organización será proactiva en tanto responda a las demandas externas y, contrariamente, deberá ser modificada toda vez que el modelo de división del trabajo que subyace no pueda dar respuesta a las cambiantes condiciones del entorno.

La posibilidad de cumplir las metas organizacionales está profundamente vinculada con el conocimiento de las diversas demandas que operan sobre la misma, con la articulación de los comportamientos organizacionales a fin de generar el producto adecuado, y con la capacidad de satisfacer las necesidades tanto externas como internas que se plantean en cada etapa del devenir institucional.

La satisfacción de demandas bajo situaciones de presión (de tiempo, desagregación de información, presupuestaria, etc.), conduce muy frecuentemente a comportamientos organizacionales caracterizados por una velocidad de respuesta correlativa al nivel de especialización de las diferentes unidades orgánicas. Ello conlleva cierto riesgo de disfuncionalidad asociado con la compartimentación, la coexistencia de distintas culturas organizacionales, la falta de comunicación horizontal y vertical, la apropiación y ejercicio exclusivo de ciertos tipos de conocimiento o símbolos de poder organizacional.

Resulta esencial, entonces, monitorear la continua existencia de procesos integradores orientados a asegurar comportamientos institucionales sinérgicos, expresados en la coordinación y una acción conjunta articuladora de las distintas áreas, para brindar un servicio de alta calidad en un marco de heterogeneidad de funciones.

Estos procesos de integración deben enmarcarse en acciones que garanticen que todos los miembros de la organización ...

- sean partícipes de la visión, misión y objetivos institucionales, y
- coordinen sus esfuerzos en pro del logro de las metas y objetivos prefijados.

En el Anexo I se presenta la Visión y Misión organizacional elaborada por el personal del INDEC durante la realización de acciones orientadas al mejoramiento organizacional a través del logro de un mayor desarrollo en las capacidades de gerenciamiento, de una mayor integración horizontal, de la redefinición de los procesos de trabajo y del más pleno compromiso e integración a los mismos por parte de sus recursos humanos, de la optimización en la aplicación de los recursos tecnológicos, de la descentralización de los procesos y de la preparación de la institución para el recambio generacional en sus cuadros de conducción y jefatura.

En el marco de la Visión y Misión organizacional, puede concluirse que los cursos de acción posibles están relacionados con:

- la capacidad instalada para el gerenciamiento de proyectos, interpretación y adecuación al contexto, y optimización de recursos,
- la capacidad para definir los atributos de calidad de los productos y servicios en términos de su confiabilidad, transparencia, oportunidad, accesibilidad, claridad y simplicidad,
- la idoneidad para definir productos, procesos, marcos metodológicos conceptuales, y aplicación de recursos humanos, tecnológicos y materiales,
- las modalidades de gestión, comunicación, delegación e integración,
- la idoneidad, desarrollo y capacidad de respuesta de la totalidad de los recursos humanos,
- la capacidad de innovación de los equipos de trabajo,
- la integración del aporte interdisciplinario,

- la infraestructura tecnológica organizacional,
- la disponibilidad presupuestaria,
- la permeabilidad y la capacidad de respuesta al cambio en las condiciones de contexto,
- la efectividad y la tolerancia para el manejo de situaciones de incertidumbre en el entorno institucional.

La capacidad de respuesta a las demandas de información, sentido último de la producción estadística, implica entonces orientar las tareas organizacionales en el marco de estructuras caracterizadas por su capacidad para responder con presteza a los requerimientos, su flexibilidad para adecuarse a las situaciones de contexto, su capacidad para asegurar la integración de funciones, la innovación en sus procedimientos y el trabajo en equipo.

Estas características, orientadas a generar reales transformaciones en la organización del trabajo en el territorio nacional, implican la incorporación de procesos graduales, basados en políticas conducentes a una visualización del sistema estadístico nacional como un ámbito de producción articulado, complementario y con identidad propia, en el cual se aplican estrategias diseñadas a medida, con múltiples herramientas y tecnologías como “medios para”, donde los recursos humanos son “agentes” y no “medios” del cambio, y donde se prefiere la creación del futuro a través de conductas organizacionales anticipatorias en términos de la interpretación del contexto, antes que pasivas adaptaciones al medio.

Con anterioridad al análisis de las estrategias y modalidades organizativas en el marco del Sistema Estadístico Nacional, es necesario sistematizar los temas que se reconocen prioritarios por constituir desafíos que afronta la producción estadística actual.

#### **IV. LOS PRINCIPALES DESAFÍOS QUE ENMARCAN LAS TAREAS ORGANIZATIVAS EN EL SISTEMA ESTADÍSTICO**

*Con relación a los usuarios, difusión y uso de los datos:*

1. Orientar la programación de la producción estadística en el mediano y largo plazo, fijando estrategias, prioridades, áreas temáticas, objetivos, resultados esperados, modalidades, calendarios tentativos y requisitos de las acciones, especialmente en las actividades coordinadas en ámbitos regionales como el MERCOSUR, para satisfacer las necesidades de usuarios nacionales, regionales e internacionales.
2. Propender a la conformación de Comités de usuarios representativos de todos los sectores comunitarios y gubernamentales con el objeto de ajustar la producción de información a las reales necesidades sociales y económicas.
3. Fijar anticipadamente el Programa Anual de Estadística y Censos, así como un ajustado cumplimiento del cronograma de presentación de los datos en todo el territorio nacional.
4. Normalizar los formatos, soportes y modalidades de difusión de la información y cumplir estrictamente los calendarios comprometidos en términos de incrementar los niveles de confianza pública hacia la institución.
5. Fomentar la extensión de la “cultura y consulta estadística” considerando a la sociedad global como población objetivo y diferenciando asimismo los distintos segmentos de usuarios, produciendo y ajustando presentaciones de modo tal de convertir la información en “accesible”. En este sentido, puede mencionarse como uno de los segmentos preferenciales a los niños y jóvenes incorporados al sistema educativo, quienes deberían recibir materiales formativos especialmente procesados que contribuyan a un más acabado conocimiento de la realidad nacional.
6. Orientar actividades de difusión y aplicación de información nacional en áreas territoriales menores, particularmente cuando su disponibilidad sólo implica operaciones relativamente simples de reprocesamiento de bases de datos existentes.

7. Generar metodologías e indicadores que permitan disponer de datos continuos sobre niveles de satisfacción de los usuarios.

***Con relación a lo organizativo:***

1. Desarrollar políticas orientadas a la conformación de una Comisión Estadística del MERCOSUR ampliado, ámbito preferencial para acordar la generación y difusión de estadísticas comparables, fijar estrategias comunes y establecer estrategias de articulación con otros bloques y ámbitos nacionales.
2. Definir los aspectos operativos orientados a la coordinación de actividades en el territorio nacional y en el ámbito del Mercosur.
3. Diseñar estructuras organizativas tanto en el nivel central como en el resto de las jurisdicciones territoriales, que atendiendo a la diversidad propia de los requerimientos de los programas de trabajo y modalidades culturales en las distintas áreas del país, garanticen el cumplimiento de metas y objetivos de los mismos.
4. Diseñar políticas orientadas a desarrollar capacidades de gerenciamiento, delegación, participación y autonomía en la prestación de funciones.
5. Generar grupos de trabajo horizontales, integrados por profesionales y técnicos especializados en distintas áreas de conocimiento, orientados a realizar intercambios efectivos que contribuyan a garantizar el éxito de la producción. Estas modalidades de trabajo facilitan superar la compartimentación e incomunicación que frecuentemente se observa en las organizaciones, y que está relacionada con la incorporación de modalidades de abordaje diferentes para la resolución de problemas, el uso de lenguajes que constituyen “jergas” sólo para entendidos, etc.
6. Relevar sistemáticamente los requerimientos de formación del personal del Instituto y del Sistema Estadístico Nacional en términos de los requerimientos del Programa Anual de Estadística y Censos.
7. Diseñar, implementar y evaluar el desarrollo de acciones de formación sistemáticas en disciplinas estadísticas, económicas, demográficas, informáticas, y áreas conexas a la producción.
8. Elaborar estrategias y dispositivos de capacitación para el desempeño de puestos específicos de trabajo.
9. Realizar estudios permanentes sobre nuevas tecnologías educativas factibles de ser aplicadas en el Sistema Estadístico Nacional.
10. Realizar el seguimiento de la transferencia a la actividad laboral de las acciones de asistencia técnica, de cooperación y de formación técnico profesional en las que participan los recursos humanos de los organismos integrantes del Sistema Estadístico Nacional.
11. Diseñar programas de carrera que brinden al personal oportunidades laborales de creciente importancia, y establecer sistemas de rotación de funciones para incrementar el conocimiento y prácticas de desempeño organizacional.
12. Intensificar las actividades de formación a distancia, así como las de coordinación por medios remotos, con vistas a efectivizar ahorros presupuestarios.
13. Asegurar que la incorporación de recursos humanos a los procesos de trabajo esté asociada exclusivamente con factores relacionados con el mérito.
14. Definir las modalidades de contratación de personal para cada operativo especial, tomando en cuenta y adaptando a las características de la Administración, las crecientes condiciones de “flexibilidad laboral” vigentes en el mercado.

15. Coordinar efectivamente los procedimientos metodológicos, procesos de trabajo, actividades de asistencia técnica y tiempos de entrega de datos primarios y/o secundarios con los distintos organismos de gobierno, para evitar demoras en la producción de información y asegurar la comparabilidad y calidad de los datos.
16. Asegurar la comparabilidad de las estadísticas oficiales en el territorio nacional mediante la verificación de uso de conceptos, métodos, estructuras y estándares técnicos comunes.
17. Ajustar la sincronización de las etapas correspondientes a la producción estadística en todo el territorio nacional en términos de las previsiones fijadas en los cronogramas. En tal sentido, en la fase de organización de un programa de trabajo, se deberán tratar de minimizar los tiempos que transcurren entre la obtención de los datos y su disponibilidad por parte de los usuarios.
18. Asegurar en cada proyecto, el diseño y aplicación de métodos de control de gestión, así como la plena disponibilidad de los recursos presupuestarios necesarios en tiempo oportuno.
19. Incorporar el análisis costo/beneficio cada vez que deba definirse la utilización de recursos propios o contratación de servicios a terceros, optimizando la aplicación de medios disponibles en terceras oficinas públicas.
20. Instrumentar los medios que garanticen que los datos relevados serán procesados y explotados en su totalidad.
21. Poner especial énfasis en la óptima utilización de los recursos tecnológicos e informáticos disponibles en cada uno de los procesos de trabajo, actualizando en forma permanente el hardware y software de aplicación y, esencialmente, garantizando la incorporación de dichas facilidades en cada etapa de desarrollo de los programas.

***Con relación a lo metodológico:***

1. Revisar en forma permanente los resultados y encuadres metodológicos, consultar fuentes alternativas y realizar cruces de información, para mantener actualizados los diseños orientados al logro de una medición efectiva de los fenómenos bajo estudio.
2. Desarrollar entrevistas semiestructuradas, encuestas cualitativas y estudios focales referentes a diversas temáticas de interés de los usuarios, con vistas a elaborar o reformular los marcos metodológicos para estudios cuantitativos sistemáticos.
3. Programar las etapas de rediseño metodológico de programas estadísticos, asegurando en cada etapa y durante la fase experimental, el control de los factores y variables intervinientes que pudieran incidir negativamente sobre los resultados de los nuevos operativos y su comparabilidad con las series precedentes.
4. Aplicar métodos de desestacionalización de series de tiempo para neutralizar el efecto estacionalidad en la interpretación de resultados.
5. Actualizar en forma permanente los marcos muestrales a fin de garantizar la representatividad estadística de los resultados obtenidos.
6. Extender, en forma progresiva, la cobertura de la información derivada de encuestas y registros administrativos a ámbitos territoriales mayores, tales como ciudades del interior de las provincias y áreas rurales.
7. Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones internacionales en materia de relevamientos censales agropecuarios, sosteniendo las mediciones decenales,

8. Diseñar métodos para reducir la carga de los informantes y asegurar que no se desgaste el panel de respondentes por causas asociadas a la reiteración de visitas vinculadas con operativos diferentes, en muchos de las cuales se formulan preguntas semejantes. Cabe destacar en este sentido, los esfuerzos realizados en el área sociodemográfica a través del control de uso del Marco Muestral Nacional Urbano, y en el área económica, mediante el programa Directorio de Unidades Económicas.
9. Fortalecer las mediciones relativas a fenómenos de reciente aparición, por ejemplo el desarrollo exponencial del sector servicios, y sistematizar la cobertura de información en áreas en que la misma es prácticamente inexistente; por ejemplo las estadísticas ecológicas y de medio ambiente.
10. Incrementar la periodicidad de algunos relevamientos puntuales que permiten medir condiciones de vida de la población y calcular índices asociados, tales como encuestas de medición de gastos e ingresos de los hogares, Censos de población, hogares y viviendas quinquenales, etc.
11. Disminuir la incidencia de los errores no muestrales operando sobre:
  - la intensificación de pruebas de cuestionario antes de su incorporación definitiva al programa de trabajo a fin de asegurar la captación del fenómeno que efectivamente se quiere medir. Dado que los problemas de secuencia, diseño, definiciones, operacionalizaciones de variables utilizadas, tiempos de entrevista, precodificación, modalidad de lenguaje, etc. inciden sobre la calidad de los datos recolectados, con posterioridad al diseño es altamente recomendable la aplicación de técnicas focales de estudio y la observación no participante de las pruebas en terreno.
  - Intensificar la incorporación de procesos de tratamiento automatizado de los datos durante la realización de entrevistas, mediante la utilización de laptops o equipamiento similar. Dicha tecnología puede ser usada durante el proceso de recolección a través de entrevistas personales, tanto como para la realización de entrevistas telefónicas. Del mismo modo es recomendable un reforzamiento en la incorporación de cuestionarios en soporte disquette, CD o por vía de Internet. Es bien conocido que esta metodología contribuye fuertemente a una efectiva baja de costos y disminución de errores de relevamiento derivados de la aplicación de procesos manuales, de la falta de edición o consistencia de datos durante la recolecta, y de vicios derivados de la codificación en terreno. Por otra parte, se aceleran los procesos productivos pues se pueden corregir respuestas incorrectas detectadas por el programa durante el proceso de entrevista. La transmisión diaria de datos a la oficina central facilita que en breve tiempo éstos estén disponibles para la etapa de estimación.
  - Incorporar procesos de tratamiento automatizado de los datos, tales como la codificación asistida por computadora para variables como ocupación y rama de actividad. Es bien sabido que la codificación manual introduce sesgos derivados de la acción del codificador, pudiéndose medir los rangos de error de cada uno de ellos. Si bien la capacitación intensiva neutraliza los niveles de error, hasta los más experimentados codificadores presentan considerables variaciones en la realización de su tarea, cuando se los compara.
  - Mejorar las tasas de no respuesta, elaborando estrategias especiales de formación dirigida a encuestadores y supervisores, y desarrollando campañas de difusión y publicitarias que induzcan la respuesta por parte de la población bajo estudio.
  - Operar tanto sobre el efecto encuestador como sobre el efecto encuestado, a través de la implementación de rigurosos procesos de selección y el desarrollo de actividades de entrenamiento intensivo en manejo de estrategias de entrevista.
  - Mejorar y controlar los procesos de imputación de datos.
  - Cuidar la no ocurrencia de errores de marco muestral.

## **V. POLITICAS ORGANIZACIONALES PARA DAR RESPUESTA A LOS DESAFIOS DE LA PRODUCCION**

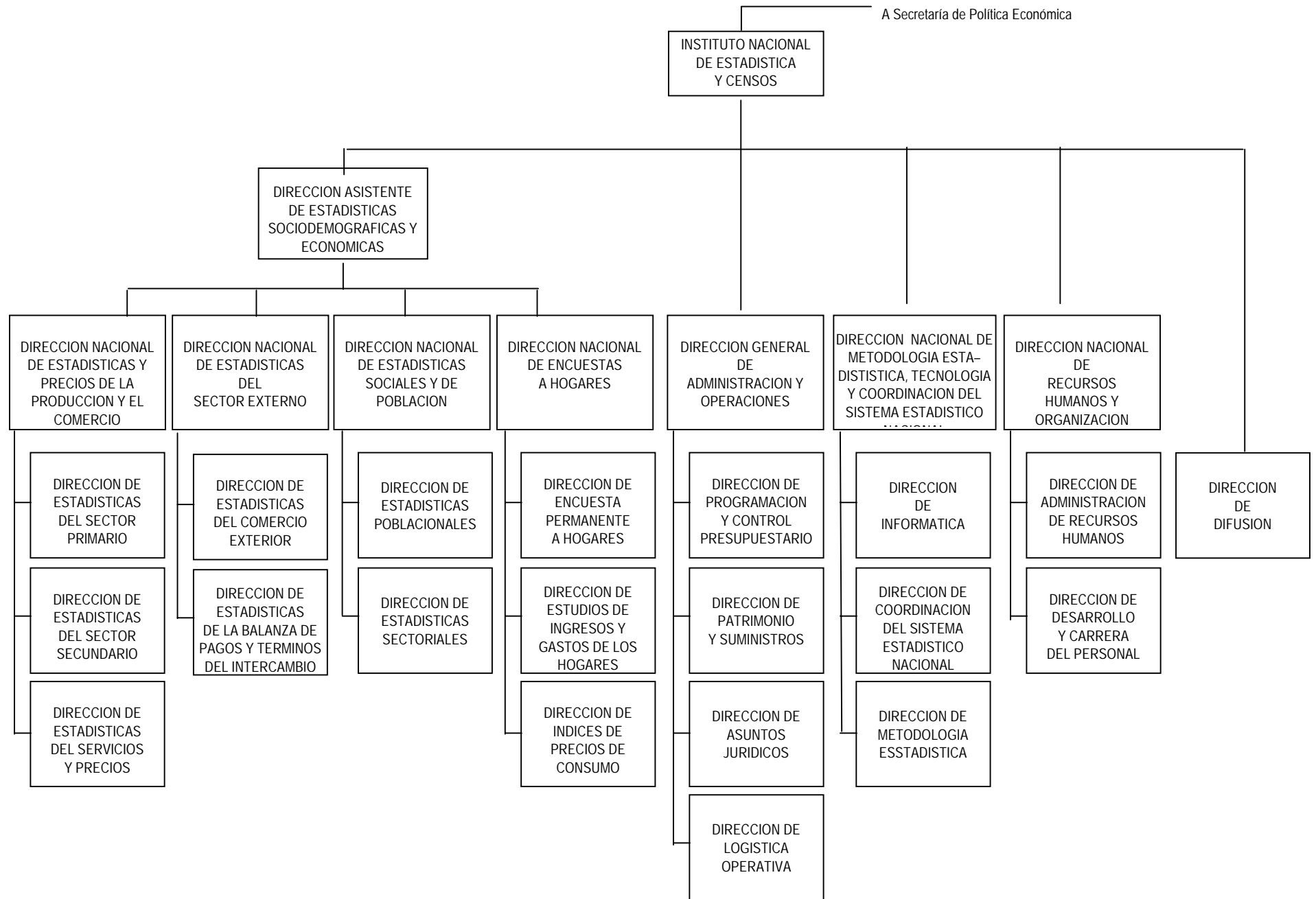
Peter Drucker ya señalaba en 1973: “la gente es nuestro mayor activo”. Y su afirmación tiene plena vigencia hoy día. Es la gente quien mejora los procesos y rendimientos dentro de una organización, en tanto las políticas organizacionales estén alineadas para permitirlo.

Con todo, no puede dejar de mencionarse que nuestro ámbito de actuación es la Administración Pública Nacional, regulada por complejas normas que estipulan tanto los criterios para la elaboración de estructuras como las políticas de personal pasibles de ser instrumentadas.

Contrariamente a lo que establece el derecho privado en nuestro país, que permite hacer todo aquello que la Ley no prohíba, en la Administración sólo puede hacerse aquello que está previsto en la normativa.

Aún cuando tales regulaciones constituyen una limitación a las posibilidades de incorporación de cambios significativos en las oficinas del sector público, existen oportunidades de gestionar aprobación para introducir modalidades innovadoras y métodos de gestión que permitan acompañar el cumplimiento de las metas institucionales. Las características propias de la producción estadística, en las que es necesario introducir estrategias de manejo más propias del sector privado que del público, han llevado al Instituto a constituirse en organismo precursor dentro de la Administración, y ser posteriormente imitado por diferentes oficinas públicas.

La última estructura del INDEC, actualmente vigente, ha sido aprobada en enero de 1998. La misma tiene por objeto establecer el modelo de división de trabajo en el organismo, tanto para las áreas de la producción como para las de servicios de la producción. La estructura orgánica fija el organigrama de la institución y establece las acciones a desarrollar por cada unidad, así como la asignación de personal, según niveles de calificación, para el cumplimiento de objetivos. Se presenta a continuación el organigrama vigente, que refleja el modelo de división del trabajo que subyace.



Tal como se expresara en capítulos anteriores, la incorporación de funciones y la innovación en los métodos de trabajo, generan como efecto que la representación formal del modelo de división de tareas tenga corta vigencia en el tiempo. De hecho, desde 1998 a la fecha existen fuertes desajustes entre la estructura formal y la estructura real. Adicionalmente, la estructura formal impide reconocer las modalidades de trabajo horizontal vigentes; entre otras causas porque la normativa pública prevé un sistema organizativo rígidamente piramidal, caracterizado por niveles de reporte unívocos y con escaso intercambio entre las distintas unidades. Contrariamente, nuestra producción requeriría de la posibilidad de conformar estructuras matriciales.

Un hecho auspicioso de los últimos tiempos, que próximamente tendrá expresión formal en la estructura orgánica, es la incorporación al INDEC de la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales y de la Dirección Nacional Cuentas Internacionales, anteriormente bajo la dependencia de la Secretaría de Programación Económica y Regional. Es bien conocida la trascendencia de las Cuentas como marco para la producción de estadísticas oficiales. Será éste un nuevo desafío a nivel de las políticas de recursos humanos que se instrumenten, ya que el cambio de dependencia implica la incorporación al INDEC de un conjunto importante de profesionales de alto nivel técnico, con experiencias laborales y una “cultura organizacional” diferenciadas, que obligará a atender de modo especial la efectiva integración del conjunto de los recursos humanos de todas las unidades.

En INDEC, los procesos de trabajo directa o indirectamente reflejados en la estructura, se evalúan en forma permanente -y en oportunidades mediante la aplicación de indicadores- en términos de los productos que se generan, atendiendo a su diversidad, complejidad, nivel de calidad, unidades obtenidas, rangos de error y desviación con relación a los estándares esperados, necesidades de revisar o rehacer los trabajos, costos unitarios, costos por programa, nivel de cumplimiento de cronogramas en términos de la cantidad de casos resueltos/total de casos a determinadas fechas. Los procesos también se evalúan en términos de aspectos relacionados con los niveles de integración del personal y el clima laboral, tales como satisfacción con el trabajo, niveles de conflicto, iniciativas, aporte de ideas, acompañamiento para la realización de las tareas –en los casos de personal con dotaciones a cargo-, logro de objetivos, actitudes de cambio, niveles de compromiso y aplicación al trabajo, tasas y causas de ausentismo, etc.

Los aspectos mencionados se implementan en INDEC y también se expresan cada vez que el Instituto organiza operativos estadísticos que afectan la participación de terceras organizaciones.

En tal sentido es importante que las unidades responsables de la organización de procesos y diseño de políticas de recursos humanos participen junto con la máxima autoridad del organismo estadístico en el diseño de las estrategias productivas a fin de alinear su planificación, garantizando la requerida unidad de concepción organizacional que asegure el cumplimiento de las metas definidas.

Ya dijimos que nuestra producción requiere de estructuras en las que las personas tengan oportunidad de volcar sus mejores aportes, sean reconocidas en su valor, formadas permanentemente para poder decidir y asumir responsabilidades crecientes.

La implementación de operativos estadísticos de alcance nacional torna necesario atender con mayor flexibilidad las tareas organizativas. Ello incluye el diseño de estructuras especiales con previsión de sus características de integración vertical, horizontal, ámbito territorial y niveles de reporte, asignación de responsabilidades a cada unidad orgánica o división menor, definición de flujos y modalidades de trabajo, tamaño de las dotaciones, perfiles de puestos requeridos, política de remuneraciones, metodologías de selección, estrategias y dispositivos de entrenamiento y actualización permanente, modalidades de supervisión, control y evaluación de desempeños, y consecuencias de dicho proceso.

En el marco de estas descripciones, y habida cuenta de que los outputs organizacionales son lógica y previsible consecuencia de los inputs en los procesos de trabajo, definimos los prerequisites que enmarcan el accionar de las tareas institucionales, tanto a nivel del Sistema Estadístico Nacional como del INDEC. Los mismos están orientados a garantizar, en todos los programas de trabajo, mejoras incrementales previsibles en los sistemas de desempeño de los recursos humanos. Así podemos mencionar:

1. La definición de los procesos de trabajo esperados en cada uno de los programas estadísticos a partir de metas y objetivos preestablecidos. Definidos los mismos, se corrobora su exacta descripción,

complementariedad de actividades, definición de funciones, perfiles y estándares de desempeño, dotaciones, políticas remunerativas, metodologías y estrategias de selección de cuadros, y eventualmente, previsión de sistemas de rotación de personal.

2. Seleccionado el personal, se asegura que los ejecutantes conozcan tanto estos estándares como el producto final deseado, que dichos estándares sean percibidos como “alcanzables” por los mismos y que desarrollen altos niveles de compromiso con la realización de las tareas asignadas. La capacidad individual para el logro de los desempeños deseados es evaluada tomando en cuenta las condiciones físicas, cognitivas, actitudinales y emocionales del candidato.
3. El personal participa en programas de formación permanente para actualizar su nivel general o específico de conocimientos, así como en modalidades de entrenamiento relacionadas con su propia tarea, orientadas a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que les permita alcanzar los niveles de expectativa de la posición. Estas actividades son complementadas con acciones de entrenamiento en servicio dirigidas al ajuste conductas laborales, habitualmente a cargo del jefe o supervisor.
4. Se realizan evaluaciones y devoluciones periódicas de desempeño con vistas a mejorar o corroborar la eficiencia de las conductas laborales. Es requisito esencial que las devoluciones sean oportunas, relevantes, precisas, constructivas, fáciles de entender y específicas.
5. Se realizan actividades de apoyo al desempeño, analizando si el personal afectado a la tarea reconoce y toma en cuenta la totalidad de los insumos necesarios que requiere su intervención, si no se presentan interferencias con otras tareas que deba realizar, si el flujo y procedimiento son lógicos y normales, y si se dispone de todos los recursos requeridos: tiempo, información, herramientas, staff, etc. Asimismo se analizan los niveles de integración grupal dentro de la unidad y con relación a terceras unidades.
6. Se programa una política de incentivos o consecuencias (económicos y no económicos) con el objeto de estimular el desempeño deseado, cuidando que los mismos sean “significativos” y oportunos para quienes desempeñan la función.
7. Se definen ambiente y condiciones de trabajo, tomando en cuenta los requerimientos del programa. También se introducen ajustes en función de las características del candidato y del puesto de modo que las personas puedan sentirse razonablemente seguras con relación al tipo de vínculo laboral, condiciones ambientales y de seguridad en el trabajo.

Se presenta a continuación parte de una experiencia concreta relativa a las políticas de organización de procesos y aplicada en el INDEC en 1998 y 1999.

## **V.1. UNA PRACTICA ORIENTADA AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION**

Como en la vida, en la historia de las organizaciones se presentan distinto tipo de problemas. A veces relacionados con la integración de grupos de trabajo o de personas dentro de un grupo, con la aparición de problemas de liderazgo, con las dificultades de rápida asimilación de cambios que se introducen en las metodologías y procesos productivos, con la falta de insumos críticos para garantizar la producción, con la falta de comunicación, entre otros.

Como en la vida, a veces estos problemas se explicitan y tienen resolución; en tanto otras veces nos acompañan cual pesadas mochilas a lo largo de nuestro desempeño laboral.

Votamos por encontrar un camino conducente a la explicitación y resolución de los desafíos organizacionales.

En el marco de esta concepción, en INDEC se ha desarrollado una metodología de detección y resolución de problemas asociados a los procesos de producción, las relaciones laborales y las necesidades del personal afectado a los mismos.

El primer paso de la modalidad de intervención fue el diseño de instrumentos para relevar los procesos de trabajo en las Direcciones, a partir de lo cual se inició la etapa de relevamiento.

Para ello se entrevistaron figuras clave de cada programa, quienes describieron los objetivos, listado, flujos y cronograma de tareas, los recursos humanos afectados a la producción y sus necesidades de capacitación, los perfiles de personal requerido y no disponible, el equipamiento tecnológico, su utilización y requerimientos adicionales, así como los problemas detectados y propuestas de solución ideadas por el responsable.

Durante la segunda etapa se invitó al personal del programa a concurrir a reuniones en las que se aplicó la técnica del juicio grupal ponderado. La misma permite detectar en su primera fase de implementación, la totalidad de situaciones problemáticas registradas por los participantes con relación a los procesos de trabajo, calidad de producto, organización y relaciones laborales. Durante la segunda fase del proceso, se ordenan y ponen en común las áreas problemáticas sobre las que el grupo trabajó, en función de la frecuencia de menciones.

Para el tratamiento de cada área problemática, a lo largo de sucesivas reuniones, se toma en cuenta la totalidad de juicios diferenciales relativos a una misma dimensión con vistas a arribar a soluciones comunes. El trabajo grupal está orientado a generar compromisos de cambio, en los que participa la totalidad del personal, incluyendo niveles de jefatura y directivos. De otra parte, se realiza un seguimiento estrecho de las modificaciones introducidas en el área como producto de la experiencia.

Esta modalidad, una vez más, demostró las inmensas posibilidades de transformación organizacional y mejora en la calidad de los productos cuando las personas que efectivamente trabajan y conocen las características de la producción son llamadas a participar en la elaboración de las nuevas definiciones productivas.

En el Anexo II se presenta un formulario utilizado para relevar las condiciones de la producción, en el que por razones de confidencialidad se obviará informar el nombre del programa de trabajo y del respondente.

Con relación a los aportes efectuados por las personas se describen a continuación las propuestas realizadas por el personal de otra de las Direcciones en que la experiencia tuvo curso. Resulta interesante sintetizar las dimensiones problemáticas que identificaron y sobre las que fue necesario operar, así como los principales comentarios y requerimientos presentados con relación a cada una de esas dimensiones.

Aproximadamente 80 personas integraron los grupos de trabajo. Los participantes acordaron que las dimensiones sobre las que se debía operar eran: capacitación, reconocimiento, comunicación, organización del trabajo, que incluye aspectos relativos a estilos de liderazgo, y recursos técnicos y mejoras físicas.

Los principales comentarios pueden sintetizarse del siguiente modo

#### ***Con relación a la capacitación (79 menciones)***

- Participar en cursos de perfeccionamiento dictados por personas que se dediquen al área de .....(sus propios jefes).
- Mantener reuniones con profesionales de cada sector ..... para lograr un mejor y más profundo conocimiento de los sectores.
- Participar en instancias de capacitación específica en el sector de trabajo (capacitación en servicio) para ajustar el desempeño de la labor y su integración.
- Participar en instancias de capacitación destinadas a todo el personal del programa con el objetivo de conocer e integrar todas las etapas de trabajo: desde que el encuestador sale a la calle hasta la salida del índice inclusive.
- Recibir capacitación específica para el uso eficiente de recursos tecnológicos e informáticos.
- Proveer de material de consulta técnica específica a los agentes para que éstos puedan mantenerse actualizados con relación a las nuevas definiciones en el programa de trabajo.
- Realizar visitas a empresas de distintas rama de actividad para tener mayor conocimiento de la información que se está analizando.

#### ***Con relación al reconocimiento (77 menciones)***

- Promover el conocimiento del trabajo de nuestros compañeros, sus funciones e importancia en el logro y la calidad del producto final, tanto a nivel interno como en la totalidad del INDEC.
- Ser consultados cada vez que los temas abordados tengan relación con las materias de su competencia.

- Diferenciar entre los buenos y malos desempeños.
- Elaborar un sistema de incentivos al personal destinados a la obtención de mejores resultados.
- Distribuir los incentivos económicos de manera equitativa.

***Con relación a la comunicación (74 menciones)***

- Poner en conocimiento de toda la dotación los objetivos de trabajo, conductas esperadas y cronogramas, evitando que sólo manejen la información los responsables de los procesos.
- Asegurar una mayor comunicación entre las distintas áreas y departamentos, superando los prejuicios derivados del desempeño de distintas funciones o pertenencia a distintas áreas, lo que impide la integración y visualización del conjunto del programa como unidad.
- Mantener reuniones periódicas con la totalidad de los especialistas .....
- Mejorar las comunicaciones con los niveles de conducción, recibiendo instrucciones claras, concisas y destinadas a la totalidad del personal involucrado.
- Recibir feed-back permanente relacionado con el desempeño, no sólo en forma escrita sino también mediante entrevistas cara a cara.
- Asegurar la disponibilidad de los niveles de supervisión y jefatura para evacuar consultas en forma inmediata, en términos de no generar demoras innecesarias o errores en la producción.
- Informar, independientemente de la función que se desarrolle, el proceso global de trabajo en el que cada persona está involucrada, a fin de facilitar la integración y comprensión de la importancia de cada tarea en términos de incrementos en la calidad de los productos.
- Planificar reuniones con personal de terceras Direcciones involucradas en la línea de producción a fin de mejorar la calidad de los productos.
- Mejorar el conocimiento de la totalidad de la producción institucional, con vistas a que los encuestadores puedan brindar respuestas más específicas durante los trabajos de terreno.

Puede apreciarse que varios de los contenidos asociados a una mejora en la comunicación incluyen propuestas de mejoramiento en la organización del trabajo.

***Con relación a la organización del trabajo (68 menciones)***

- Mejorar la infraestructura tecnológica con vistas a incrementar la calidad de los productos que se presentan.
- Asegurar que el desempeño de cargos con algún nivel de supervisión o jerárquico esté asociado en todos los casos a un mayor conocimiento del proceso de trabajo que deben conducir.
- Mejorar la planificación de los tiempos asignados para llevar a cabo las tareas que integran el programa productivo, así como la distribución de cargas de trabajo.
- Reemplazar las bajas registradas en la dotación a efectos de evitar sobrecargas de tareas en algunos sectores.
- Trabajar integradamente, aún cuando la función sea diferenciada (repcionistas y analistas):.

***Con relación a los recursos técnicos y mejoras físicas (63 menciones)***

- Disponer del equipamiento tecnológico que permita acelerar los tiempos de presentación de los trabajos (fax, PC, soft, líneas telefónicas, etc.).
- Acompañar el cambio en las condiciones técnicas y organizativas del trabajo, con uno concomitante en las condiciones de ordenamiento del espacio físico y condiciones de higiene.

## VI. A MODO DE CONCLUSION

Pese a la abundante bibliografía y antecedentes relativos a la organización de procesos de trabajo, no existe modelo que en forma mecánica pueda traspolarse a una organización laboral concreta.

Cada institución presenta conductas diferenciales vinculadas de una parte, con las metas que tiene prefijadas, el marco político, normativo, social y económico que encuadra su accionar.

Por otro lado, las características internas relativas a las estructuras organizativas, los modelos de gerenciamiento, los niveles de división del trabajo, la infraestructura tecnológica y presupuestaria, los estilos de liderazgo, las características de los equipos de trabajo, los niveles educativos de sus integrantes, las modalidades de vinculación contractual, la incidencia de las representaciones gremiales, las presiones laborales y familiares de los integrantes de la organización; todo ello caracteriza una impronta particular a la que podríamos llamar “el marco que condiciona la cultura organizacional”

Es por esto que no existen “recetas mágicas” para trabajar en el área de recursos humanos y organización. Sí, por el contrario, es posible diseñar las políticas del área a partir de un marco teórico que permita un ajustado conocimiento de la realidad sobre la cual se opera, el que a su vez permite el desarrollo de las diversas acciones de competencia, con pleno ajuste al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Nuestra organización estadística transita un proceso de cambio caracterizado por la incorporación de nueva tecnología y de nuevas funciones derivadas de la necesidad de responder a progresivas demandas de información. Por otra parte, el contexto externo nacional impone creciente eficiencia a los organismos públicos en un marco de restricciones presupuestarias.

Estas condiciones obligan a "repensar" el Sistema Estadístico Nacional en forma permanente, readaptando progresivamente las condiciones técnicas de la producción, las modalidades organizativas de funcionamiento y las políticas de recursos humanos que se instrumentan.

La eficiencia de la planificación organizacional presenta una relación directa con la capacidad creativa de los responsables de estos procesos. Los desafíos están planteados. El límite es la imaginación.

## ANEXO I

### *Nuestra visión, misión, valores y metas*

#### **Visión**

Concebimos al INDEC como una institución que debe contribuir a la construcción y consolidación de una sociedad democrática brindando información sobre la realidad socioeconómica del país a los distintos actores sociales con el fin de que los mismos puedan ejercer su derecho de estar informados, construir conocimientos y tomar decisiones.

#### **Misión**

Para alcanzar esta visión, nuestra misión fundamental es entonces producir, difundir y promover la utilización de información estadística para la toma de decisiones en todos los ámbitos, públicos y privados.

Dada nuestra filosofía de servir lealmente a la comunidad, satisfaciendo su interés y necesidad de estar informada, nuestro propósito es buscar continuamente las oportunidades de suministrar información veraz, pertinente y oportuna, que aporte a la mejora de la calidad de vida, al progreso de la sociedad y al uso eficiente del capital y los recursos.

#### **Valores y metas**

A partir de construir y profundizar nuestros vínculos con los distintos estamentos de la sociedad hemos podido establecer metas para con cada uno de ellos, teniendo en cuenta la ética y el respeto que deben guiar todas nuestras relaciones.

##### ✓ **Con los usuarios y clientes:**

Satisfacer sus necesidades de información es la meta central del INDEC. Nuestro deber primario es comprender sus requerimientos y responder con productos y servicios innovadores que les aporten una solución funcional, eficiente y accesible. Nuestro espíritu de servicio debe manifestarse en prácticas y dispositivos que provean asesoramiento y que faciliten el planteo de requerimientos, la evacuación de consultas y el acceso e interpretación adecuada a la información estadística requerida.

##### ✓ **Con los empleados:**

El éxito del INDEC depende de su capacidad para atraer, motivar y retener personas idóneas que comprendan la misión y valores del Instituto y que manifiesten su compromiso con ellos. La responsabilidad de los funcionarios con cargos de conducción es la de ser un modelo de cooperación para el logro de las metas, brindando información respecto de los propósitos, planes y logros del INDEC, promoviendo un ambiente de confianza mutua y asistiendo al personal a realizar sus propósitos de desarrollo personal en el marco del desarrollo institucional.

##### ✓ **Con las Direcciones Provinciales de Estadística (DPE):**

Las DPE tienen una misión análoga a la del INDEC en su ámbito, tanto en lo que se refiere a los usuarios como en los que respecta a los organismos estadísticos que requieran su apoyo y guía. Según las circunstancias son colegas, colaboradoras, distribuidoras, proveedoras o clientes del INDEC.

Debido a ello y conforme al principio de subsidiariedad que debe regular su relación, se propicia desarrollar con las DPE un sólido vínculo de cooperación recíproca basado en el respeto, la confianza mutua, la equidad de trato, y la honestidad e integridad de prácticas, con el fin de cumplir con un propósito común: servir al usuario.

##### ✓ **Con los demás organismos del Sistema Estadístico Nacional (SEN):**

Los demás organismos del SEN tienen la responsabilidad legal de proveer determinada información estadística. La dependencia recíproca está signada por la orientación metodológica que debemos brindarles y por su obligación y acuerdo para proporcionarnos determinadas informaciones y servicios, buscando consolidarlos como proveedores competentes y confiables del Sistema.

✓ **Con los informantes:**

Son la fuente del principal insumo del INDEC: los datos. Esta situación exige que se haga un esfuerzo sincero para allanar las dificultades que se presentan en la relación en términos de temores, interpretaciones, recursos y tecnología y/o prioridades de subsistencia y operación a efectos de plantear nuestros requerimientos en forma clara y considerada, evitando causarles inconvenientes innecesarios, y asegurando el resguardo del secreto estadístico. A su vez debemos responder a su cooperación brindándoles servicios de información.

✓ **Con otros institutos y organismos estadísticos internacionales:**

Son fundamentales para el desarrollo de las capacidades del INDEC y para la comparación y armonización de las estadísticas. En este terreno se procura trabajar en forma conjunta y coordinada.

### *Lineamientos estratégicos*

Tras el análisis histórico y prospectivo de los principales factores externos e internos que gravitan sobre la actividad y capacidad operativa del INDEC, hemos definido los Lineamientos Estratégicos que se enuncian a continuación para orientar nuestra gestión en los próximos años:

**1. *Orientar los esfuerzos de la institución a partir de las necesidades de los usuarios y clientes.***

Consolidar mecanismos organizativos idóneos para:

- ✓ indagar continua y sistemáticamente los requerimientos y necesidades de los usuarios y clientes particulares e institucionales, entre los que se encuentran las oficinas gubernamentales de nivel municipal en proceso de incorporación al SEN
- ✓ ampliar la oferta de productos y servicios acortando los plazos de puesta a disposición de la información
- ✓ medir la efectividad lograda en satisfacer las necesidades planteadas.

**2. *Establecer normas para la producción y difusión de estadísticas.***

Normalizar la frecuencia, oportunidad de entrega y calidad de la información estadística básica requerida, empleando las normas y convenios vigentes.

**3. *Consolidar la capacidad operativa de los organismos integrantes del SEN.***

A partir de un diagnóstico integral de la capacidad operativa del SEN -que incluya a los municipios- definir políticas y programas diferenciados que atiendan los diversos grados de desarrollo alcanzados por sus integrantes, con el propósito de acordar con cada uno de ellos:

- Un nivel de prestaciones que estén en condiciones de brindar en forma confiable.
- Un plan de desarrollo a mediano plazo que les permita cumplir plenamente con su rol de proveedor competente del sistema.

**4. *Intensificar y ampliar el alcance del Plan de Modernización Tecnológica.***

Sin perjuicio de progresar en los planes trazados y dedicando esfuerzos que aseguren el pleno aprovechamiento de los avances tecnológicos, informáticos y de comunicaciones, ampliar su alcance incorporando los desarrollos metodológicos recientes y modernizando las prácticas de gestión, claves para incrementar la calidad de las estadísticas y reducir los plazos para una prestación acorde a las necesidades.

**5. *Fortalecer el desarrollo de los recursos humanos.***

Desarrollar las capacidades de liderazgo y gerenciamiento en los cuadros de conducción de modo que les permita la realización eficaz y eficiente de los propósitos del INDEC y del SEN, instaurando un estilo de conducción consultivo y respetuoso de los diversos puntos de vista que

facilite a todo el personal la asimilación del cambio tecnológico, ofreciéndole oportunidades de desarrollo acordes con los potenciales individuales.

**6. *Profundizar la aplicación del principio de centralización normativa y descentralización ejecutiva.***

Conforme se vaya consolidando la capacidad operativa de los organismos del SEN, extendiéndose los beneficios del Plan de Modernización Tecnológica y fortaleciendo el desarrollo de los recursos humanos, delegar y descentralizar progresivamente en ellos las actividades ejecutivas desempeñadas por el INDEC. Logrado este paso, el INDEC se encargará del control de calidad de dichas actividades de acuerdo a recomendaciones internacionales.

**7. *Coordinar esfuerzos entre Direcciones para aprovechar la experiencia, los recursos y las instalaciones de la Institución.***

Diseñar e implementar mecanismos permanentes o transitorios de cooperación horizontal entre Direcciones, para:

- asegurar una respuesta unificada y coherente con las necesidades de los usuarios, los organismos del SEN y los de otros países.
- definir prioridades y ejecutar programas de diseño y mejora de productos.
- mejorar la presentación de requerimientos a informantes.
- sincronizar los cronogramas de ejecución de encuestas y censos.
- canalizar y aprovechar la asistencia técnica y/o financiera internacional
- optimizar el gasto.
- elaborar productos especiales en función de requerimientos puntuales de los usuarios y clientes.

**8. *Desarrollar sistemas de control de gestión.***

Diseñar sistemas de información, definir rutinas, cronogramas y asignar las responsabilidades necesarias para administrar las actividades operativas y de implementación de los lineamientos estratégicos.

**9. *Desplegar una actividad de comunicación continua y permanente con la comunidad.***

Definir responsables, contenidos, medios y recursos necesarios para:

- propagar una imagen pública coherente con la capacidad institucional.
- atender en forma permanente los requerimientos de los medios de comunicación
- concientizar a usuarios e informantes acerca del uso de la información estadística y la garantía del Secreto Estadístico.

## ANEXO II

### RELEVAMIENTO DEL SECTOR: ESTADISTICAS DE LA .....

#### 1. IDENTIFICACION DEL AREA

- 1.1. **Nombre:** Estadísticas de la .....
- 1.2. **Responsable/Contacto:** Arq. Eduardo .....
- 1.3. **Oficina – Teléfono: Of. “en tránsito” – Tel./Fax:** .....

#### 2. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

- 2.1. **Nombre:** Indicadores de coyuntura de la actividad de la .....

#### 2.2. Objetivo

Elaboración de un informe de prensa mensual con indicadores de coyuntura que reflejen la evolución de la actividad del sector..... Presentar, además, las expectativas de evolución a corto plazo de un grupo representativo de grandes empresas del sector .....mediante la realización de la Encuesta Cualitativa de la .....

#### 2.3. Lista de tareas

- Envío por Fax de los formularios de la EC.....
- Recepción por Fax de los formularios de la EC.....
- Registro y detección de atrasos en la EC.....
- Reclamo telefónico a las empresas en mora.
- Ingreso de los formularios de la EC.....
- Elaboración de gráficos para la publicación de la EC.....
- Recolección telefónica y por Fax de los datos de permisos de .....de 20 municipios.
- Ingreso de los datos de permisos de 20 municipios.
- Elaboración de cuadros y gráficos con resultados de los 20 municipios.
- Ingreso de los datos de insumos para el cálculo del Índice Sintético de Actividades de .....
- Elaboración de cuadros y gráficos del ISA.....
- Elaboración de cuadros y gráficos de INSUMOS.
- Redacción de textos y compaginación del comunicado de prensa.
- Elaboración de archivos con cuadros del comunicado para el dbINDEC.
- Preparación de cuadros y gráficos para INDEC INFORMA.

#### 3.4. Flujo de tareas (planilla anexa).

#### 3.4. Flujo de tareas en el programa: INDICADORES DE COYUNTURA DE LA ACTIVIDAD DE .....

Carga	Tareas	Proceso	Elaboración	Cronograma	Hardware	Gestión	Software
Envío por FAX de formularios de la EC...		Envía	1/3			FAX	---
Recepción por FAX de formularios de la EC...		Recibe	1/10			FAX	---
Registro y detección de atrasos en la EC.....		Registra	10/10			---	---
Reclamo telefónico a las empresas en mora		Reclama	11/15			---	---
Ingreso de los formularios de la EC.....				Carga		PC Pent.	QPro
Elaboración de gráficos de la EC.....			17/17	Procesa		PC Pent.	EXCEL
Recolección telefónica y por FAX de los datos de permisos de 20 municipios		Recibe	...	15/20			
Ingreso de los datos de permisos de 20 municipios				Carga		FAX	---
Elaboración de cuadros y gráficos con resultados de los 20 municipios				21/21		PC Pent.	QPro
Ingreso de los datos de insumos para el cálculo del ISA.....				Carga		PC Pent.	EXCEL
Elaboración de cuadros y gráficos del ISA.....			22/22	Procesa		PC Pent.	QPro
Elaboración de cuadros y gráficos de INSUMOS			22/22	Procesa		PC Pent.	EXCEL
Redacción de textos y compaginación del comunicado de prensa				23/23		Elabora	PC Pent. EXCEL
Elaboración de archivos con Cuadros del comunicado para el dbINDEC				24/24		Elabora	PC Pent. WORD EXCEL
Preparación de cuadros y gráficos para INDEC INFORMA				25/25		Elabora	PC Pent. EXCEL

### 3.5. Cronograma/Tiempos

<b>DIA</b>	<b>TAREA</b>
1/3	- Envío por Fax de los formularios de la EC..... .
1/10	- Recepción por Fax de los formularios de la EC.....
10/10	- Registro y detección de atrasos en la EC.....
11/15	- Reclamo telefónico a las empresas en mora.
3/17	- Ingreso de los formularios de la EC.....
17/17	- Elaboración de gráficos para la publicación de la EC.....
15/20	- Recolección telefónica y por Fax de los datos de 20 municipios.
21/21	- Ingreso de los datos de permisos de 20 municipios.
22/22	- Elaboración de cuadros y gráficos con result. de los 20 municipios
22/22	- Ingreso de los datos de insumos para el cálculo del ISA.....
22/22	- Elaboración de cuadros y gráficos del ISA.....
22/22	- Elaboración de cuadros y gráficos de INSUMOS.
23/23	- Redacción de textos y compaginación del comunicado de prensa.
24/24	- Elaboración de cuadros del comunicado para el dbINDEC.
25/25	- Preparación de cuadros y gráficos para INDEC INFORMA

## 4. RECURSOS HUMANOS

### 4.5. Cantidad de personas afectadas

- 1 Persona con nivel C. Profesional arquitecto. Part time.
- 2 Personas con Nivel D. Estudios universitarios en curso. Full time.

### 4.6. Especialidades no cubiertas/necesarias

**1 Persona con nivel profesional, del área económica, para realizar análisis de resultados y desarrollo temático. Part time.**

### 4.7. Necesidades de capacitación

Con el actual esquema de procedimientos no hay necesidades de capacitación. De introducir cambios en los procedimientos, que impliquen la utilización de nuevo software, sí se requerirá de capacitación específica.

## 5. PROBLEMAS DETECTADOS

-Mensualmente se deben enviar para la Encuesta Cualitativa de la .....200 hojas de FAX en forma manual para, luego de algunos días, recibirlos con las respuestas. Esto implica un ineficiente aprovechamiento de los recursos y requiere un excesivo tiempo de ocupación de la única línea telefónica disponible.

-Para el procesamiento y la elaboración de los cuadros y gráficos de la EC....., ISA....., INSUMOS y PERMISOS DE 20 MUNICIPIOS, se utilizan distintas aplicaciones en el procedimiento, ya que se utiliza Qpro para la carga de datos y obtención de resultados, y luego se los vuelca a mano en EXCEL para la obtención de gráficos para la publicación. Esta tarea manual resulta ineficiente, ya que implica la realización de dos procedimientos que podrían resumirse en uno solo.

## 6. SOLUCIONES PROPUESTAS

Establecer un servicio interno centralizado de envío y recepción de faxes confiable y eficiente.

Desarrollar un sistema informático para la carga de datos y el procesamiento de la información que permita generar en forma automática los archivos, con calidad final para la publicación de resultados.

## PROPUESTAS DE EVOLUCION E INCORPORACION DE NUEVOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS

### DESCRIPCION DEL HARDWARE

REFERENCIA	DESCRIPCION
PC Pent (una)	PC Pentium de 100 Mhz Memoria: 16 Mb HD de 850 MB Nota: Trabaja bajo Windows 95
IMPRESORA	Impresora HP Desk Jet 500 (chorro de tinta) Compartida con PC 486

### . DESCRIPCION DE OBRA INFRAESTRUCTURA

REFERENCIA	DESCRIPCION
FAX	Máquina de Fax y Teléfono

### 7. DESCRIPCION DE SOFTWARE

**7.1. Referencia/Desarrollos propios/Responsable de desarrollo y mantenimiento/objetivo.**

**7.2. Referencia/paquete utilizado/Responsable del mantenimiento**

REFERENCIA	DESCRIPCION
QPRO	QUATTRO Pro para DOS Responsable: Arq. Eduardo ..... Produce: Planillas de cálculo para carga de datos y obtención de resultados primarios
EXCEL	EXCEL Responsable: Arq. Eduardo ..... Produce: Planillas de cálculo para obtención de cuadros y gráficos con calidad final para la publicación.
WORD	WORD para WINDOWS Responsable: Arq. Eduardo ..... Produce: Textos para la publicación de resultados en el informe de prensa

**7.3. Referencia/Acceso**

- Carece de seguridad de acceso.

**7.4. Referencia/Backup/periodicidad**

- Los archivos de respaldo son copiados en Disquetes de 3 1/2" bajo control del operador del sistema.  
- Se realizan mensualmente al cierre de cada informe de prensa.

### 8. UTILIZACION DE LA RED/COMUNICACIONES

**8.1. Areas conectadas/Utilización**

- No se dispone de conexión a pesar de tener asignada una cuenta con el nombre ESIRT.

### **8.2. Areas no conectadas/Necesidades**

- Resulta imprescindible contar a la brevedad con una PC al menos, conectada a la RED, para realizar transferencias de archivos con datos producidos en otras áreas del Instituto.

### **8.3. Conexiones por módem (línea telefónica)**

- No se dispone.

## **9. OBSERVACIONES DEL INFORMANTE**

- Se considera muy necesario y oportuno realizar cambios en este procedimiento mediante la incorporación de un sistema informático integral y a través de la búsqueda de soluciones a los problemas planteados.