

SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
SOCIEDAD GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

**¿ES CONDUCENTE LA ADOPCIÓN DE HERRAMIENTAS
DEL SECTOR PRIVADO EN EL SECTOR PÚBLICO?**

CPN: MATÍAS DALLAGLIO

CPN: GASTÓN FONTANINI

CPN: ANTONIO ORDÍZ

- 2011-

ÍNDICE

*Introducción.	3
*Concepción y Composición de la Administración Pública versus la Administración Privada como causantes de sus diferencias de Gestión:	4
-Objetivos No Comunes.	5
-Sujeción al Control Social.	6
-Papel de los intereses políticos, la prensa, la opinión pública y los grupos de presión.	8
-Limites en el accionar del Funcionario Público y el Privado.	9
-Corrupción Pública y Privada.	11
*Mitos o Verdades del Sector Público versus el Sector Privado.	12
*Herramientas útiles del Sector Privado a aplicar en el Sector Público.	15
A- Motivación en el Trabajo.	15
B- Incorporación de pautas de Eficacia y Eficiencia.	19
C -Técnicas de Control y Auditoría.	21
*Conclusión.	23
*Bibliografía.	24

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende ser una herramienta que permita analizar el basamento, si es que en verdad lo hay, del ideario popular relativo a que la Administración Pública es excesivamente burocrática, que se caracteriza por el papeleo, la influencia y la indolencia, que exige gastos innecesarios, es ineficaz, lenta y tramitadora. Convivimos con la creencia generalizada de que lo privado es mejor que lo público, que para que una empresa funcione bien hay que privatizarla; o que la productividad promedio del sector público es más baja que la del sector privado.

Proponemos revalorizar la imagen de la Administración Pública y la de sus funcionarios, resaltando sus aspectos positivos, que son muchos y contundentes, y aportando elementos válidos que expliquen sus limitaciones para actuar como una empresa privada o mejor aún erigiendo con vigorosidad sus fundamentos para no actuar como tal o solo tomar de ella algunas herramientas que con probada eficacia en el sector privado podrían redundar en mejores resultados en el ámbito público.

Nuestro orden expositivo pretende en primer lugar plasmar ciertas características, diferencias y semejanzas entre lo público y lo privado, las cuales consideramos justifican sus desenvolvimientos y el contexto de análisis sobre el cual se inserta nuestro trabajo. Seguidamente explicitaremos con una mirada crítica ciertos mitos vigentes en el devenir diario de la Administración Pública versus la empresa privada, intentando asignarle validez o no a los mismos.

A partir de lo anteriormente precitado se abordará el análisis de la aplicación de las herramientas que en la actualidad se utilizan con mayor ahínco en las empresas privadas y que a nuestro criterio consideramos que con las adecuaciones pertinentes serían de utilidad en el escenario de la Administración Pública: Técnicas de Motivación, Pautas de Eficacia y Eficiencia y Técnicas de Control y Auditoria.

****Concepción y Composición de la Administración Pública versus la Administración Privada como causantes de sus diferencias de Gestión:***

Mucho se ha discutido sobre si la Administración Pública es una disciplina independiente de la privada o por el contrario ambas son partes de una disciplina general llamada "Administración General". Existen suficientes motivos para pensar que esto último es lo correcto y que no justifica en forma alguna la existencia de dos disciplinas separadas. Sin embargo, podemos conocer que dentro de cada esfera en particular, existen situaciones específicas que la caracterizan, así como que, tienen grandes analogías. Podemos entonces exponer que la Administración General se divide en dos grandes campos:

-Administración Pública: se la define como una rama especial de la ciencia de la administración y como tal se halla formada por una serie de principios, pero también es un sector integrante de la actividad gubernamental, por lo que se encuentra sometida a las exigencias de la política. La administración pública es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país.

-Administración Privada: es otra rama especial de la ciencia de la administración y actualmente constituye el eje del sistema de vida del mundo moderno amparada en el derecho de propiedad incluido en la mayoría de las cartas constitucionales de las naciones. La administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para toda la comunidad. Es decir que el fin esencial de la empresa privada es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

Hechas las aproximaciones anteriores intentaremos desandar los principales matices identificatorios del "ser" y el "hacer" de cada una de estas ramas administrativas a

fin de arribar a la determinación de los detonantes generadores de las diferencias en la gestión; al respecto abordaremos los siguientes puntos:

-Objetivos No Comunes:

Es indiscutible que existe una distinción tajante en tanto que, el objeto del gobierno es prestar servicio a toda la comunidad procurando el bienestar colectivo, salvaguardando sus instituciones y procurando la continuidad de los servicios; mientras que la administración privada, regida por el lucro a obtener, sirve a una parte o sector de la sociedad.

La Administración Pública tiene la responsabilidad de gestionar y garantizar el funcionamiento de ciertos servicios sociales que no son prestados por organismos ni empresas privadas. Multitud de responsabilidades sea en el orden jurídico, la sociedad, la economía, así como en aspectos fiscales entre otros muchos, y de objetivos son obligaciones que asume como propias y pone en práctica mediante el desarrollo de proyectos financiados con el presupuesto público. La “empresa” pública no puede seleccionar a sus clientes, las obligaciones del servicio público generalmente son no-excluyentes, todos los ciudadanos necesitan de sus servicios, independientemente de su preparación, capacidades, ingresos o localización geográfica.

La Administración Pública actúa tuteladamente sobre la privada porque es un sistema que incluye a toda la comunidad en cambio la privada es un subsistema de aquel sistema mayor, del cual depende para su subsistencia. El gobierno procura condiciones materiales adecuadas y estimulantes a la empresa privada, a la par de que contribuye a reproducir las relaciones entre el capital y el trabajo en el interior de la empresa, aplicando la coerción y apoyándose en el uso de la fuerza física.

No obstante las particularidades mencionadas en cuanto al objeto público, el desenvolvimiento cada vez más competitivo de la empresa privada genera lo que podemos llamar un “acostumbramiento” de los ciudadanos, quienes reciben del sector

privado tiempos de respuesta cada vez más rápidos y unos productos y servicios de mayor calidad; por eso también esperan que el sector público se comporte del mismo modo, ofreciendo servicios públicos cada vez mejores, de forma más cómoda para el usuario y más personalizada y adaptados a las necesidades de cada individuo.

Este análisis comparativo, quizás involuntario, está demandando a la Administración Pública una actitud competitiva desde el momento en que cada mañana abre las oficinas a sus clientes. Estamos ante unos ciudadanos que demandan unos servicios públicos eficaces y bien gestionados y que para su valoración, independientemente de la titularidad pública de los mismos, siempre tiene como referencia los servicios que se les prestan por la gestión privada.

-Sujeción al Control Social:

La acción de grupos contextuales es altamente incidente en ambas esferas de nuestra exposición comparativa. La sujeción a la mirada de la sociedad y de los grupos de presión es un elemento clave a la hora de decidir y actuar tanto por parte de las empresas privadas como de la Administración Pública.

Ahora bien, distinguimos la “presión” ejercida por estos grupos (a los que aludiremos en el apartado siguiente), guiada muchas veces por intereses sectoriales y mezquinos; de lo que es un verdadero control social. Éste último, como tal, se ejerce básicamente sobre lo público, sobre las decisiones que incumben a bienes y recursos que son de todos y sobre la acción de decisores y administradores que no buscan maximizar un lucro sino plasmar los deseos de una sociedad a la cual representan.

Los ciudadanos y las empresas esperan y exigen que las autoridades se responsabilicen más de la gestión del dinero de los contribuyentes, demandan una mayor transparencia en la toma de decisiones y la participación democrática en todas las fases del desarrollo de las políticas. Las empresas privadas no tienen la obligación de justificar decisiones y su funcionamiento interno ni siquiera tiene por qué ser democrático.

En el ámbito público, a diferencia de lo que ocurre en la empresa privada, existe no solo un control de poder a poder o de estos entre sí, sino que es la misma comunidad quien exige la vigilancia y opinión independiente de agentes externos.

El control social en su primer concepción se define como un control indirecto, ejercido a través de los políticos y por medio de las elecciones, permitiendo expresar la satisfacción o insatisfacción de los ciudadanos. Sin embargo, las elecciones son un mecanismo imperfecto de responsabilización de los políticos, ya que no solo éstos son los únicos responsables del desempeño de la administración. Decisión y ejecución no siempre van de la mano o por los carriles que se presupuestaron.

Si la capacidad de monitorear a la Administración Pública sólo se puede traducir en conocer las justificaciones o razones de las acciones de aquélla, la eficacia del control social es mínima; en forma coincidente si las sanciones que puede imponer la sociedad son únicamente de carácter simbólico, expresadas en la desaprobación pública, sea a funcionarios o a decisiones públicas, sin que tales sanciones tengan efectos mandatorios siendo su eficacia dependiente de la capacidad social de generar escándalos o protestas con alta resonancia, no puede “hacerse valer” el control social, con todos sus alcances.

Habida cuenta de esto, es indispensable que la sociedad disponga de otros recursos respaldados legalmente que puedan aumentar la eficacia de las sanciones simbólicas; el derecho a vetar tanto a funcionarios electos como a autoridades designadas, las acciones consagradas constitucionalmente para asegurar la prevalencia de los intereses colectivos, los recursos administrativos y, por supuesto, una institucionalidad contralora y judicial fuertes e independientes constituyen recursos del control social.

-Papel de los intereses políticos, la prensa, la opinión pública y los grupos de presión:

Es harto sabido que existen actores sobre los cuales no puede despejarse la atención; así en este orden de ideas los más notorios son los sindicatos y los medios de comunicación, los que a través de su poderío y de la imagen que “construyen” tanto de las empresas como de las instituciones van incidiendo, quizás de sobremanera, en su accionar.

A primera vista, suele ser menos intensiva la acción de estos grupos de presión sobre el sector privado, el cual opera con cierta autonomía, tomando decisiones a puerta cerrada y a resguardo de presiones directas. No obstante, suelen encontrarse organizaciones privadas altamente politizadas y expuestas al control y presiones de los medios de comunicación y de la opinión pública en general.

Por lo expuesto sostenemos que los grupos de presión ejercen influencias tanto sobre el ámbito público como privado, aunque con ciertas diferencias.

En cuanto al papel de los Medios de comunicación su rol es trascendente ya que a través de su impacto sobre la opinión pública “arman” o desarman” la imagen de una empresa u organismo público o la aprobación o no de los resultados de una política o un accionar. No es vana la expresión relativa a que los medios constituyen el cuarto poder de un Estado; ellos gozan de la posibilidad de adaptar o interpretar los acontecimientos y asuntos importantes de la actualidad.

Ahora bien, este “don” puede tener connotaciones negativas cuando los periodistas intentan exponer falsedades y estrategias manipulativas y a través de ellas trasladar la atención de las actividades de los políticos hacia una agenda alternativa generada por ellos. Desde el lado opuesto debe mencionarse que diversas reparticiones de los poderes del Estado, de los partidos políticos y de otras instituciones buscan ejercer una influencia directa en los contenidos de los medios (directivas sobre tratamiento de un tema, vetos de asuntos y personajes) y en las decisiones internas de los mismos (sanciones y despidos de profesionales).

Otro grupo de presión lo constituyen los Trabajadores y Sindicatos cuyo desempeño incide tanto en el ámbito público como privado. A través de cortes de calle y protestas generalizadas, frente a despidos masivos, la precarización del trabajo, la reforma del Estado, la renegociación de la deuda, la comunidad marcan su disconformidad con las decisiones.

-Límites en el accionar del Funcionario Público y el Privado:

Suele sostenerse que el administrador público es aquel que no está constantemente bajo la zozobra de los estados de pérdidas y ganancias, como lo está su hermano en el terreno de los negocios. El poder público proporciona servicios que son, en gran medida intangibles y por los cuales el consumidor individual no paga honorarios.

A modo de espada de Damocles, “pesa” siempre sobre el funcionario público la “legalidad”; él siempre tiene que estar seguro de que sus acciones se ajusten a las prescripciones legales; en consecuencia, debe consultar constantemente los códigos y reglamentos que indican la forma de proceder.

El administrador privado, también consulta códigos y reglamentos para proceder pero con distinto fin para encontrar la forma de hacer lo que se propone sin ser sancionado. Las leyes sirven al administrador público para saber que es lo que hacer y al privado que es lo que no debe hacer. Una profusa y rígida legislación administrativa dice lo que la Administración puede hacer, mientras que las empresas privadas pueden hacer todo aquello que, simplemente, no sea ilegal. Además, tantas normas (que conforman lo que se denomina el Derecho Administrativo) mediatizan los procedimientos haciéndolos más lentos y complicados.

Así arribamos a la concepción de una administración pública menos idónea o menos “creativa” que la privada, porque la limitan sus responsabilidades, que están enmarcadas en reglamentos que no pueden cambiar a voluntad. Además que está sujeta a cambios imprevistos o premeditados de política, lo cual se traduce en cambios de

administración. Ahora bien, ¿es concebible que sea de un modo distinto?, tendría consenso popular que los funcionarios públicos actúen en “libertad de acción”. Siempre deben evaluarse los pro del no cambio antes de criticar las contras del presente.

-Una visión positiva de la Burocracia:

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática esta diseñada para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada. El modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características: carácter legal de las normas y de los reglamentos; carácter formal de las comunicaciones, racionalidad en la división del trabajo, impersonalidad en las relaciones de trabajo, jerarquía bien establecida de la autoridad, rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales, competencia técnica y por méritos, especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad, profesionalización de los participantes, completa previsibilidad del funcionamiento.

Ahora bien cuando el modelo de “burocracia racional” es sometido al mundo real aparecen la ineficiencia y las imperfecciones, su principal limitante es la propia naturaleza humana. Así es común relacionar a la burocracia con connotaciones negativas representadas fundamentalmente por: exagerado apego a los reglamentos; exceso de formalismo y papeleo; resistencia al cambio; despersonalización de las relaciones; categorización del proceso decisonal; adherencia exagerada a las rutinas y procedimientos; exhibición de señales de autoridad; dificultad en la atención de clientes; etc.

Si bien es dable reconocer que estas situaciones suelen darse en la practica, no por ello debe conclusionarse que la burocracia engendra únicamente connotaciones

negativas, la existencia de especialización, la delimitación de las competencias, reglamentos, y jerarquías deben existir pero dando margen a la creatividad e iniciativa individuales sin entorpecer los procedimientos de gestión.

-Corrupción Pública y Privada:

Puede definirse a la corrupción como aquellas conductas destinadas a la obtención de beneficios mediante la utilización de la influencia otorgada por cargos públicos o por la fortuna privada que genera un enriquecimiento ilícito. Existe corrupción cuando una persona, ilícitamente, pone sus intereses personales por sobre los de las personas y los ideales que está comprometido a servir.

En este escenario es evidente que no solo la corrupción se circunscribe al ámbito público sino también al privado, siendo necesario establecer una aproximación conceptual que destaque la corrupción como un problema de poder económico y político y como un problema ético y de conciencia moral de violación de valores y normas del ser humano por sí, independientemente de cual sea su ámbito de acción.

****Mitos o Verdades del Sector Público versus el Sector Privado:***

En este apartado analizaremos algunos temas de conflicto o discusión que se plantean en el desempeño del Sector Público y del Privado. Esta no es una lista cerrada o definitiva, sino que presentamos los puntos que creemos más relevantes; además no se debe considerar cada punto de manera independiente de los demás, sino que ellos están relacionados en sus postulados y justificaciones.

1- ¿Las empresas privadas funcionan mejor que las empresas públicas? o bien ¿Hay que privatizar las empresas públicas para lograr una mayor “eficiencia” económica?.

A esta idea instalada en nuestra sociedad y que ha sido erigida por los acérrimos opositores del intervencionismo estatal debe agregarse la realidad de que muchas empresas privadas quiebran todos los días, en tiempos de crisis y también de bonanza, destruyendo empleo. No todas las empresas privadas son exitosas, y gran parte de su éxito y fracaso dependen de las decisiones de sus administradores. Esto mismo sucede con las empresas Públicas, dependen de lo bien o mal que sean gestionadas.

Ante las ideas privatizadoras debe considerarse que no siempre se ha privatizado por razones de eficiencia económica sino también por los intereses económicos de una minoría que quiere crecer a costa del patrimonio de la mayoría. Se han vendido empresas públicas con la supuesta intención de mejorar su gestión, lo cual nunca sucedió, e incluso en algunos casos se perdió eficiencia, razón por la cual el Estado debió volver a hacerse cargo de las mismas. La expresión de que las empresas públicas no son productivas ni redituables y que sólo generan burocracia, fue uno de los justificativos para “crear” la necesidad de vender estas empresas.

El sector público ha tenido, durante décadas, importantes empresas productivas cuyos beneficios revertían en las arcas del Estado y se redistribuían en salarios indirectos, en educación, salud, seguridad y otros servicios públicos.

Si las empresas públicas no fueran redituables, no resultarían atractivas a los capitales privados, basta recordar lo sucedido en la Argentina durante la década de los '90 con la masiva privatización de empresas públicas (compañías eléctricas, de telefonía, banca pública, explotaciones mineras, compañías petrolíferas, aéreas, navieras, etc.).

No hay que confundir que las personas que se encargan de dirigir los destinos de estas empresas no lo hagan de manera responsable, con que las empresas no sean productivas, ni debemos culpar a la burocracia, para tapar posibles hechos de corrupción.

2- ¿Los funcionarios públicos no trabajan?.

Si realmente los agentes públicos no trabajaran, todas las funciones y servicios que el Estado tiene reservadas para sí, estarían paralizados generando un verdadero caos de desigualdad, desatención e inoperancia. Es inapropiada dicha expresión y como fundamento de ello basta con que pensemos en la cantidad de servicios que el Estado nos brinda; seguridad social, educación, formación profesional, salud, seguridad, aduana, transporte, comunicación y otros, debiendo atender, todos los días, a millones de personas a lo largo y ancho de nuestro país.

Seguramente que algunos trabajarán menos que otros (trabajadores parásitos), pero esto también ocurre en el ámbito privado, siendo propio de la naturaleza humana más que del ámbito donde ejercen sus actividades.

3- ¿Todas las personas quieren ser empleados públicos?.

Si el sector privado ofrece, cada vez, menos empleo de calidad, más precariedad, más temporalidad, horarios abusivos, bajos salarios, menos derechos laborales, más despidos, es normal que las personas, para cubrir sus necesidades vitales, aspiren, cada vez más a ser parte del sector público, el cual ofrece más estabilidad, mejores condiciones previsionales, mayores derechos laborales y sindicales.

No obstante debe reconocerse que todas las cualidades descritas no son igualmente valoradas por todas las personas, dependiendo ello de sus aspiraciones personales, estilos de vida, intereses o características de su economía.

4- ¿El único objetivo de las empresas públicas es crear empleo?.

Si bien el objetivo principal del Estado no es obtener ganancias, cuando gestiona empresas productoras de bienes y servicios, lo realiza con el ánimo de ganar dinero además de generar empleo, y con ello disponer de más recursos para el logro de sus objetivos sociales.

En contraposición el objetivo de las empresas privadas esta dado principalmente por ganar dinero, creando o destruyendo, si es necesario empleo, según convenga a sus cuentas de resultados. Para incrementar sus ganancias, tampoco dudan en trasladar sus fábricas, empresas a otros países menos desarrollados, en busca de mano de obra barata y sin derechos laborales a la que explotan sin ninguna consideración.

5- ¿El Estado tiene estructuras sobredimensionadas?.

En una pequeña organización es posible que el propietario establezca los objetivos, decida la forma de alcanzarlos y ejecute las tareas necesarias para ello. Contrariamente, en cualquier organización cuyo tamaño sea un poco mayor, comienza a advertirse la necesidad de establecer una planificación y de formalizarla en una estructura. Este es el caso del Estado, donde su magnitud es tal, y en continuo crecimiento, que requiere de un diseño estructural quizás extenso pero necesario para cubrir el amplio espectro que se le presenta en su desenvolvimiento.

****Herramientas útiles del Sector Privado a aplicar en el Sector Público:***

Pretendemos determinar que aspectos de la actividad del Sector Privado son útiles para lograr buenos resultados, analizando cuales serían de aplicación factible en el Sector Público, que resultados se podrían obtener y con que nuevos problemas nos enfrentaríamos.

Si bien nos enfrentamos a la realidad de que posiblemente no todos los principios de gestión del Sector Privado puedan aplicarse a lo Público o en caso de hacerlo quizás no generen los mismos resultados; creemos respecto de algunas herramientas, las cuales desarrollaremos a continuación, que es imperioso que sean provistas y adaptadas desde lo privado a lo público para mejorar el desenvolvimiento de este último.

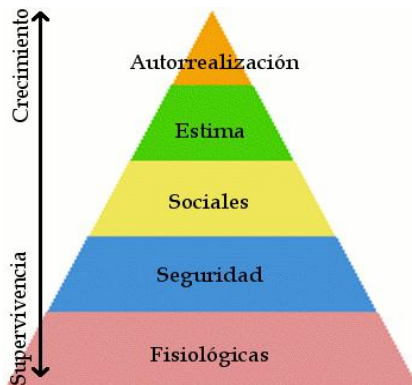
A- Motivación en el Trabajo:

Ante la pregunta de ¿por qué trabajamos?, las respuestas podrían ser variadas, desde el orgullo personal o profesional a la motivación pecuniaria, y todas serían posibles. Lo que se debe buscar es provocar que los empleados quieran trabajar, y la forma en que se trata de lograr esto es variable, siendo ello la labor más dura en la gestión de los recursos humanos.

-Motivación de Empleados Públicos: aplicación de los criterios de Maslow y Herzberg:

Todo análisis que se pretenda realizar sobre motivación humana ineludiblemente debe incluir, al menos en forma sintética, los principios desarrollados por los autores: Maslow y Herzberg, ya que los mismos son una pieza clave a la hora de esgrimir cualquier estrategia dirigida a incrementar los niveles motivacionales de los empleados y agentes.

En cuanto a Maslow aportó una teoría de la motivación sobre la base de que las necesidades humanas responden a una jerarquía que va desde las básicas (primarias) hasta las más sofisticadas (secundarias).



Para este autor una vez satisfechas las necesidades de una escala, éstas dejan de ser atractivas, pasándose a la siguiente escala. Por ejemplo si están cubiertas las necesidades fisiológicas básicas a través de la remuneración, el trabajador sentirá otras necesidades vinculadas a un ambiente de trabajo agradable, estabilidad en el empleo, etc.

Por su parte Herzberg considera que los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se separan y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no lograrán motivación en sus empleados.

El autor caracterizó a los factores que evitan la insatisfacción en el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha, podrán sentir no satisfacción o indiferencia frente a su trabajo. Para motivar a las personas en sus puestos, sugirió enfatizar a los que llamó factores motivadores. Estos producen un efecto duradero de satisfacción y por lo tanto podrían generar aumento de productividad.

A partir de los conceptos expresados por parte de los autores aludidos obtenemos tips de imperiosa consideración. En el ámbito donde el empleado público desarrolla su accionar, se dan ciertas particularidades que le son propias y que condicionan cualquier intento motivacional. Los empleados públicos suelen experimentar una sensación de

estabilidad por un lado y de estancamiento en sus posibilidades de crecimiento por el otro. A fin de mes contarán con su salario independientemente de si trabajan o no y los aumentos salariales que se otorguen serán similares para todos los empleados de igual categoría, sin distinción de sus rendimientos. Los ascensos son limitados a la estructura de la organización y ésta a su vez a la voluntad política.

Según la mirada de Maslow estarían cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, por lo que se debería trabajar sobre los siguientes escalones de la pirámide para tratar de motivar a los empleados. Supongamos que ante esta situación a los agentes públicos se les otorga un incremento en sus salarios, el resultado de esta política será acotado y de corta duración, desaparecerá en poco tiempo, será prácticamente efímera y pronto estaremos en la misma situación que antes del aumento. Estaremos ante trabajadores sin motivación, que experimentarán pequeños momentos de satisfacción, sin objetivos que los seduzcan, que saben que su progreso dentro del trabajo no dependerá de su rendimiento, sino del paso del tiempo (carrera administrativa) o en otros casos donde la estructura de la organización les muestra que tal vez nunca podrán acceder a una mejor posición.

Es por ello que debemos apuntar las acciones al reconocimiento, la estima, la realización dentro del puesto de trabajo, tratando de generar en el empleado gusto por lo que hace, motivado por uno mismo o desde fuera. La valoración de la sociedad por el empleado público y por su labor, debería ser parte de la estrategia a implementar para lograr motivarlos, aquí los resultados serán más duraderos. En este modo de motivar, estaríamos actuando sobre los últimos escalones de la jerarquía de necesidades de Maslow y sobre los factores motivacionales según la teoría de Herzberg.

-Motivación de Empleados Públicos: Sistema de Premios y Castigos:

En el Sector Privado este tipo de motivación es más común. Los salarios suelen calcularse en función de los rendimientos, medidos por montos de ventas, o cantidad de

clientes o asociados que consigan, o de encuestas que se logren realizar, o suelen plantearse metas mensuales que deben cumplirse para poder adquirir determinadas recompensas, etc.

Creemos que en el ámbito público se debe comenzar a trabajar con determinados criterios de rendimiento, planteándose objetivos y/o metas a conseguir en las distintas dependencias, en función del producto (bien o servicio) que brindan y para aquellos que lo consigan, otorgarles reconocimiento por el esfuerzo y los logros obtenidos. Este reconocimiento no sólo vendrá de los directivos, sino que también de la sociedad.

Se comenzaría con la fijación precisa del objetivo que persigue el organismo en relación al producto (bien o servicio) que elabora y entrega a la sociedad. A partir de ahí se deberá confeccionar un cuadro estadístico que detalle los bienes o servicios generados en cada oficina, recursos que se utilizan, las actividades que se desarrolla y demoras promedio, todo acotado a determinado período de tiempo. Con estos datos se establecerán las distintas metas a lograr en cada oficina, por ejemplo reducción en los tiempos de respuesta, aumento en la cantidad de bienes o servicios, etc.

Será necesaria la coordinación y colaboración de todos los sectores y que en cada uno se tenga un real conocimiento de su rol dentro de la organización y de la importancia del mismo. Hacer sentir partícipes a los empleados en los objetivos que persigue tanto su oficina como la organización y en los planes de acción que se implementarán para conseguirlos. Hay que tratar de lograr un sentido de pertenencia de las personas que integran la organización, donde cada uno se sienta pieza fundamental en el logro del resultado final. Potenciar el papel del trabajador como pieza imprescindible de la organización.

El punto de partida será la mesa de inicio de cada organismo, que es su cara visible y el primer y tal vez único contacto de las personas con la institución. Aquí es donde se debe dar asesoramiento y respuestas concretas a lo que el público viene a

buscar. Luego las demás oficinas serán las encargadas de llevar adelante los diferentes trámites.

A la par de la mejora en el bien o servicio que se brinde, mejorará la mirada de la sociedad, tanto sobre el organismo público como sobre sus empleados, que a su vez generará un sentimiento de orgullo de ser funcionario de dicha entidad.

-Motivación de Empleados Públicos: Ingreso y ascensos o promociones:

En la búsqueda de motivar a los empleados públicos es imperante la implementación del sistema de concursos de antecedentes y oposición, tanto para el ingreso a la Administración Pública como para el otorgamiento de ascensos o promociones. Esto genera sentimientos de autoestima, prestigio, progreso, autorrealización a la persona que logra ingresar o ascender, por haber ganado ese derecho y ese lugar.

Por otra parte, también se debería implementar un sistema de formación continua de los empleados, por medio de cursos de capacitación, participación en jornadas de actualización, perfeccionamiento, etc., dando la posibilidad a todos los empleados que puedan acceder a este beneficio. Esto motiva a los agentes, haciéndolos sentir, que ellos y las actividades que realizan son importantes dentro la organización.

B- Incorporación de pautas de Eficacia y Eficiencia:

El concepto de eficacia se refiere a la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos relacionados con su misión, es decir, para cumplir con su mandato institucional. La eficiencia, sin embargo, es un concepto que se refiere a conseguir con el mínimo de recursos un determinado resultado o a conseguir el máximo de productos con un nivel dado de recursos. En suma, la eficiencia conecta recursos a esfuerzos y la eficacia conecta productos a objetivos.

La incorporación de ciertos principios y técnicas de lo privado tendientes a la mejora de la eficacia y eficiencia siempre dentro del marco de las posibilidades legales, redundara en mejores prácticas y resultados, de modo que la gestión pública aparezca como el resultado de la Ley, pero a su vez, como consecuencia de algunos de los principios y técnicas de la gestión privada, entre los que hay que destacar los más modernos y expertos sistemas gerenciales.

La nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial.

Son necesarias determinadas características de las administraciones para lograr el fin de un eficaz y eficiente servicio público, entre ellas se pueden mencionar: la profesionalización de los empleados públicos; la disminución de reglamentaciones y normativas, con una mayor capacidad de decisión a cada unidad administrativa; la implantación de un sistema de responsabilidad, implicando nuevas formas de relación y de comunicación y una administración competitiva y responsable, respondiendo en el momento adecuado, a las expectativas de los ciudadanos.

En términos generales, esta nueva concepción propone un Estado más descentralizado, con menos control jerárquico y mayor rendición de cuentas. Defiende la participación como insumo que produce resultados significativos y asegura el éxito y la efectividad, además de reclamar mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones activas, horizontalidad y potenciación de las capacidades organizacionales, así como construcción de redes institucionales.

De este modo, aparecen conceptos y estrategias tales como el control de gastos, presupuestos por programas, técnicas de dirección, funciones de planificación, dirección por objetivos y otros elementos de la gestión privada que van a posibilitar un mejor

análisis y consecución de resultados más acordes con los objetivos o fines, actuando con eficacia y eficiencia.

C -Técnicas de Control y Auditoría:

La modernización del estado incluye necesariamente la modernización de los mecanismos de control y en esto es de resaltar que la eficacia de la gestión solo tiene posibilidades de ser exitosa si cuenta con mecanismos eficaces de control. En este ámbito nos encontramos con el control interno y el control externo (en virtud del sujeto que controla y del sujeto controlado) donde el debido complemento de ambos asegura la fortaleza indudable en la búsqueda de gestión eficiente, eficaz, honesta y transparente.

El modelo ideal de de control publico, lo constituye una adecuada coordinación entre los órganos externos y un sistema de control interno descentralizado y ágil que se caracterice por ser un órgano permanente, de nivel y con independencia funcional.

En las administraciones públicas se está experimentando una transformación en los últimos años: superando los sistemas encaminados a detectar y perseguir fraudes, mediante la comprobación de la legalidad del gasto realizado, va evolucionando hacia objetivos más ambiciosos que incorporan no sólo la verificación de los estados contables de las administraciones públicas, sino también el análisis de la gestión de los fondos públicos mediante técnicas de auditoría operativa.

Si en las empresas prevalece el interés por verificar que sus estados contables reflejan razonablemente la imagen fiel de éstas, información requerida por los distintos usuarios externos (accionistas, acreedores, futuros inversores), en las entidades públicas interesa, probablemente con mayor intensidad, mostrar la adecuación de la gestión de los fondos públicos, además de verificar el cumplimiento de la legalidad, objetivo tradicional del control público.

La justificación de esta diferencia radica básicamente en el origen de los fondos que financian ambos sectores, que en las administraciones públicas obliga a rendir cuentas sobre los mismos a los órganos de control y a los ciudadanos.

Nuestra Ley de administración financiera y sistemas de control del sector público establece principios demandantes de un control con los siguientes caracteres básicos:

-Integrativo: tienden a producir información clara y oportuna para la toma de decisiones en la ejecución de la actividad administrativa de modo de facilitar el autocontrol por parte de la misma administración actuante, que le permite detectar tempranamente cualquier desvío en el cumplimiento de los programas establecidos.

-Unificativo: la claridad informativa permitirá un mejor control que se alcanza a través de una centralización normativa.

-Abarcativo: comprende a todo el sector público y es comprensivo de todos los aspectos económicos-financieros, de gestión. Se trata de controlar lo realizado con el patrimonio, con la economía, con las finanzas, con la administración y además, implica hacer un cotejo con la gestión, cotejo global, integral, no solo del aspecto legal o de oportunidad sino también a cerca de la buena marcha de la administración en aspectos técnicos, financieros o contables.

***CONCLUSIÓN**

La Administración Pública y la Privada son campos de una misma disciplina pero con características y objetivos propios, que por lo tanto exigen modelos y herramientas de gestión y control distintivos de cada uno pero que no por eso totalmente incompatibles.

Reafirmamos la conocida frase: “los extremos no son buenos”, ya que ni todo lo público es poco productivo o de mala calidad, ni lo privado es donde se realizan de mejor forma las cosas; hay aspectos destacables en ambos sectores; siendo nuestro desafío saber aprovechar ambos. Resulta imperioso para la Administración Pública rescatar y revalorizar aquellos mecanismos y herramientas útiles, y a la par adoptar los de la faz privada que sean conducentes a optimizar su gestión.

La mejora en los bienes y servicios brindados por el Estado generarán un sentimiento positivo en la sociedad, tanto sobre la Administración Pública como sobre sus empleados, lo que redundará en una motivación para ellos, logrando potenciar sus desempeños y por lo tanto la eficiencia de cada organismo.

Es necesario reflexionar que la administración moderna precisa que los agentes de un organismo desempeñen tareas diferentes a las tradicionales y enfrenten el desafío de generar en el común de la sociedad la necesaria confianza que se debe tener sobre aquellos encargados de administrar y decidir sobre lo que es de todos. Estas nuevas premisas obligan a generar una nueva cultura de gestión que empieza por abandonar inercias, costumbres y reglas no escritas que han prevalecido y que sin duda constituyen los principales obstáculos para el cambio y el establecimiento de planes y programas de modernización que a menudo fracasan precisamente porque el peso de aquellos factores resulta una gran carga que define el comportamiento de los funcionarios en las instituciones del sector público.

***BIBLIOGRAFÍA**

- Blunstchli, Gaspar, Derecho Público Universal. Madrid, J. Góngora Impresor. Sin año (1876). Dos tomos. Tomo I.*
- Max Weber, Economía y Sociedad – Cap. IX: La Institución Estatal racional y los partidos políticos y parlamentos modernos (Sociología del Estado).*
- Klitgaard, Robert, Controlando la corrupción. Una indagación práctica para el gran problema social de fin de siglo, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1994.*
- Zuluaganieto, Jaime, Cuando la corrupción invade el tejido social. Nueva Sociedad, No.145, Caracas, 1996.*
- Christopher Hood y Michael Jackson, “La Argumentación Administrativa”.*
- Asencio, Miguel Angel; Costa, Oscar; Demaria, Américo: “Finanzas Públicas a nivel Subnacional. La economía del sector público y su aplicación a un caso provincial”. Universidad Nacional del Litoral. Centro de Publicaciones, Santa Fe, Marzo de 1990.*
- Fainstein, H., Abadi, M., Baigros, K., Herz, A., Sciarrotta, C. y Stering, H.: “Teoría de las Organizaciones”, Ed. Aique, 2004.*