

MEMORANDO

PARA: Sra. Pilar Garrido Gonzalo
Ministra

DE: Luis Román Hernández
Gerente, Área de Modernización del Estado

C: Sr. Daniel Soto, Viceministro
Sra. Gianella Baltodano, Directora Ejecutiva
Sra. Ligia Acuña, Jefe OGEREH

ASUNTO: Estudio Clima Organizacional Área de Modernización del Estado

FECHA: 28-10-2019
AME-241-19

Estimada señora ministra, reciba un atento saludo de mi parte.

Por este medio, respetuosamente, quisiera externarle una serie de consideraciones entorno al Estudio de Clima Organizacional, que se está llevando a cabo en el Área de Modernización del Estado, ante solicitud de un grupo de compañeros del Área. Esto con la finalidad de colaborar con el equipo consultor, brindando información sobre una serie de elementos fundamentales que deben ser considerados para comprender el contexto de trabajo del AME.

Me hubiera gustado proporcionar esta información de previo a la elaboración de términos de referencia de la contratación, para así orientar en mejor medida y sacarle el máximo provecho al estudio de clima, pero debido a las circunstancias en que se gestó el mismo, donde no se tomó en cuenta a la Gerencia, procedo por responsabilidad y con el compromiso firme de apoyar este proceso, a mencionar algunos aspectos relevantes que el estudio debe necesariamente considerar, pues son acontecimientos determinantes actualmente, de los diferentes micro climas, pertenecientes al clima organizacional del Área:

1. El cambio en la orientación de la modernización organizacional del Estado que se inició a partir del año 2016 -pasando la reforma institucional, de las estructuras organizacionales y su evaluación, al mejoramiento interno pero integral de las organizaciones y los estudios especiales, de investigaciones aisladas, a una labor de investigación aplicada al mejoramiento, actualización y prospección de la institucionalidad que conforma la Administración Pública- ha implicado un cambio significativo en la orientación y organización del trabajo del Área, por tratarse de un cambio de enfoque en la modernización organizacional del Estado. Esta transición, ha sido un proceso gradual que no ha concluido.



Ello no ha facilitado a la fecha, tener clara una modalidad de trabajo y modelo de organización del mismo, en forma definitiva, para el abordaje integral de la reforma institucional y de la investigación aplicada, porque es un nuevo enfoque de la modernización organizacional, que nos está llevando día con día, a una forma de trabajar diferente y a generar productos nuevos, desconocidos y de dimensiones en cuanto a complejidad, alcance, requerimientos y tiempo de elaboración e implementación, a veces incognoscibles. Es un proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo de la gestión del Área, a partir de una nueva orientación de la modernización.

El Área está caminando por un nuevo paradigma en la modernización del Estado, apegado por completo a disposiciones de la Contraloría General de la República, a las cuales no se había dado cumplimiento. Lo que ha implicado dirigir la mirada a múltiples tareas nuevas y a la consolidación de una agenda y modelo de reforma administrativa del Estado, el cual va mucho más allá de lo que tradicionalmente hacía el área (reorganizaciones, seguimiento a consultorías y algunos estudios de temas coyunturales). Esto, ha traído implícito, una serie de barreras y de retos a lo interno del Área, así como resistencias propias que siempre generan los cambios en los equipos de trabajo, bajo la mirada expectante de algunos colaboradores que extrañan y añoran volver a los antiguos y desgastados enfoques del trabajo; resistencia que no ha sido ajena a las autoridades ministeriales, por el impacto que esto generará en la Administración Pública.

2. La creación del nivel gerencial en el MIDEPLAN, modificó los niveles de responsabilidad y tareas en el Área, incorporando un nivel estratégico en la organización que no ha podido ejercitarse cabalmente.
3. La gerencia del Área en los últimos tres años ha tenido que asumir -por recargo de funciones- la jefatura técnica de tres unidades organizacionales del Área de Modernización, lo que ha provocado una mezcla de funciones estratégicas y técnicas concentradas en el suscrito, lo que no ha permitido un desempeño óptimo en ambos niveles.
4. La implementación del teletrabajo en la gestión del Área de Modernización del Estado, ha provocado actualmente, un cambio sustancial en la forma de trabajar.
5. El cambio de Gobierno ha generado un nuevo modelo de organización ministerial que aún está definiéndose por parte del Despacho Ministerial, lo que está afectando directamente la dirección y coordinación del trabajo del Área.
6. El tema de reforma administrativa ha sido un tema prioridad de la agenda presidencial, por lo que se alteró durante el primer año de gobierno, la planificación y organización del trabajo del Área.
7. Se implementó el pasado año una nueva metodología respecto a la planificación y evaluación del trabajo institucional, que generó problemas de tramitología interna, que incidieron negativamente en el resultado de la productividad del Área en ese momento.
8. La reciente remodelación y traslado de las instalaciones del Área de Modernización está afectando directamente el clima y el trabajo, lo cual está previsto solucionarse por parte de la Jerarquía.
9. No se ha consolidado la Secretaría del Sistema Nacional de Planificación, lo que afecta dar enfoque sistémico a la modernización organizacional del Estado y poder ejercitar un verdadero liderazgo sobre la institucionalidad que integra el Sistema.

El clima del Área de Modernización actualmente está afectado por las diferentes circunstancias antes descritas, que no permiten el estudio del mismo en condiciones normales, por ello, es

indispensable considerar lo antes expuesto a fin de guardar la objetividad que requiere el estudio.

El Área se encuentra en un estado de transición y sobre este supuesto debe reposar el estudio; el mismo debió hacerse en un momento más propicio, cuando el clima estuviese en condiciones de trabajo normales. *Es como estudiar el clima en un lugar determinado con el paso de un huracán.* Sin embargo, ya que el mismo se encuentra en marcha, procedo a replantear la redacción de dos objetivos específicos de los términos de referencia de la contratación de dicho estudio, cuya redacción original presentaba problemas de fondo y forma, a efecto de que se lean de la siguiente manera:

4.2.5. Determinar por medio de la aplicación de distintos instrumentos de recolección de datos, los factores claves afines al clima organizacional, que pueden incidir en un mejor desempeño laboral con el propósito de aumentar la productividad del Área de Modernización del Estado.

4.2.6. Identificar por medio de la aplicación de talleres y entrevistas, oportunidades de mejora en las relaciones que genera el trabajo en los funcionarios del área a efecto de garantizar un clima organizacional acorde con los valores institucionales.

Tales modificaciones son acordes con el objetivo general del Estudio y deberán sustituir los objetivos específicos respectivos, consignados en los términos de referencia, lo cual, deberá realizarse mediante una adenda al contrato suscrito con la consultora, previo al desarrollo de la consultoría.

Estimada señora ministra, puedo aseverarle, que se están aprovechando al máximo los recursos y la interdisciplinariedad existente en el Área, fomentando el trabajo en equipo y la elaboración de productos con responsables de distintas unidades de trabajo. Esto ha implicado un cambio en el esquema tradicional de hacer las cosas, pero nos ha permitido consolidar productos con enfoques más integrales y de mucho beneficio para nuestros usuarios. Esta nueva forma de trabajo interdisciplinario, ha implicado cambios y ha requerido de mayores niveles de madurez profesional para trabajar en equipo y no bajo una visión estricta de unidades como islas.

Respetuosamente le renuevo mi compromiso por colaborar en cuanto esté a mi alcance, para que su gestión sea exitosa, así como por apoyar todo el proceso circunscrito al Estudio de Clima Organizacional que se está implementando en el Área de Modernización del Estado y a fomentar siempre el mejor clima organizacional posible.

Con mis más altas muestras de consideración y estima,