



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FCPYS
FACULTAD DE
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESINA

DESAFÍOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE MENDOZA

CASO: CAJA DE SEGURO MUTUAL DE MENDOZA (2020-2021)

ALUMNA: ALICIA BEATRIZ LEONARDI - REGISTRO N° 20.066

DIRECTOR: JULIÁN BERTRANOU

Mendoza, Marzo 2023

“Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo, del miedo al cambio”. (Octavio Paz)

INDICE

<u>Tema</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	7
CAPÍTULO II: CAJA DE SEGURO MUTUAL: ORIGEN, FUNCIONES Y AUTORIDADES.....	21
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO, METODOLOGÍA Y APORTES EN LA CAJA DE SEGURO MUTUAL.....	31
REFLEXIÓN FINAL.....	43
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL.....	45
ANEXOS:	
1-ORGANIGRAMA.....	48
2-MODELO DE ENTREVISTA	49
3- FLUJOGRAMA – PROCESO DE PAGO DE SINIESTROS-ANTICIPOS.....	50
4- REDISEÑO DE FLUJOGRAMA - PROCESO PROPUESTO	51
5- LEY 9121 CAJA DE SEGURO MUTUAL.....	52

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de la historia, se ha comprobado que cualquier organización puede desaparecer si no desarrolla sus fortalezas, los conocimientos y la creatividad necesarios para superar los retos que se le presentan. Se deben respetar las jerarquías, funciones y obligaciones, pero también inducir al personal a que desarrolle las acciones y actividades que permitan un mejor aprovechamiento de sus habilidades, destrezas e ingenio para alcanzar un excelente desempeño personal y de grupo, donde se logren afrontar los cambios y adaptarse a ellos, así como el fomento de la modificación estructural y cultural.

Por ello, es importante unir experiencia y conocimiento para concurrir en una misma idea: mejorar la comunicación, buscar la eficiencia, agregar valor, compartir conocimientos, capacitar, abrirse a nuevas propuestas y aportes.

Entonces, aprovechando mi experiencia laboral en la Administración Pública y los conocimientos adquiridos en mi carrera universitaria, es que he elegido como tema de mi tesis: Desarrollo Organizacional en la Administración Pública de Mendoza, porque estimo que, ante la avalancha de cambios producidos, tanto por la incorporación del nuevo sistema de gestión documental electrónica (GDE), como los sucedidos, recientemente, ante un contexto de pandemia, es importante adecuar los objetivos del Desarrollo Organizacional y los de la misma repartición hacia la búsqueda de la eficiencia en la prestación de los servicios para lograr satisfacer y retribuir, de alguna manera, a nuestros usuarios y por ende a nuestra sociedad.

Para saber de qué hablamos, es necesario exponer dos conceptos básicos, el de desarrollar: *hacer que una cosa o persona pase por una serie de estados sucesivos, de manera que crezca, aumente o progrese*¹; *acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral*²; y el concepto de organización: *asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*³.

¹ Oxford Languages and Google.

²⁻³ Real Academia Española (RAE) Diccionario de la lengua española (2001).

El Desarrollo Organizacional, en adelante lo expresaremos como DO, tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional, coordinando los objetivos individuales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender.⁴

Además, al tomar en cuenta la definición de DO como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde los directivos, para aumentar la eficiencia de la misma a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, en base a los conocimientos de la ciencia del comportamiento y poder configurar una estructura adecuada, para alcanzar los fines ya establecidos por ley, y dar respuesta a los cambios que se presentan, establecer estrategias que permitan transformar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, de modo que éstas puedan adaptarse a los cambios del contexto, a las nuevas tecnologías y nuevos desafíos⁵.

Nos motiva a desarrollar este trabajo la exposición de la forma de gestionar los efectos que tuvo el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio durante la pandemia en el DO de la Administración Pública de Mendoza, analizado desde el caso de la Caja de Seguro Mutual, repartición autárquica.

La emergencia sanitaria obligó a la Administración Pública a adaptarse a un entorno dinámico y desafiante, se debieron cambiar, en pocas horas, procedimientos y circuitos de trabajo que de otro modo hubiera tomado años modificar⁶. En nuestro caso, la Caja de Seguro Mutual, adaptó las metas del DO al contexto imperante a fin de minimizar el anacronismo entre objetivos, estructura y ambiente externo. Para ello, se enfocó en fortalecer y apoyar al equipo humano que tenía a su cargo la atención al público, para dar respuestas concretas y suficientes a una gran fracción de nuestra comunidad provincial que pasó por momentos muy críticos y dolorosos.

La investigación que nos ocupa ha realizado un estudio enfocado en describir la situación transitada durante la pandemia y mostrar las medidas necesarias para aumentar la eficacia en el logro de sus fines y eficiencia en la prestación de servicios a

⁴Pinto Cristiani, Mario Enrique, Desarrollo Organizacional, p. 14

⁵ Beckhard, Richard, Organization development: Strategies and models. 1969, p. 9.

⁶ CIPPEC, pág. 10, 2020

los ciudadanos y ciudadanas que pierden un familiar y así ganar en DO hacia el interior y hacia el exterior de la repartición, de acuerdo a lo establecido por la ley 9121 de Mendoza, que tiene por objeto establecer un sistema integrado y coordinado del Seguro Mutual del agente público y sus familiares, cuyos fines son:

a) administrar el régimen del Seguro Mutual aplicable en caso de fallecimiento e incapacidad laboral y demás beneficios de acuerdo con lo establecido en la presente Ley, como asimismo los que por resolución fundada del Director Gerente se instituyan en lo sucesivo, dentro de los límites establecidos en la Ley;

b) fomentar ayuda recíproca y proporcionar beneficios y servicios de recreación, turismo, culturales, económicos y otros, por sí o por terceros, con las limitaciones y competencias de la presente Ley a los afiliados de la Caja de Seguro Mutual⁷.

La importancia del DO reside en alcanzar las capacidades y habilidades necesarias para encontrar la solución a problemas organizacionales que permitan enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno. Así, el organismo puede centrar sus esfuerzos en lograr que el proceso se lleve a cabo de la forma menos adversa posible.

También queremos exponer, mediante este trabajo, las principales maneras en que se puede implementar exitosamente el DO utilizando algunas herramientas que faciliten el proceso y contribuyan al logro de los objetivos con mayor eficiencia y cordialidad. Para lo cual se ha llevado a cabo un estudio de casos mediante entrevistas y observaciones de campo que permitió producir un diagnóstico, analizar las deficiencias y también hacer algunos aportes para acrecentar en DO y por supuesto, en alcanzar los objetivos de la repartición en estudio.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: una introducción, donde se explican los motivos que movieron a la autora a esta producción; el capítulo I, que expone el estado de la cuestión y definición teórico-conceptual, donde se exponen algunos antecedentes y conceptos del DO estudiados y analizados por varios autores, una breve historia, sus objetivos y los indicadores del mismo; en el capítulo II se expresan los orígenes, funciones y autoridades de la Caja de Seguro Mutual, se detalla uno de los procesos sustanciales que muestra la complejidad del mismo y deja en evidencia la variedad de situaciones que se presentan a diario y que dependen de las

⁷ Ley 9121, arts.: 2° y 3°

distintas dificultades familiares; en el capítulo III se realiza un análisis del funcionamiento de la Caja de Seguro Mutua, en el período señalado, se expone la metodología utilizada, el planteo del problema que genera esta investigación y la hipótesis propuesta, considero que este capítulo es el más importante ya que evidencia el centro de la investigación; además se formulan algunos aportes importantes considerados por la autora; una reflexión final; la referencia bibliografía y documental y por último los anexos para una mejor interpretación de este trabajo.

CAPÍTULO I: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Expondremos algunos de los conceptos sobre Desarrollo Organizacional (DO), donde podremos analizar sus antecedentes, definiciones y objetivos.

A. Historia, antecedentes y origen del Desarrollo Organizacional

La historia del DO se remonta a los años de 1920 en Estados Unidos e Inglaterra donde la tendencia estaba orientada al campo del desarrollo del ser humano y dentro de las organizaciones al tema de las relaciones humanas, lo esencial en este periodo era el individuo y todos los esfuerzos estaban encaminados a ello. Se analizaban los efectos acerca de los índices de producción mediante la modificación de las condiciones en el trabajo. *En el medio de los estudios en esta área se descubrió la influencia de los factores de comportamiento social, de grupo e individual, en la obtención de resultados en el trabajo organizado*⁸.

Desde los años 40 se toma un enfoque un poco más grupal, donde se muestra una importancia en los cambios que se presentan en el sistema social. Uno de los principales experimentos fue la capacitación de laboratorio, esto es, situaciones de grupos pequeños en esencia no constituidos, en las que los participantes aprenden de sus propios sucesos. La dinámica en la evolución de los grupos denominados grupos T, comenzó en 1946 a partir de diversos experimentos en donde se utilizaron grupos de discusión para lograr cambios en la forma de actuar de los individuos⁹.

En los años de 1960 se dio la tendencia orientada a los inter-grupos, con la experiencia en Estados Unidos de Standard Oil Company (ESSO), de allí surgió la idea de implementar la metodología de “laboratorios de adiestramiento de sensibilidad”. El experimento se enfocó en la dinámica de grupos, lo que se buscaba era obtener más que un beneficio individual, un desarrollo en toda la organización por medio del trabajo realizado con equipos de personas pertenecientes a ella¹⁰.

A partir de los años 70's, 80's se empezó a tratar el tema del DO en América Latina, inicialmente en México donde se plantearon nuevos enfoques orientados a la

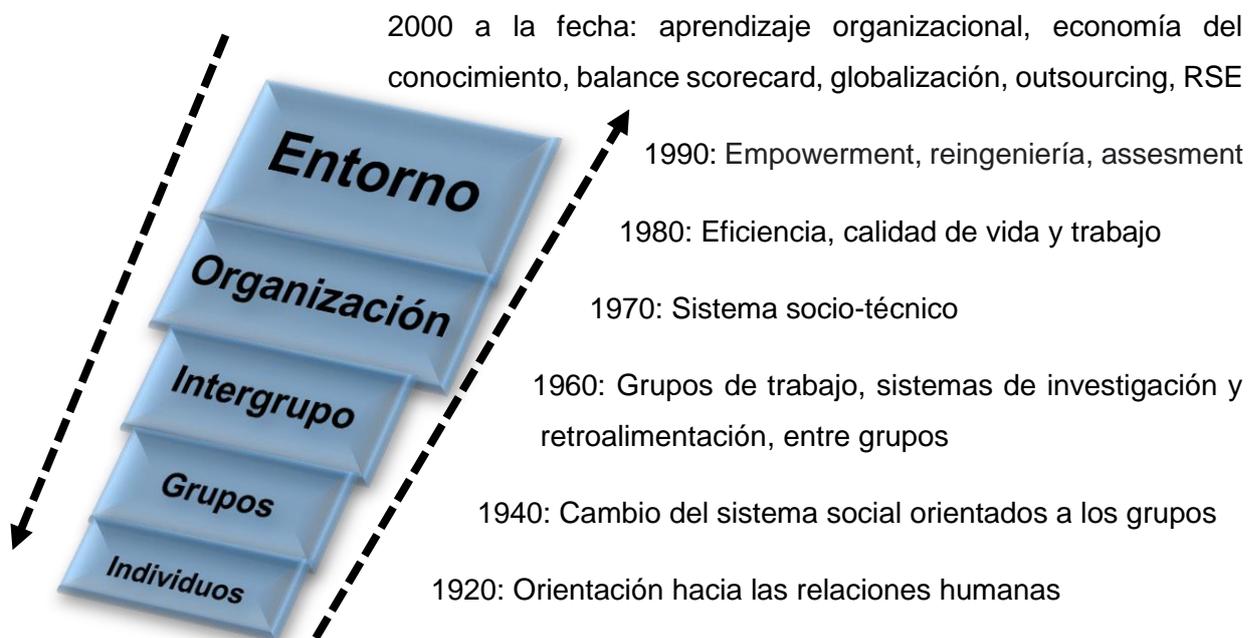
⁸ Guizar, Rafael 2008

⁹ French, W., Cecil Bell, Zawacki, R. 2007

¹⁰ Guizar, R. 2008

organización y el entorno, los cuales buscaban la maximización de la eficiencia, la calidad de vida y del trabajo. Posteriormente, en la última década, el DO toma una orientación dirigida a la evolución de la sociedad de conocimiento, liderazgo, desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial y diferentes enfoques socioeconómicos que rodean a la organización. A continuación, podemos apreciar de una forma clara los esfuerzos en DO a través de la historia, mediante el siguiente esquema planteado por Guizar (Figura 1).

Figura 1. Evolución histórica de los esfuerzos del DO



Fuente: (Guizar R, 2008), pág. 29

Chiavenato (2006) considera que el origen del DO se encuentra atribuido a varias razones entre las cuales se destacan: la dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las múltiples teorías de la organización, el énfasis en estudios sobre motivación humana, los experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano, la variedad de cambios que ocurren en el entorno organizacional, debido a que los ambientes cada vez son más dinámicos y las organizaciones más complejas, el aporte al desarrollo de la teoría administrativa; la cual toma un enfoque sistemático donde la interacción medioambiental adquiere un gran interés e importancia.

B. Conceptos

Chiavenato (2006) sostiene que el DO “*estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa mediante intervenciones*

constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones". El autor utiliza el término *desarrollo* cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación, es decir, que no se presenta de forma espontánea sino que es fruto de la planificación. El DO se caracteriza por su búsqueda de la coordinación generalizada que abarque toda la organización, la aplicación de aprendizaje experimental para la resolución de los problemas diarios, la intervención mediante procesos grupales como debates o discusiones y la orientación situacional que lo prepara para hacer frente a las contingencias.

Sus principales objetivos son:

- Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros
- Apertura de las comunicaciones
- Aumento del entusiasmo y la satisfacción personal
- Mayor participación en las etapas de planeación e implementación¹¹.

El autor Richard Beckhard (1988) menciona que el DO es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso*¹².

El DO es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados¹³.

Para Worley el DO, es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las instituciones a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. Lo distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos,

¹¹ Chiavenatto, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones, pág. 48.

¹² Beckhard, Richard, Organization development: Strategies and models, pág. 9.

¹³ De Faria de Mello, Fernando Achilles, Desarrollo Organizacional: enfoque integral, pág.30.

porque se centra en otorgar a los organismos la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la organización y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea.

El DO es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito¹⁴.

Al referirnos al DO es importante diferenciarlo del término de desarrollo de gerencia puesto que el DO es un entrenamiento de toda la organización, a diferencia del primero. De esta forma el DO consiste en un proceso de cambio planificado el cual se considera factor integrador, que a su vez busca el desarrollo individual y colectivo dentro de la organización.

Se pueden exponer varias definiciones de DO que presentan orientaciones distintas: Burke se centra en la cultura como objeto del cambio; French se centra en su interés a largo plazo y en el uso de consultores; Beckhard y Beer se refieren al proceso de DO:

- El desarrollo organizacional es un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. (Warner Burke)¹⁵.
- El desarrollo organizacional designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de agentes del cambio. (Wendell French)¹⁶.
- El desarrollo organizacional es: 1) un esfuerzo planificado, 2) de toda la empresa y 3) administrado desde los altos niveles para 4) aumentar la eficiencia y salud de la

¹⁴ Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, pág. 1.

¹⁵ Burke, W., Organization Development: Principles and Practices (Boston: Little, Brown, 1982).

¹⁶ French, W., Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies, California Management Review 12,2 (1969): 23-34.

empresa mediante 5) intervenciones planificadas en "procesos", aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (Richard Beckhard)¹⁷.

- El desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es: a) aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura; b) aportar soluciones nuevas y creativas; c) mejorar la capacidad de auto renovación. Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente del cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta. (Michael Beer)¹⁸.

Hace poco Worley y Feyerherm señalaron que para que un proceso sea catalogado como DO ha de cumplir tres condiciones: 1) centrarse en el cambio de algunos aspectos del sistema organizacional, 2) aprender o transferir conocimientos o habilidades al sistema del cliente, 3) evidencia o intención de mejorar la eficacia de ese sistema. Al tener en cuenta la mayor cantidad de estas ideas, Worley define al DO como: *una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas*¹⁹.

Además, se afirma que el DO es una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden en términos generales en su definición. Por lo tanto lo definimos de la siguiente manera: *“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tendencias, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”*²⁰.

Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional es:

- Una estrategia educacional compleja: implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

¹⁷ Beckhard, R. Organization Development: Strategies and Models (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).

¹⁸ Beer, M., Organization Change and Development: A Systems View (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1980).

¹⁹ Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, pág. 1.

²⁰ Beckhard, Richard, Organization development: Strategies and models. 1969, p. 82.

- Dirigida a toda la Organización: el esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

- Administrada desde la alta gerencia: la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores, el programa de DO tiene pocas probabilidades de tener éxito.

- Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas: estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento²¹.

De Faria Mello (2004), afirma que el DO se genera desde la parte más alta de las organizaciones con la finalidad de hacer más eficientes a las instituciones:

a) El DO debe ser... Un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupo, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y sus empleados.

b) El DO requiere... Visión global de la empresa. Enfoque de sistemas abiertos. Compatibilización con las condiciones de medio externo. Contrato consciente y responsable de los directivos. Desarrollo de potencialidades de personas y grupo. Institucionalización del proceso.

c) El DO implica... Valores realísticamente humanísticos. Adaptación, evolución y/o renovación.

d) El DO no es (no debe ser)... Un curso o una capacitación. Solución de emergencias para un momento de crisis. Investigación de opiniones, solamente para información. Intervenciones aisladas a procesos gerenciales normales. Iniciativa sin continuidad en el tiempo. Una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada. Un esfuerzo de especialistas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables. Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones. Maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar el poder, prestigio o ventajas a costa de otras

²¹ <https://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional-conceptos..php#:~:text=Desarrollo%20Organizacional%20seg%C3%BAAn%20Faria%20Mello,la%20empresa%20y%20sus%20empleados.>

personas. Proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos. Un medio para hacer que todos queden contentos. Algo que termine siempre en un “final feliz”²².

De acuerdo a los enfoques que toman los diferentes conceptos de DO expuestos, nos parece prudente considerar en esta investigación los objetivos que persigue el DO y que supone dos premisas básicas:

- Una organización eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención y sus recursos a la consecución de las metas principales, lo cual permite ayudar a los miembros a adquirir las habilidades y el conocimiento necesarios para llevar a cabo sus actividades, a través de la participación de los mismos en el proceso del cambio.
- Una empresa eficiente consigue un buen desempeño (rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo) y una gran calidad de vida laboral. Su desempeño responde a las necesidades de grupos externos: que le aportan recursos y legitimidad. Más aún, logra atraer y motivar a buenos empleados, quienes dan un excelente rendimiento más tarde²³.

C. Objetivos del Desarrollo Organizacional:

Son variados, aunque todos de una u otra forma responden a la filosofía y valores que ésta disciplina ha establecido en su búsqueda del crecimiento organizacional. Algunos de los más básicos son los siguientes:

1. Obtener o generar información tanto subjetiva como objetiva que sea válida y pertinente, sobre la realidad de la organización y asegurar la retroinformación de los datos a los integrantes del sistema-usuario.
2. Lograr que las decisiones que se tomen en la organización se hagan con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
3. Crear un clima de receptividad que permita reconocer las realidades organizacionales, así como de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

²² De Faria de Mello, Fernando Achilles, Desarrollo Organizacional: enfoque integral, pág.31-32.

²³ Worley, Christopher G., Desarrollo Organizacional y Cambio, pág. 3.

4. Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovación, pudiéndose organizar de distintas maneras, dependiendo de las actividades que lleve a cabo.
5. Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles y sentidos.
6. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal.
7. Avanzar hacia la total colaboración y competencia regulada entre las unidades administrativas interdependientes.
8. Hacer compatibles, viables, armoniosas e integrales las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman.
9. Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos y metas de preferencia cuantificables y calificadas que permitan la adecuada orientación de los programas de actividades y la evaluación tanto de los individuos como de los sectores y de los grupos.
10. Despertar en los miembros de la alta gerencia la conciencia para crear valores y concepciones acerca del comportamiento humano en las organizaciones, así como la convicción de la existencia de normas informales que dan su característica principal a la cultura específica de la organización.
11. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
12. Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
13. Crear las condiciones para que la autoridad tradicional, habiéndose originado por medio de una asignación directa, pueda ser sustituida por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
14. Buscar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las variables del medio ambiente externo.
15. Incrementar los niveles de entusiasmo y satisfacción personales dentro de la organización.
16. Buscar el desarrollo de la organización a través de procurar en primera instancia el desarrollo de los individuos.

17. Aumentar los niveles de responsabilidades tanto de los individuos como de los grupos en los procesos de planificación y ejecución.

18. Hacer compatibles y al mismo tiempo optimizar las metas, los recursos, las estructuras, los procedimientos y los comportamientos de los individuos.

19. Perfeccionar y optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.

20. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas significativos e importantes²⁴.

Estos objetivos que persigue el DO a través de métodos y procesos que se ponen en marcha para maximizar el potencial humano de las organizaciones, al tiempo que se promueve su desarrollo, le permite intervenir en tres dimensiones simultáneamente: la racional, la emocional y la relacional.

El DO ofrece apoyo a los directivos que desean garantizar el desarrollo de sus organizaciones, las cuales están experimentando profundos cambios a todos los niveles, en sus estructuras y procesos. Por lo tanto, el DO puede adoptar muchas formas y tocar un número infinito de temas. Sin embargo, según investigaciones y estudios recientes, las vías de intervención actuales se centran principalmente en redefinir el enfoque de liderazgo y gestión, llevar el compromiso y la cultura a otro nivel, introducir el aprendizaje continuo, entre otros.

D. Indicadores del Desarrollo Organizacional

Estos son algunos de los indicadores más importantes que hay que observar cuando se evalúa el desarrollo organizacional:

a) Gestión

La dirección desempeña un papel importante en el rendimiento de la plantilla, entre otras cosas:

El compromiso de los trabajadores

Trabajo en equipo

La productividad de los empleados

²⁴ González Cornejo, Aurelio, Desarrollo Organizacional de la "A" a la "Z", pág. 52-53

El clima organizativo

Recordemos que una gestión deficiente contribuye en gran medida a la falta de compromiso de los empleados... lo que, a su vez, reduce la productividad, la retención y la motivación.

b) Rendimiento y productividad de los trabajadores

El rendimiento de los empleados afecta directamente a su contribución a la eficiencia y los resultados de una unidad de negocio. Y el rendimiento de cada unidad de negocio, a su vez, afecta al rendimiento global de la organización.

Hay varios factores que pueden contribuir al rendimiento de la plantilla, entre ellos:

La dirección, como se ha mencionado anteriormente

La cultura, los valores y la misión de la organización

Las herramientas y la tecnología, así como las habilidades de los empleados con esas herramientas

El entorno de trabajo

El compromiso de los empleados, etc.

En definitiva, los empleados juegan un papel vital en el rendimiento de una empresa y en la consecución de sus objetivos.

c) Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es otro de los indicadores de desarrollo organizacional que garantiza que cada tarea sea asignada, delegada y controlada.

Mantener la responsabilidad garantiza que:

Todo el mundo sepa quién es responsable de qué

Se cumplan los objetivos

Las normas, los procedimientos y los procesos estén claramente definidos

Las personas son recompensadas o disciplinadas en consecuencia

Los sistemas de rendición de cuentas son esenciales para mantener a los empleados en el buen camino, sincronizados y productivos.

d) La experiencia del empleado: abarca todos los aspectos de la interacción de un trabajador con una empresa, desde las comunicaciones previas a la contratación hasta las encuestas posteriores a la salida.

La experiencia del empleado puede incluir la comunicación corporativa, el entorno físico de trabajo, la colaboración con los miembros del equipo, el equipo, etc.

Las buenas experiencias de los empleados pueden afectar positivamente:

La moral

Motivación

El compromiso

Rendimiento

La medición del sentimiento de los empleados puede llevarse a cabo mediante encuestas, reuniones, conversaciones individuales, etc.

e) Rendimiento de la organización

Uno de los indicadores más útiles de la eficacia de la organización es el grado de cumplimiento de los objetivos. La medición del rendimiento de la organización puede llevarse a cabo mediante:

Comparando los logros reales con los objetivos fijados. Comparando los objetivos previstos, como los beneficios y la innovación, con los resultados reales.

Midiendo la eficiencia de las funciones, áreas y procesos empresariales. El grado de eficacia, eficiencia y rapidez con que las áreas de negocio alcanzan sus objetivos.

Equilibrar los gastos con los beneficios. Considerar cada proyecto o proceso empresarial como una inversión, y los resultados de ese proceso como el rendimiento de esa inversión.

Este es quizás el indicador más directo de la eficacia organizativa. En este caso, la eficacia organizativa equivale a un análisis de costes y beneficios. Las organizaciones

que cumplen o superan los objetivos fijados se consideran más eficaces que las que no lo hacen.

f) Estrategia organizativa

La estrategia organizativa también contribuye a la eficacia general de una organización. La eficacia de las estrategias organizativas puede medirse por lo bien que ayudan a una empresa a:

Mantener la competitividad. Las organizaciones deben estar constantemente atentas para mantenerse por delante de tus competidores. Una estrategia empresarial adecuada puede evitar que una organización pierda cuota de mercado y clientes.

Satisfacer las demandas de tus clientes. Las demandas de los clientes cambian constantemente. Una estrategia eficaz ayuda a las empresas a mantenerse al día con esas demandas, a construir su base de audiencia, a aumentar el valor del cliente y a mantener una imagen de marca positiva.

Adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Hoy en día, el cambio organizativo es la norma. En el mercado actual, que cambia continuamente, las empresas deben mantenerse ágiles, flexibles y adaptables. En otras palabras, para seguir siendo eficaces en un entorno cambiante, la estrategia también debe cambiar.

Como se ha mencionado anteriormente, algunos profesionales miden la eficacia de la organización por el grado de consecución de sus objetivos. Sin embargo, establecer los objetivos correctos es tan importante como alcanzarlos. Al fin y al cabo, una estrategia equivocada puede ser muy perjudicial, independientemente de la eficacia con la que cumpla sus objetivos declarados.

g) Herramientas y tecnología

En la era digital, las capacidades digitales son un requisito previo para el éxito, por eso forman parte de los indicadores de desarrollo organizacional. Sin las herramientas adecuadas, una organización simplemente no puede seguir el ritmo de sus competidores.

Las herramientas y la tecnología adecuadas tienen un impacto positivo:

La productividad general del negocio. Las herramientas y plataformas digitales pueden añadir un enorme valor a todas las áreas empresariales. Pueden mejorar la

productividad de los empleados, aumentar la eficiencia de los procesos empresariales, mejorar el servicio al cliente, ofrecer inteligencia procesable y mucho más.

La experiencia de los trabajadores. Un lugar de trabajo con tecnología digital también mejora la experiencia de los empleados. Las herramientas digitales eficaces y la formación, por ejemplo, pueden mejorar la eficiencia, la productividad, la colaboración, el compromiso y la motivación de los trabajadores, entre otras cosas.

Resultados organizativos. Unas buenas herramientas digitales pueden ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos de forma más eficaz, eficiente y rápida.

Cuando una empresa adopta e implementa con éxito las herramientas digitales, puede experimentar un aumento significativo de la productividad en todas las funciones empresariales.

Los indicadores de DO son claves para el buen funcionamiento y sostenibilidad de la organización. Para una gestión óptima son necesarias este tipo de herramientas, para que una vez definida la estrategia se convierta en un plan de acción. Y para cada paso, es importante supervisar el progreso con respecto a los objetivos establecidos.

CAPÍTULO II: CAJA DE SEGURO MUTUAL, ORIGEN, FUNCIONES Y AUTORIDADES

La Caja de Seguro Mutual es una repartición autárquica, con plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos públicos y privados, vinculada al Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Hacienda y Finanzas que surgió en octubre de 1949 a través de la Ley 1828 y 2404, posteriormente en 1976 fue modificada por la Ley 4077 y la última modificación fue introducida en noviembre del 2018, con la aprobación de la Ley 9121.

Posee patrimonio propio, se dirige y administra a sí misma y goza de individualidad financiera. Todas las erogaciones e inversiones que demandan su desenvolvimiento son atendidas con recursos propios, todo ello de acuerdo con lo normado en la Ley 9121, la Ley 8706 de Administración Financiera, sus modificatorias y las Resoluciones que en su consecuencia se han dictado.

La Ley tiene por objeto establecer un sistema integrado y coordinado del Seguro Mutual del agente público y sus familiares, establecido ya en el Decreto Ley 560/73, Capítulo 4, artículo 15 y en la normativa legal vigente mediante los siguientes fines:

- a) Administrar el régimen del Seguro Mutual aplicable en caso de fallecimiento e incapacidad laboral y demás beneficios de acuerdo con lo establecido en la presente Ley, como asimismo los que por resolución fundada del Director Gerente se instituyan en lo sucesivo, dentro de los límites establecidos en la Ley;*
- b) Fomentar ayuda recíproca y proporcionar beneficios y servicios de recreación, turismo, culturales, económicos y otros, por sí o por terceros, con las limitaciones y competencias de la presente Ley a los afiliados de la Caja de Seguro Mutual.²⁵*

Es importante destacar la obligatoriedad del seguro para todos los agentes que están en actividad, sean funcionarios o empleados del sector público provincial, municipal, reparticiones descentralizadas, autónomas, autárquicas, incluidos funcionarios con

²⁵ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículo 3, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

cargos electivos y los agentes públicos que obtuvieron el beneficio jubilatorio con anterioridad al 1 de enero del 1996.

En cuanto a los afiliados indirectos incluye, mientras subsista la afiliación directa, al cónyuge o conviviente registrado, siempre que no sea empleado público, hijos menores solteros e hijos discapacitados física y/o intelectualmente sin límite de edad a cargo del afiliado directo²⁶.

En cuanto a la continuidad del seguro al renunciar, sea para acogerse a los beneficios jubilatorios o por cualquier otro motivo, el agente puede optar por continuar o no con el seguro, dentro de un plazo de sesenta (60) días hábiles, contados desde la fecha de emisión de la norma que genera la renuncia, para ello debe concurrir a las oficinas de la Caja, a través del correo oficial o bien por medio de las oficinas de Recursos Humanos de la Repartición donde prestaba servicios; dicha opción es notificada a ANSES y en el transcurso de dos (2) a tres (3) meses tendrá el descuento en el bono de jubilado. Si no hiciera la opción en tiempo y forma el agente pierde la condición de afiliado y por lo tanto los servicios que la Caja presta²⁷.

En cuanto a los beneficios que presta podemos destacar el pago de indemnizaciones en los siguientes casos:

- Por fallecimiento del afiliado;
- Por incapacidad laboral de los afiliados directos;
- Gastos de sepelio.
- Por fallecimiento de cónyuge, hijo menor o hijo discapacitado a cargo y
- Los establecidos en el artículo 3, inciso b)

En el caso del seguro por fallecimiento del afiliado directo, cónyuge, conviviente registrado, hijo menor o hijo discapacitado a cargo, tiene una caducidad de tres (3) años contados desde la fecha del fallecimiento, en caso que existan beneficiarios menores de edad, la caducidad se comenzará a contar desde el momento que cumplan la mayoría de edad (18 años).

²⁶ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículo 11, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

²⁷ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículo 13/15, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

En lo que se refiere a los beneficiarios del seguro por fallecimiento de titular son beneficiarios los parientes supérstites en el siguiente orden excluyente: a) el cónyuge o conviviente registrado, en un cincuenta por ciento (50%) del total que arroje la liquidación, el otro cincuenta por ciento (50%) corresponderá a los hijos menores de edad solteros o hijos con discapacidad, a cargo del afiliado, por partes iguales; b) cónyuge o conviviente registrado sin hijos o si éstos fueren mayores de edad; c) hijos mayores; d) los padres; e) los hermanos²⁸.

El pago del Seguro por fallecimiento se hará directamente al beneficiario legal o instituido que acredite su derecho ante la Caja de Seguro Mutual. El parentesco a los términos del artículo anterior, se justificará mediante las partidas expedidas por el Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas. Previo al pago, los solicitantes del seguro deberán publicar edictos por cinco (5) días hábiles en el Boletín Oficial y en un diario local, citando a otros posibles beneficiarios. Si pasados diez (10) días hábiles desde la última publicación no se presentare ninguna otra persona a reclamar su derecho, se liquidará a los que a esa fecha lo hubiesen acreditado²⁹.

En cuanto a la parte correspondiente a los hijos menores de edad, la Caja de Seguro Mutual no podrá disponer de ella sin previa autorización judicial en caso de ser necesario.

En cuanto al seguro por incapacidad, le corresponde al afiliado directo que acredite la inhabilidad laboral en forma permanente y definitiva para todo servicio y posea una incapacidad igual o superior al sesenta y seis por ciento (66%), según la normativa vigente al momento de solicitarla, debiendo acreditarla mediante el dictamen de la Junta Médica competente y la resolución, decreto o acordada de su lugar de trabajo.

Para gozar del beneficio por incapacidad laboral, se deberá acreditar la afiliación obligatoria a la Caja de Seguro Mutual, continua e inmediata a la causa originaria de su incapacidad, o bien solicitar el beneficio dentro del plazo establecido para ejercer la opción a la continuidad.

²⁸ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículo 18, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

²⁹ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículo 19, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

El importe del seguro por incapacidad, se determinará y liquidará en la misma forma que el seguro por fallecimiento del titular y el goce de dicho beneficio excluye el seguro por fallecimiento.

En el caso que el beneficiario del seguro por incapacidad laboral falleciera antes de haber percibido el importe total del seguro, el remanente será distribuido en la forma que se establece el seguro por fallecimiento. En los casos de restricción a la capacidad dispuesta judicialmente, la Caja de Seguro Mutual no podrá abonar el seguro sin previa autorización judicial, en caso de ser necesaria³⁰.

En lo que se refiere a los gastos de sepelio por el fallecimiento de un afiliado que no tiene dicha cobertura, y se acredita que ese gasto lo realizó un familiar o un tercero que no es beneficiario por el seguro del fallecido, la Caja de Seguro Mutual podrá pagar directamente éstos gastos, los que en ningún caso podrán exceder del cincuenta por ciento (50%) del monto fijado en concepto de anticipo.

El importe pagado por dicho concepto se deducirá del seguro y el remanente quedará a disposición de los beneficiarios, si los hubiere. Dicho pago se hará directamente a quien acredite haberse hecho cargo de los mismos, encontrándose facultado para iniciar la acción administrativa. En caso que exista beneficiario se le deberá notificar, a fin de que tome conocimiento del pago solicitado³¹.

Otro de los beneficios es el seguro por fallecimiento de cónyuge o conviviente registrado del titular el cual recibirá un pago correspondiente al cincuenta por ciento (50%) del total que arroje la liquidación, el otro cincuenta por ciento (50%) corresponderá a los hijos menores de edad solteros de ambos, por partes iguales. Si el afiliado indirecto no tuviese hijos menores de edad solteros o éstos fueran mayores de edad, el total del seguro corresponderá al cónyuge o conviviente registrado sobreviviente.

En el caso que el cónyuge o conviviente registrado resultare excluido del seguro, el total del mismo le corresponderá a los hijos menores de edad solteros, si existieren, de lo contrario perderá el beneficio.

³⁰ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículos 25/30, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

³¹ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículos 31/33, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

En cuanto al seguro por fallecimiento de hijo menor o hijo discapacitado a cargo, lo percibirá el afiliado titular, si ambos cónyuges fuesen afiliados directos, le corresponderá el cincuenta por ciento (50%) de la liquidación a cada uno.

No podrán ser beneficiarios del seguro por fallecimiento: a) el autor o cómplice del homicidio doloso del causante. Comprobada fehacientemente ésta circunstancia mediante información judicial, el seguro se distribuirá entre los demás beneficiarios directos, y en caso de no existir éstos, el seguro se perderá; b) el cónyuge o conviviente registrado que se encontrase separado de hecho sin voluntad de unirse, salvo que estuviera expresamente instituido como beneficiario; c) los beneficiarios comprendidos en las causales de incapacidad para suceder establecidas en el Código Civil y Comercial de la Nación, lo que se acreditará con sentencia judicial³².

En caso que el beneficiario del seguro falleciese antes de haber percibido el importe total del mismo, el remanente o saldo a percibir será liquidado a sus herederos, previa acreditación ante la Caja de Seguro Mutual del derecho invocado mediante Declaratoria de Herederos³³.

También es importante destacar las autoridades de la Caja, nombramiento, atribuciones y funciones de las mismas.

La administración de la Caja de Seguro Mutual está a cargo de un Director Gerente, nombrado por el Poder Ejecutivo quien debe ser argentino y mayor de veinticinco (25) años de edad, es el representante legal de la Caja de Seguro Mutual y el ejecutor de las disposiciones de la presente Ley. Entre sus atribuciones y deberes podemos citar:

- a) Dirigir la gestión administrativa, económica y financiera de la institución y aprobar los planes a que deberá ajustarse los fines de la Caja de Seguro Mutual;
- b) Organizar la estructura administrativa de la Caja de Seguro Mutual, resolver los casos no previstos y aclarar e interpretar las disposiciones de la presente Ley; así como también dictar el reglamento interno y todo lo concerniente a las prestaciones de ésta Caja de Seguro Mutual;

³² Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículo 22, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

³³ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículo 23, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

- c) Entender y resolver en única instancia administrativa, las solicitudes presentadas por los afiliados y todo lo relacionado entre el afiliado y la Caja de Seguro Mutual;
- d) Disponer la inversión y utilización de los fondos de Reserva de la Caja de Seguro Mutual, basándose en criterios de oportunidad, seguridad y conveniencia;
- e) Disponer toda liquidación de pago en concepto de prestaciones, gastos de administración y adquisiciones, sujeto a las disposiciones vigentes;
- f) Velar por la fiel observancia de las prescripciones de la presente Ley, de su decreto reglamentario y del reglamento interno;
- g) Practicar y elevar el balance general anual al Poder Ejecutivo para su consideración;
- h) Elevar al Poder Ejecutivo, las modificaciones de la Ley en los casos que lo considerase necesario;
- i) Preparar anualmente el proyecto de presupuesto de gastos y cálculos de recursos que elevará al Poder Ejecutivo dentro de los plazos que éste fije;
- j) Designar, ascender, sancionar y remover al personal de la Caja de Seguro Mutual;
- k) Proponer al Poder Ejecutivo los cargos de Sub-Gerente y Contador, con debida comunicación para su consideración;
- l) Aprobar, de acuerdo a su presupuesto, su estructura orgánico-funcional;
- m) Disponer la creación de Anexos y/o Delegaciones;
- n) Administrar todas las actividades públicas o privadas que reditúen en beneficio de los afiliados tanto en forma directa como indirecta³⁴.

En cuanto al Subgerente es propuesto por el Director Gerente y nombrado por el Poder Ejecutivo, debe ser argentino, mayor de veinticinco (25) años de edad y poseer título terciario o universitario, compatible con la función, son sus atribuciones y obligaciones:

³⁴ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículos 4/6, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

- a) Reemplazar al Director Gerente en caso de enfermedad, licencia o impedimento legal de éste o vacancia del cargo temporal;
- b) Centralizar todas las actividades y el movimiento administrativo del organismo;
- c) Ejercer la jefatura inmediata de todo el personal;
- d) Dar cumplimiento a las demás funciones que fijen la reglamentación de la Ley y las disposiciones internas que se dicten;
- e) Cuando sea necesario su reemplazo, sea por enfermedad, licencia, se determinará por Resolución del Director Gerente³⁵.

El Contador es propuesto por el Director Gerente, y nombrado por el Poder Ejecutivo; debe ser argentino, mayor de veinticinco (25) años de edad y poseer título de Contador Público, sus obligaciones y atribuciones:

- a) Organizar en la Caja de Seguro Mutual el sistema contable que para los organismos del Estado Provincial exige la Ley de Administración Financiera y sus modificatorias;
- b) Centralizar toda la administración contable y financiera del organismo;
- c) Firmar los cheques y las órdenes de pago conjuntamente con el Director Gerente;
- d) Estimar el cálculo anual de recursos y gastos, para la formulación del proyecto de presupuesto de la repartición;
- e) Tener a su cargo las demás funciones que le determinen en la reglamentación de ésta Ley y el reglamento interno;
- f) Cuando fuere necesario su reemplazo, sea por enfermedad, licencia, se determinará por resolución del Director Gerente³⁶.

Es necesario destacar que el número de personas que integra la planta de personal son veinte (20) personas, incluido el gerente que es un cargo político y se distribuyen de la siguiente manera:

³⁵ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual”, artículos 7 y 8, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

³⁶ Ley 9121-“Caja de Seguro Mutual” artículos 9 y 10, publicación en Boletín Oficial N° 30737. Edición 21-11-2018.

- Gerente (1)
- Contadora (1)
- Asesora Legal (1)
- Informático (1)
- Tesorero y dos personas a su cargo (clase 1 y contratado) (3)
- Jefa de Contaduría con dos personas a su cargo (clases 3 y 5) (3)
- Jefa de Mesa de Estrada y Continuidad con cinco personas a su cargo (dos clases 1, una clase 3 y dos clases 5) (6)
- Encargada de Compras (1)
- Encargada de Recaudación (1)
- Encargada de Recursos Humanos (1)
- Informes (clase 1) (1)

Se adjunta el organigrama en anexo donde se deja constancia de los cargos existentes:

- Subgerente (no existe)
- Auditoría y control interno (no existe)
- Servicios al afiliado (sólo informe)
- Despacho y normativa (lo realiza una persona que está en liquidaciones)
- Secretaría privada (lo lleva adelante la persona que está en informes)
- Inventario (lo hace directamente la Contadora de la Caja)

Esta repartición cuenta con una sola sede ubicada en la ciudad de Mendoza, a pesar que presta servicios a todos los agentes públicos de los tres poderes de toda la provincia de Mendoza, esto demuestra la falta de conocimiento de la existencia de la misma en el resto de la Administración Pública, sobre todo en los lugares más alejados y en organismos muy grandes, como es el caso de la Dirección General de Escuelas.

Además, vamos a describir uno de los procesos sustanciales de esta organización a fin de exponer el tipo de trabajo que se realiza: el acto que da inicio al proceso es el momento en que se presenta una persona informando que un empleado/a, jubilado/a de la Provincia o afiliado/a a la Continuidad ha fallecido, presentando la documentación requerida con anterioridad. En ese acto declara bajo juramento: el estado civil del/a causante, si tenía hijos menores, discapacitados o hijas mayores a cargo y el vínculo que los unía, este es el momento de carga en el sistema de la Caja dando origen al N°

de siniestro y al N° de expediente electrónico. Dicho proceso finalizará con el pago del anticipo del seguro a sus beneficiarios. La segunda etapa finalizará en el momento del pago de la cancelación del siniestro, que finaliza con el archivo del expediente en guarda temporal (GDE).

El proceso es el siguiente:

- Notificación del fallecimiento por parte del o los beneficiarios o bien (desde el 2019) notificación del retiro por invalidez, que ambos llevan el mismo proceso.
- Mesa de Entrada: verificación de la documentación remitida por correo electrónico o personalmente, asignación de turno o atención inmediata (según sea la documentación presentada).
- Mesa de Entrada: verificación de identidad, domicilio, teléfono, el vínculo con el fallecido y verificación de la institución de beneficiario firmada en su momento por el titular del seguro.
- Mesa de Entrada: carga de datos al sistema de la Caja, generación de N° de siniestro y N° de expediente electrónico, generación y publicación de edictos, carga de documentación al expediente electrónico y pase a revisión a la jefa del área.
- Mesa de Entrada: revisión de la documentación que acredita vínculos con el fallecido, cbu, certificados de servicios, bonos de sueldo o de jubilación, institución de beneficiarios, en caso que existiera, documentación de los beneficiarios, publicación y fechas de vencimiento de edictos, carga en el sistema de a caja y en el expediente electrónico, pase a Asesoría Letrada.
- Asesoría Letrada: revisión y verificación de identidad; acreditación de derechos y domicilios; emisión y firma de Dictamen que se adjunta al expediente electrónico donde designa os beneficiarios; pase a Contaduría para su liquidación.
- Contaduría: en caso de poseer deuda se hace su cálculo y luego se produce la liquidación y la resolución del siniestro y son enviadas para su firma.
- Contaduría: la encargada de liquidación revisa la liquidación propiamente dicha, la firma y manda a firmar la resolución al gerente.

- Gerencia: firma la resolución de cada expediente electrónico, se adjunta automáticamente al expediente.
- Contaduría: genera el expediente electrónico, desde sidico (sistema de información contable de la provincia), de la orden de pago por fecha de liquidación y pasa a Tesorería. Adjuntan nota con nº de expediente de orden de pago en cada expediente electrónico y se hace el pase a la oficina de siniestros hasta su cancelación.
- Contaduría: en caso de cancelación del siniestro luego de las firmas de la liquidación y resolución, el expediente electrónico pasa a guarda temporal.
- Tesorería: realiza las transferencias bancarias a cada beneficiario de cada siniestro y genera el pagado de la orden de pago en el sistema de la Caja y en sidico, al cancelarla se remite a Contaduría para su verificación, firma de los pagados y archivo.

Para terminar este capítulo, es importante destacar que si bien se han llevado a cabo varias capacitaciones en distintos departamentos de la provincia, todavía falta mucho por mejorar al respecto.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO, METODOLOGÍA Y APORTES EN LA CAJA DE SEGURO MUTUAL

Ante la importancia de establecer un proceso dinámico y continuo que ajuste las metas del DO a los objetivos de la organización en estudio, es necesario tener en cuenta no sólo el contexto, el cual cambia permanentemente, y la planificación del organismo, sino también las estrategias y acciones que se lleven adelante para realizar las transformaciones internas necesarias.

De allí surge el planteamiento del problema: luego de conocer y describir el funcionamiento de la Caja de Seguro Mutual de acuerdo con los términos de DO ¿qué acciones y estrategias emprender, en dicha repartición, para ganar en DO?

Entonces, surge como estrategia utilizar los objetivos y los indicadores del DO como herramientas de diagnóstico, análisis y respuesta a los desafíos del DO en la Caja de Seguro Mutual de Mendoza.

Metodología:

Para analizar el período en estudio, surgió la necesidad de realizar una investigación cualitativa ante un tema poco abordado en la Administración Pública de Mendoza y menos en la repartición en estudio. Para ello, se ha trabajado desde un enfoque exploratorio.

El método utilizado es el de estudio de casos, que *es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes*³⁷.

Las técnicas para recabar información han sido el análisis documental, entrevistas al personal y observación de campo. Las primeras fueron realizadas a ocho (8) empleados de nivel operativo y cuatro (4) de mandos medios, fueron anónimas para evitar cualquier tipo de inconvenientes; en Anexo 2 se presenta un modelo de las entrevistas realizadas. En lo que respecta a la tercera, se ha realizado y experimentado personalmente por la autora que pertenece al grado de mandos medios de la Caja de Seguro Mutual, es decir

³⁷ Yin, Robert K., Estudio de casos, 2009.

una observación de campo directa, es decir sin alterar el ambiente objeto de estudio y de forma encubierta; participante, como ya lo expresara anteriormente, la autora es miembro de la organización; consciente; lo más objetiva posible; individual y no estructurada, ya que no se han utilizado medios de sistematización de la información de tipo estadístico; todo ello se puede contrastar con otros observadores o directamente con la realidad.

Funcionamiento:

En el capítulo I, punto C y D, expusimos los objetivos y los indicadores, respectivamente, a tener en cuenta cuando se evalúa el DO de una repartición, en este apartado hemos realizado un análisis del DO de la Caja de Seguro Mutuo basado en dichos objetivos e indicadores y hemos obtenido el siguiente diagnóstico:

Para comenzar, evaluaremos la repartición en estudio desde las distintas dimensiones que nos presentan los indicadores para luego centrarnos en los objetivos del DO y comprobar su correspondencia con la organización:

a) Gestión

La dirección desempeña un papel importante en el rendimiento de la plantilla, entre otras cosas: el compromiso de los trabajadores, el trabajo en equipo, la productividad de los empleados y el clima organizativo.

En este punto la Caja de Seguro Mutuo, de acuerdo con el análisis de las entrevistas realizadas, ha perdido parte del compromiso de los miembros, ya sea en lo que respecta a la motivación y a la consideración de las opiniones de los mismos; no se impulsa trabajo en equipo, lo que provoca una disminución en la productividad y un indiferente clima organizacional. Esto se evidencia en la escasa comunicación entre los miembros y el director; sumado a la inexistencia de aportes o de ideas nuevas por parte de los agentes ya sea por falta de interés de los mismos o bien por indiferencia los altos mandos.

b) Rendimiento y productividad de los trabajadores

El rendimiento de los empleados afecta directamente en su contribución a la eficiencia y los resultados de una unidad de negocio. Y el rendimiento de cada unidad de negocio, a su vez, afecta al rendimiento global de la organización.

En este apartado, y como destacamos en el anterior, la dirección tiene gran parte, sino toda, la responsabilidad de impulsar acciones, y no sólo económicas, sino aquellas que permitan resaltar la cultura, los valores y la misión de la organización. Incentivar la aplicación de herramientas y tecnologías que mejoren las habilidades de los agentes y por ende hagan más eficaz su trabajo y el de la organización.

El rendimiento y la productividad de los trabajadores en la Caja ha ido en **descenso**, ya que ha disminuido el compromiso real de la mayoría de sus miembros, lo que se ha visto reflejado en las entrevistas, del total de los empleados sólo la mitad aceptó hacerlas. Queda demostrado que la motivación y el reconocimiento de los empleados juegan un papel vital en su rendimiento dentro de una organización y en la consecución de sus objetivos.

c) Rendición de cuentas, es otro de los indicadores de desarrollo organizacional que garantiza que cada tarea sea asignada, delegada y controlada.

Si bien, en la Caja, existen controles cruzados, asignación y delegación de tareas, el único sistema de rendición de cuentas es el trabajo cumplido y controlado. Cada miembro sabe lo que tiene que hacer de acuerdo al lugar y a la función que cumple.

La experiencia del empleado influye en su labor diaria, lo que le permite hacer su trabajo de la mejor forma posible y cumplir con el usuario y con los objetivos de la organización. Esta experiencia laboral afecta positivamente en una atención eficiente a los usuarios y en el cumplimiento de sus tareas, pero lamentablemente a veces es desaprovechada, dejando de lado años de antigüedad en los cargos y reemplazados por métodos de prueba – error, cuando hay algunos métodos que ya se han utilizado y no han dado el resultado esperado, sólo por el hecho de no consultar a un miembro de mayor edad o con un menor cargo, pero con mayor experiencia. Esto surge de las observaciones de campo realizadas.

d) Rendimiento de la organización

Uno de los indicadores más útiles de la eficacia de la organización es el grado de cumplimiento de los objetivos. La medición del rendimiento de la organización puede llevarse a cabo mediante: la comparación de logros reales con los objetivos fijados, la comparación de los objetivos previstos, como los beneficios y la innovación, con los resultados reales. Este quizás, es el indicador más directo de la eficacia organizativa.

En cuanto a este indicador la Caja de Seguro Mutual, si bien cumple con su objetivo principal que es el pago del seguro por fallecimiento, no ha logrado aumentar la recaudación en lo que se refiere al aporte de seguro indirecto por cónyuge, código 7006, en aquellos agentes que no aportan por cónyuges y son casados o convivientes registrados, sin ser aquéllos empleados públicos; lo que provoca una baja de la recaudación en este aspecto y genera seguros por fallecimiento de cónyuges mucho más bajos en relación al resto de los seguros.

e) Estrategia organizativa

La estrategia organizativa también contribuye a la eficacia general de una organización. Esta eficacia puede medirse por lo bien que ayudan a una empresa a: satisfacer las demandas de los usuarios y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado o bien del contexto.

En la repartición en estudio las demandas de los usuarios, si bien no cambian constantemente, pero las situaciones personales son muy diversas, por ello es necesaria la presentación de actas actualizadas, sean de nacimientos, matrimonios o defunciones, lo que provoca retrasos en el trámite propiamente dicho; esto se podría acelerar con un convenio con el registro civil, el cual es imposible llevar adelante por cuestiones políticas. De la misma manera con el boletín oficial, repartición pública, no se pueden publicar edictos hasta que no se realizan los pagos, mientras que en el diario local, contamos con cuenta corriente.

Hoy en día, el cambio organizativo es la norma. En el mercado actual, que cambia continuamente, las empresas deben mantenerse ágiles, flexibles y adaptables. En otras palabras, para seguir siendo eficaces en un entorno cambiante, la estrategia también debe cambiar, cosa que no sucede en la Caja, ya que en muchos casos continúan los mismos procesos y que costó mucho adaptarlos a la situación de pandemia, por no contar con el sistema, los procesos, la tecnología y la capacitación necesaria para ese momento o para cualquier alteración externa que pueda surgir.

Como se ha mencionado anteriormente, algunos profesionales miden la eficacia de la organización por el grado de consecución de sus objetivos. Sin embargo, establecer los objetivos correctos es tan importante como alcanzarlos. Al fin y al cabo, una estrategia equivocada puede ser muy perjudicial, independientemente de la eficacia con la que cumpla sus objetivos declarados.

En nuestro caso, no existen objetivos a corto plazo o de acuerdo a los procesos, sobre todo en aquellos procesos sustanciales de la repartición y que deberían estar establecidos claramente para poder tomar dimensión del cumplimiento de los mismos, los tiempos utilizados para la confección y cumplimentación de la documentación necesaria, la cantidad de personas involucradas en cada proceso, organización de las tareas en épocas de vacaciones para no resentir la labor y cumplir con los usuarios.

f) Herramientas y tecnología

En la era digital, la repartición en estudio no cuenta con las capacidades digitales suficientes, siendo un motivo muy importante a la hora de cumplir con los objetivos de la organización y con los del DO específicamente. Sin las herramientas adecuadas, una organización simplemente no puede seguir el ritmo de sus competidores y mucho menos prestar servicios eficaces a los usuarios que lo requieren.

A continuación, expondremos los distintos puntos críticos del análisis:

- Escasa fluidez comunicacional, desde el personal jerárquico hacia el personal operativo, especialmente en lo referido a procesos, operatividad y documentación requerida en las distintas áreas.
- Toma de decisiones de funcionarios/as sobre cuestiones concernientes a otros departamentos fuera de sus áreas y en base a las funciones organizacionales.
- Escasez de capacitación operativa y de procesos a los agentes integrantes de la repartición.
- Carencia de un clima de receptividad que permita reconocer la realidad organizacional, diagnosticar y solucionar problemas existentes.
- Sistema informático de procesamiento interno incapaz de autorrenovación el cual se modifica manualmente post problemas.
- Mínima coordinación y organización, entre los jefes de secciones y personal, de las distintas tareas, procesos y procedimientos adecuados.
- Falta de actitud y aptitud de los agentes para ofrecer aportes o cambios sobre ciertos procesos y/o procedimientos.
- Escasa motivación y potencialidad de los miembros del organismo.
- Poca compatibilidad y armonía entre los objetivos de la organización y de quienes la conforman.
- Exiguas previsiones de adaptación frente a posibles cambios del contexto.

- Falta de personal, tanto a niveles de asesores como operativo, sin reemplazos por motivos de jubilación.
- Nombramiento político del director de turno.

A continuación, desarrollamos cada uno de los puntos mencionados anteriormente:

Cuando hablamos de escasa fluidez comunicacional, nos referimos a que no se dan pautas claras, desde la gerencia, sino que cada jefe de sección va armando su propio paquete de medidas de acuerdo a algunos puntos ya establecidos, teniendo en cuenta su experiencia en la repartición, en la búsqueda de una unificación de criterios y de las mejores soluciones para los usuarios, todo sobre la marcha y a medida que se presentan los conflictos.

Es decir que, si bien existe un procedimiento general establecido, no hay reuniones periódicas donde se puedan plantear las distintas situaciones que se presentan para buscar soluciones en conjunto, ya sea con los distintos operadores o bien entre jefes de secciones. Sino que algunos mandos superiores dan instrucciones operacionales, administrativas y procedimentales sin analizarlas con los jefes de secciones y mucho menos con quienes realizan el trabajo a diario.

El párrafo anterior también explica el segundo punto del diagnóstico sobre la toma de decisiones y deja en evidencia la falta de coordinación entre los mandos medios para establecer criterios de evaluación, controles del trabajo realizado y medición de los resultados que se van generando a medida que transcurren los meses.

Cuando observamos la falta de capacitación operativa y de procesos nos damos cuenta que ante la vorágine diaria, en cuanto a cantidad de trabajo y además la escasez de personal, es imposible programar capacitaciones que permitan, a los agentes públicos, realizar sus tareas de una mejor manera y en menos tiempo, es decir, mayor eficiencia, teniendo en cuenta que para ello también es necesaria la actitud por parte de los mismos.

Se ha encontrado un bajo nivel de receptividad, de sensibilidad, de disposición para diagnosticar, primero y buscar o proponer soluciones, después. Un desinterés en la mayoría de los niveles organizacionales, comenzando por los mandos superiores y que se traslada hacia abajo de la pirámide organizacional. Haciendo aún más difícil el cambio.

En lo que se refiere a los sistemas utilizados en la repartición, el interno es un sistema bastante antiguo que lo va actualizando, el informático de la Caja, de acuerdo a su criterio y a los requerimientos que vamos haciendo cada una de las unidades organizativas. No tiene actualizaciones de procesos, es sólo manual y a criterio, como dije, del responsable.

En cuanto a los sistemas que compartimos con el resto de la administración pública, entre ellos el GDE, el sistema de expediente electrónico, es sólo para cargar documentación y no es ágil para la cantidad de expedientes y documentación que manejamos cada una de las reparticiones.

En el caso de falta de personal, es importante destacar que sólo existe una Asesora Legal, que es quien se encarga tanto de los problemas legales de la repartición, como de los dictámenes que debe emitir y firmar en cada uno de los siniestros, ya que es una exigencia del Tribunal de Cuentas, que antes de cualquier resolución debe existir un dictamen de asesoría. Como también debe contestar todos los oficios que solicitan informes y que llegan por cada siniestro en los que los beneficiarios con menores.

Además, no se ha tenido en cuenta ni se prevé, el tema de las jubilaciones, ya que el personal que se acoge a dicho beneficio no ha sido reemplazado y el resto del personal va asumiendo las tareas del que se jubiló. Por lo tanto, hay una variedad de tareas que deben ser distribuidas a personas que no tienen ni la capacitación ni la clase administrativa para ejecutarlas, lo que ocasiona una demora tanto, en la atención al usuario y en su proceso administrativo como en el control del mismo.

En lo referido al resto de los puntos señalados, están dentro de los descriptos en los párrafos anteriores y de la escueta experiencia sobre el manejo de la repartición en estudio, por parte de la gerencia. Ya que como se expone en el último punto, es una designación política y no de carrera, por lo tanto, es muy poco o casi nulo el conocimiento que tiene sobre la Caja, cada uno de los gerentes que llega al cargo.

Entonces, las decisiones que toma dependen, en gran medida, de los asesores técnicos que tienen mayor llegada al director o son más cercanos al mismo. Y considerando, que cada cuatro (4) años lo cambian, es difícil tener una continuidad en las estrategias y acciones a llevar adelante. Sumado a ello, la falta de motivación y promoción del personal, lo cual genera un clima laboral ineficiente e infeliz y con algunas respuestas desfavorables para los usuarios.

Aportes o Propuestas:

Para comenzar con los aportes, es necesario y considero que prioritario, el rediseño del organigrama de la Caja, para lo cual debemos tener en cuenta el proceso sustancial de la repartición y de acuerdo a las unidades organizativas que participan en el mismo, desde el inicio, revisión, procesamiento, liquidación y pago de cada siniestro expuesto en un flujograma confeccionado con los aportes de los agentes intervinientes en dicho proceso y que se adjunta como Anexo 4 como rediseño del flujograma del Anexo 3.

A continuación detallaremos otras propuestas o aportes que se podrían incorporar para ganar en DO en la Caja de Seguro Mutual:

1. Establecer un calendario de reuniones dentro de las distintas unidades organizativas y entre cada una de ellas con el director, que permita exponer la problemática de cada una de las unidades organizativas y buscar soluciones en conjunto en base a los aportes y a las distintas contribuciones de cada uno de los miembros.
2. Formular metas claras en base a lo expresado en la Ley 9121 de la Caja de Seguro Mutual y para los casos de la prestación de otros servicios por empresas privadas, lo cual necesita un control, por parte de la Caja, a fin de no exponer a la organización a trámites o descuentos innecesarios e incorrectos, o bien prestarlos en forma directa, sin intermediarios, como beneficios directos a los usuarios, mediante la generación de contratos de trabajo con personas o empresas que los presten eficazmente pero que la administración y cobro sea directamente coordinado por la Caja.
3. Establecer prioridades organizativas, de procedimientos y de procesos para solucionar, con el aporte del personal según sea la unidad a la que responda, los distintos problemas que surgen y designar responsables para las distintas tareas dentro de la misma unidad. Para ello, es necesario establecer responsabilidades que permitan conocer tanto, quién es responsable de qué, como así también, controlar que los objetivos, las normas, los procedimientos y los procesos sean claros y además se cumplan correctamente.
4. Calendarizar capacitaciones sobre procedimientos específicos y sobre funciones operativas esenciales para mejorar y acelerar los tiempos de entrega.
5. Aumentar y mejorar la vinculación entre los sistemas de procesos y expediente electrónico de tal manera que permita agregar documentación al

- GDE en el mismo proceso de iniciación y tratamiento del siniestro teniendo en cuenta los requerimientos del personal operativo.
6. Instaurar conexiones entre el correo electrónico de la Caja, al cual llega la documentación para iniciar los siniestros, el sistema propio y el GDE, que permita una contestación automática, detallar la documentación faltante, convertir los archivos y procesar los datos extraídos de dicha documentación para ser cargados al sistema, a la vez que se incorpore dicha documentación al GDE de forma automática.
 7. Crear un vínculo institucional y sistémico con el Boletín Oficial que nos permita publicar edictos con la apertura de una cuenta corriente que se cancelará mensualmente, de acuerdo a la cantidad de publicaciones realizadas, como se hace con el diario local. Teniendo en cuenta que ambos organismos somos reparticiones públicas de la misma provincia.
 8. Generar un buen clima laboral y organizacional entre los miembros, establecer jornadas de trabajo que permita exponer algunas problemáticas específicas, sean personales o grupales, buscar una solución y ponerla en práctica sin trabas ni pretextos.
 9. Establecer criterios de permisos, horarios y licencias para todos por igual pero también atendiendo a las circunstancias particulares, cuando se presenten.
 10. Capacitar al personal de cada unidad de todas las tareas que se realizan en ella, para establecer grupos de trabajo en épocas de vacaciones o bien cuando la situación lo amerite. A fin de que el proceso no se resienta en dichas épocas o por ausencia de algún miembro.
 11. La medición del sentimiento de los empleados puede llevarse a cabo mediante encuestas, reuniones, conversaciones individuales, a fin de conocer sus situaciones, aportes y necesidades.
 12. Elaborar un escalafón que permita reordenar tanto las clases de cada uno de los miembros de la Caja como los adicionales por títulos, por cargos, porcentajes de estímulos; a fin de jerarquizar la repartición y que los agentes tengan posibilidades de cobrar mejores sueldos y ocupar distintos cargos que se encuentran acéfalos, por medio del régimen de concursos de la provincia³⁸, o bien de acuerdo a o que la gerencia decida con el apoyo del gobernador.
 13. Establecer un sistema de contingencias para prever futuros cambios o algunos imprevistos del contexto, formando una comisión que se ponga en

³⁸ Ley 9015 de Mendoza. Sancionada el 25-10-2017.-

marcha ante cualquier eventualidad y pueda tomar decisiones rápidas y eficientes.

14. Tomar en consideración el establecimiento de un directorio con personal estable que pueda asesorar realmente al director del mismo, el cual será designado políticamente pero sus decisiones serán tomadas en conjunto y por medio de votaciones con representantes de los cargos jerárquicos y de los empleados.
15. Incorporar personal para tareas específicas: un abogado y un informático que acompañen y cooperen con los profesionales existentes, ya que la asesora legal necesita alguien que la apoye y ayude en sus tareas: contestar oficios de menores, revisar, por segunda vez, los siniestros y emitir el dictamen para cada uno, además que la reemplace en época de vacaciones. En cuanto al informático, está a un par de años de jubilarse y no hay nadie que tenga conocimientos de los procesos que realiza el sistema de la Caja.
16. Designar a una persona a cargo de la oficina de continuidad con un/a agente más que lo asista, para llevar adelante dicho trámite y también comunicar a las distintas oficinas de recursos humanos sobre la obligatoriedad de informar a los agentes que se jubilan o renuncian por cualquier motivo, sobre la opción de continuar con el seguro y la documentación a presentar.
17. Erigir una filial de la Caja de Seguro Mutual en el este y en el sur provincial, a fin de prestar un servicio más cerca del afiliado con personal idóneo.
18. Conformar un área de inspectores que generen asesoramiento a las reparticiones más grandes o con mayor cantidad de afiliados y que no tienen conocimiento de nuestros servicios. Capacitación in situ.

Para cumplir con las acciones y estrategias mencionadas es necesario aumentar la planta de personal a fin de poder cumplir con las necesidades de los afiliados y también cubrir las vacantes que se van produciendo por razones de jubilación de algunos miembros, de tal manera que se pueda preparar personal con antelación.

Llevar adelante un proceso de capacitación continua, en lo que respecta a cambios en el sistema propio de la caja, al sistema de expediente electrónico, el SIDICO (sistema de información contable de la provincia) algunas capacitaciones sobre actualizaciones de Word y Excell e inclusive algunos puntos críticos que genera la misma Ley de la Caja.

Proponemos un cuadro que resume de alguna manera los puntos analizados frente a los objetivos del DO:

PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIONES PROPUESTAS
Escasa fluidez comunicacional...	Avanzar en una apertura comunicacional en todos los niveles y sentidos.
Toma de decisiones en base a las funciones organizacionales.	Toma de decisiones con base en las fuentes de información.
Escasez de capacitación operativa y de procesos a los agentes integrantes de la repartición.	Desarrollar las potencialidades de los individuos, en tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal.
Carencia de un clima de receptividad que permita reconocer la realidad organizacional, diagnosticar y solucionar problemas existentes.	Crear un clima propenso a describir la realidad organizacional, diagnosticar y buscar soluciones sinérgicas a problemas significativos e importantes.
Sistema informático de procesamiento interno incapaz de autorenovación que se modifica manualmente post problemas.	Desarrollar un sistema de autorenovación y contestación automática que brinde rapidez en la respuesta al usuario.
Mínima coordinación y organización, entre los jefes de secciones y personal, de las distintas tareas, procesos y procedimientos adecuados.	Avanzar hacia la colaboración y competencia regulada entre unidades organizativas y generar clima de afinidad y apertura en la búsqueda de soluciones.
Falta de actitud y aptitud de los agentes para ofrecer aportes o cambios sobre ciertos procesos y/o procedimientos.	Aumentar los niveles de responsabilidad tanto de individuos como de grupos en los procesos de planificación y ejecución.
Escasa motivación y potencialidad de los miembros del organismo.	Buscar el desarrollo de la organización a través del desarrollo de los miembros.

Escasa motivación y potencialidad de los miembros del organismo.	Incrementar los niveles de entusiasmo y satisfacción personales.
Poca compatibilidad y armonía entre los objetivos de la organización y de quienes la conforman.	Compatibilizar y a la vez optimizar las metas, los recursos, las estructuras, los procedimientos y los comportamientos de los individuos.
Inexistencia de previsiones para la adaptación frente a posibles cambios del contexto.	Crear condiciones de adaptabilidad en relación con las variables del medio ambiente externo.
Nombramiento político del director de turno de la Caja.	Crear condiciones para el nombramiento de la autoridad basado en la experiencia.

Fuente: elaboración propia

REFLEXIÓN FINAL

Considerado el análisis de la Caja del Seguro Mutual desde la perspectiva del DO, y como reflexión final, lo que se busca alcanzar con una serie de objetivos, acciones y procedimientos que pongan al organismo en la senda de la mejora organizacional a favor de sus beneficiarios. En ese sentido, se esperan en el futuro avances en los siguientes planos, a partir de una acción firme por parte de las autoridades públicas:

- Metas claras, realizables y compartidas por todos los miembros de la organización
 - Cooperación y compromiso
 - Planes y programas específicos para alcanzar las metas
 - Integración de los miembros
 - Ausencia de fricciones y amenazas
 - Mejor utilización de las capacidades de cada uno y estimular la creatividad
 - Existencia de sistemas adecuados de comunicación integrando nuevas tecnologías
- Espíritu de equipo y satisfacción laboral
- Flexibilidad para aceptar cambios y mejoras
- Información periódica acerca de las desviaciones de las metas
- Autocontrol de individuos, grupos o subgrupos
- No depender de factores externos para implementar mejoras, sino de la propia actitud al cambio
 - Mejora continua

En esta investigación podemos observar que las personas, la estructura y los procesos propios de la organización actúan en forma sistémica, es decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan.

El DO toma en cuenta esta interacción, comprende que cada una de sus partes afecta los otros componentes y se manifiesta en la organización como un único componente, sin divisiones: es fundamental conocer la integralidad de cada una de sus partes y su funcionamiento. El principio del DO es articular en forma eficiente

cada una de las partes de la organización en función de los objetivos planteados y mantener un constante monitoreo sobre sus comportamientos y sus rendimientos.

Además, es necesario estar atentos ante cualquier cambio del contexto a fin de realizar los ajustes convenientes y ágiles de las metas y objetivos del DO, en la repartición, a fin de ajustar aceleradamente y proporcionar respuestas rápidas y convenientes a los usuarios de acuerdo a la situación del momento, tratando de afrontar cualquier imprevisto que se presente.

Como así también, perfeccionar y optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.

Por último, expresar que el DO fue concebido para hacer referencia a una manera diferente de trabajar en las organizaciones, subrayando el impulso del desarrollo dinámico en todo el sistema y simplificando los procesos con la reducción de obstáculos generando cambios aceptables para toda la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA Y DOCUMENTAL

ALABDULLAH, T. T. Y., AHMED, E. R., & NOR, M. I., The World Declining Economy And Coronavirus Pandemic: Systems Should Be Continued (2020).

BECKHARD, Richard Transiciones organizacionales, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, (México, DF 1988).

BECKHARD, Richard, Organization development: Strategies and models, Editorial Addison- Wesley, Longman, (1969) pág. 9.

BACKES, D. A. P., ARIAS, M. I., STOROPOLI, J. E., & RAMOS, H. R. Los efectos de la pandemia de Covid-19 en las organizaciones: una mirada al futuro, Editorial Rev. Ibero-Am. de Estrategia – RIAE, (2020, Oct./Dec.).

BEER, M., Organization Change and Development: A Systems View (Santa Mónica, Calif.: Goodyear Publishing, 1980).

BURKE, W., Organization Development: Principles and Practices (Boston: Little, Brown, 1982).

CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones, México, McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración, editorial Mc Graw Hill, séptima edición. México D.F.

CIPPEC, Publicación de Dieguez, G.; González Chmieski, D. y Zuvanic, L. El Estado desde casa. El trabajo remoto y su impacto en la gestión de la Alta Dirección Pública, (2020).

CUMMINGS, Thomas G. y WORLEY, Christopher G., (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio, International Thomson Editores, S.A. pág. 1.

DE FARIA Mello, Fernando (2004) Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral, Editorial Limusa S.A de C.V. grupo Noriega Editores, México D.F.

EDITORIAL GRUDEMI (2018). Desarrollo organizacional. Recuperado de Enciclopedia Económica <https://enciclopediaeconomica.com/desarrollo-organizacional/>.

FRENCH, W., Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies, California Management Review 12,2 (1969): 23-34.

FERRER PÉREZ, Luis. Desarrollo Organizacional, México, Ed. Trillas, 2002.

GONZALEZ CORNEJO, Aurelio. Desarrollo Organizacional de la "A" a la "Z", México, Ed. www.paci.com.mx, 1º Edición Impresa 2017, Libro Electrónico 2019.

GERENCIA SIGNIFICATIVA, Desarrollo Organizacional, conceptos, 2012, <https://gerenciasignificativa.blogia.com>

IBEROAMERICAN JOURNAL of Strategic Management - IJSM São Paulo, 19(4), p. 1-10, Oct/Dec. 2020

JOSHI, A., BHASKAR, P., & GUPTA, P. K. (2020). Indian Economy Amid COVID-19 Lockdown: A Prespective. J. Pure Appl. Microbiol, 14, 957-961.

KATZ, R. L. (1974). Habilidades para una administración efectiva, Biblioteca Harvard, Ed. USA.

LEY 9015 de Mendoza, Régimen de Concursos para el personal de la Administración Pública Provincial. Sancionada el 25 de octubre de 2017.

LEY 9121 de Mendoza, Caja de Seguro Mutua. Sancionada el 13 de noviembre de 2018.

NIEBLES DE LAS SALAS, Elmira Ines; OÑORO CONEJO, Elvira Margarita y OÑORO MARTINEZ, Roberto Carlos (2006). Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG'S exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/9.3.htm>

PINTO CRISTIANI, Mario Enrique, (2012). Desarrollo Organizacional, Tercer Milenio, Editorial Eduardo Durán Valdivieso. México.

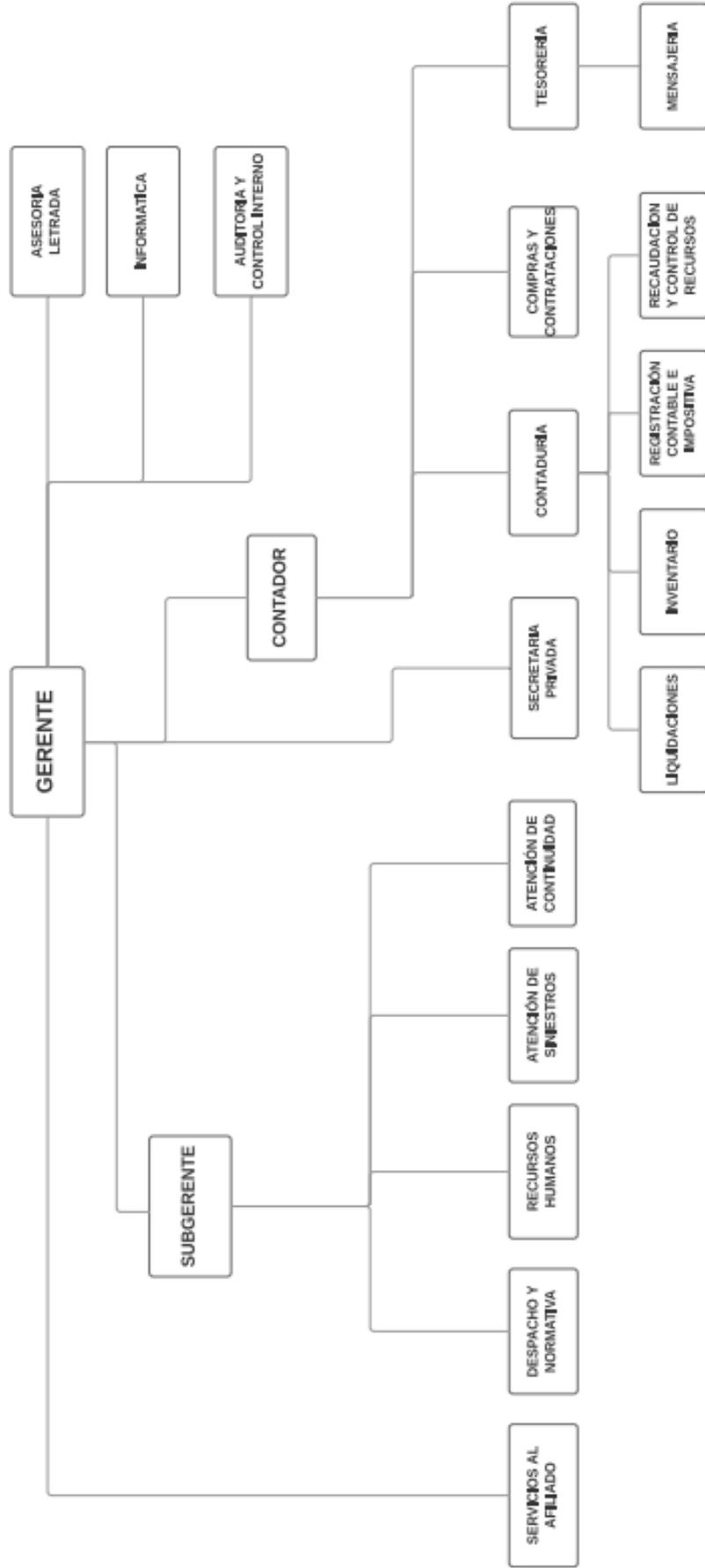
RAUCH, J. y P. Evans (2000). Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries. Journal of Public Economics 75: 49-71.

www.questionpro.com, ¿Cómo analizar los datos de investigación?

YIN, Robert K., (2009). Investigación, diseño y métodos de estudio de caso.
Londres, Edit. Sage.

ANEXO I - ORGANIGRAMA - CAJA DE SEGURO MUTUAL - RESOLUCIÓN 2203/18

Tercer



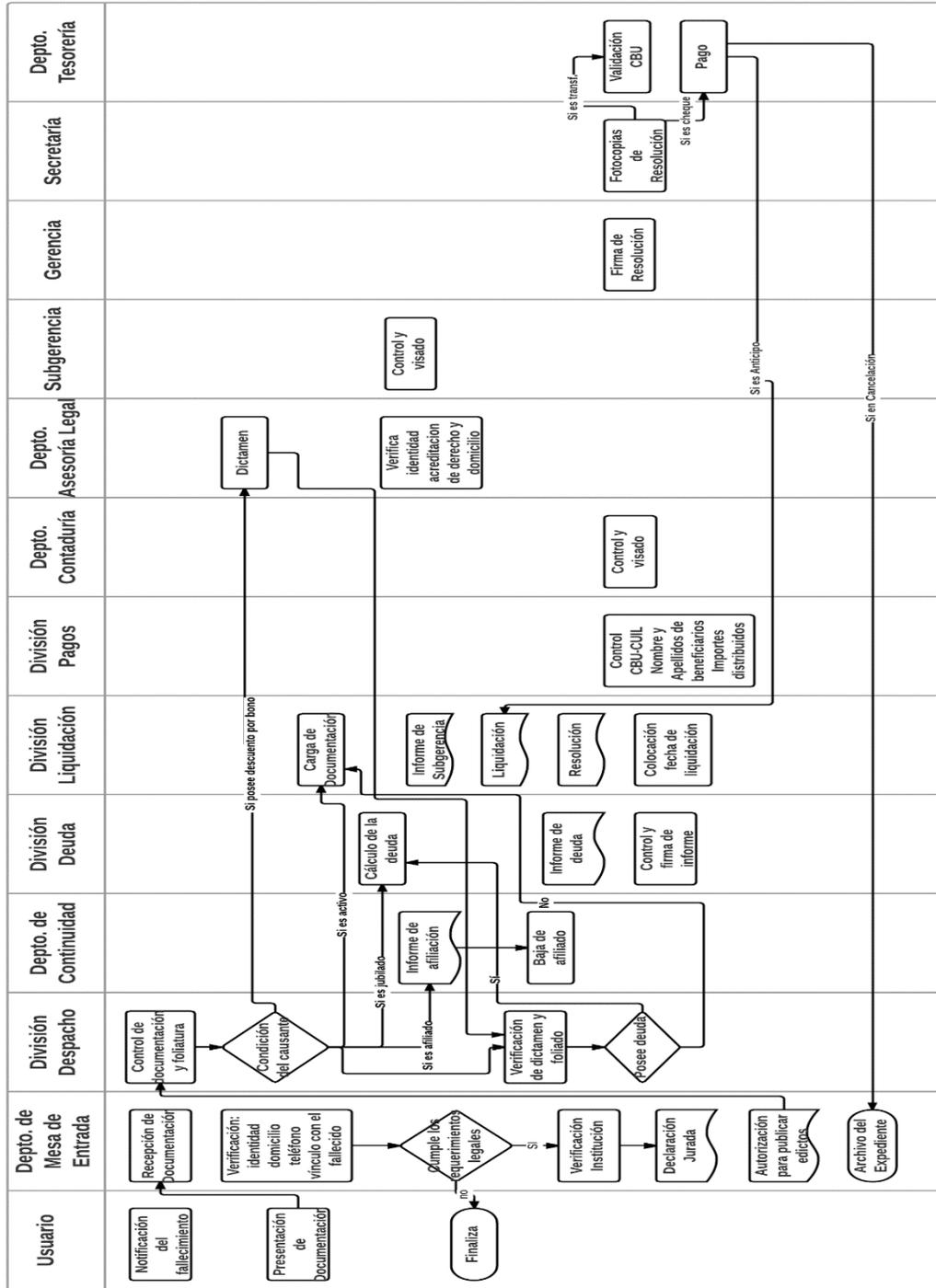
ANEXO 2 - MODELO DE ENTREVISTA

- 1-¿Cuéntame cuál es tu rol en esta Repartición?
- 2-¿En qué etapa crees que se encuentra esta Repartición?
- 3-¿Qué inconvenientes de gestión organizacional observaste en el período 20/21?
- 4-¿Ha sentido hablar de Desarrollo Organizacional? ¿Qué entiendes por ello?
- 5-¿Cómo describiría el Desarrollo Organizacional de esta Caja de Seguro Mutual?
- 6-¿Usted cree que existe buena comunicación e información dentro de la Caja?
- 7-¿Considera que las decisiones se toman discrecionalmente o se consultan con quienes hacen las tareas?
- 8-¿Tienen capacitaciones con frecuencia?
- 9-¿Se tienen en cuenta las ideas o aportes que haces sobre cuestiones de procesos u operativos?
- 10-¿Está conforme con los sistemas que manejas? ¿Les alivia o los complican en sus tareas diarias?
- 11-¿Consideran que son motivados y reconocidos en su labor diaria?
- 12-¿Está de acuerdo con la forma de organizar la Repartición? ¿qué cambiaría?
- 13-¿Se adapta bien a los cambios, que más le molesta de los cambios?
- 14-¿Considera que su clase es la que corresponde?
- 15-¿Conoce el Organigrama de la Caja? Participó en su elaboración?
- 16-¿Qué le gustaría agregar o aportar que no le haya preguntado?

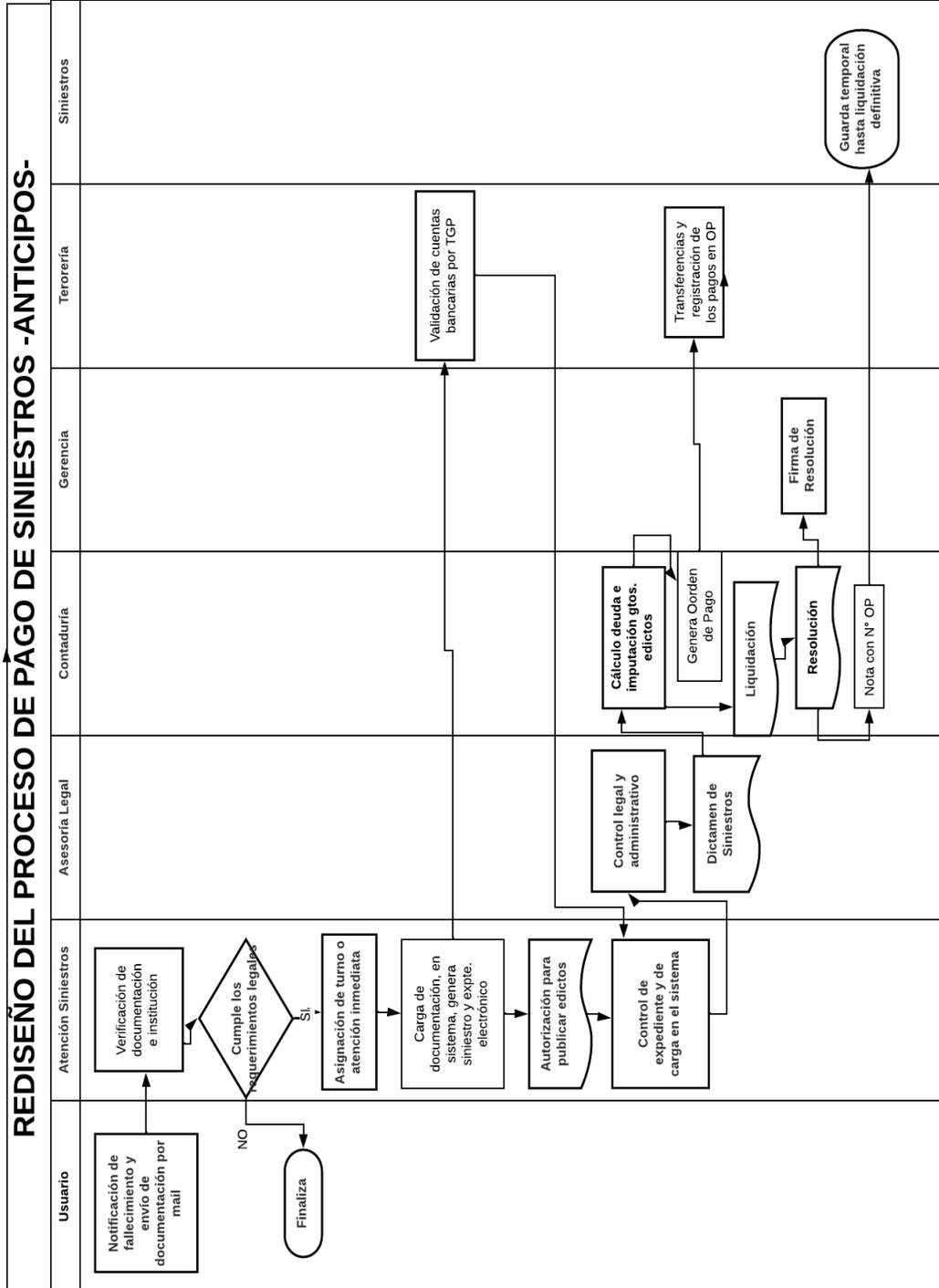
ANEXO 3 – FLUJOGRAMA PARA PAGO DE SINIESTROS

PAGO DE SINIESTRO POR FALLECIMIENTO

Alicia | June 23, 2017



ANEXO 4 - FLUJOGRAMA - PROCESO PROPUESTO



ANEXO 5 – LEY 9121 - CAJA DE SEGURO MUTUAL Y DECRETO
REGLAMENTARIO

Edición del 21/11/2018

Mendoza - Argentina

Boletín N° 30737

Tema: (*) - LEY 9121 - CAJA DE SEGURO MUTUAL

Origen: MINISTERIO GOBIERNO, TRABAJO Y JUSTICIA

Ley Nro: 9121

Fecha: 13-11-2018

EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA,

SANCIONAN CON FUERZA DE

L E Y:

CAJA DE SEGURO MUTUAL

TÍTULO I

CONSTITUCIÓN. OBJETO. FINES

Artículo 1°- Constitución. La Caja de Seguro Mutual funcionará como una repartición autárquica, con plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos públicos y privados, vinculada al Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Hacienda y Finanzas.

La Caja de Seguro Mutual tendrá patrimonio propio, se dirigirá y administrará a sí misma y gozará de individualidad financiera conforme lo establecido en esta Ley. Todas las erogaciones e inversiones que demande su desenvolvimiento serán atendidas con recursos propios, de acuerdo con lo normado en la presente Ley, la Ley de Administración Financiera, sus modificatorias y las Resoluciones que en su consecuencia se dicten.

Art. 2°- Objeto. Esta Ley tiene por objeto establecer un sistema integrado y coordinado del Seguro Mutual del agente público y sus familiares, establecido en el Decreto Ley 560/73, Capítulo 4, artículo 15 y/o normativa legal vigente.

Art. 3°- Caja de Seguro Mutual. Fines. La Caja de Seguro Mutual tiene por finalidad:

a) Administrar el régimen del Seguro Mutual aplicable en caso de fallecimiento e incapacidad laboral y demás beneficios de acuerdo con lo establecido en la presente Ley, como asimismo los que por resolución fundada del Director Gerente se instituyan en lo sucesivo, dentro de los límites establecidos en la Ley;

b) Fomentar ayuda recíproca y proporcionar beneficios y servicios de recreación, turismo, culturales, económicos y otros, por sí o por terceros, con las limitaciones y competencias de la presente Ley a los afiliados de la Caja de Seguro Mutual.

TÍTULO II

DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA DE SEGURO MUTUAL

CAPÍTULO I

DEL DIRECTOR GERENTE

Art. 4°- La administración de la Caja de Seguro Mutual estará a cargo de un Director Gerente, nombrado por el Poder Ejecutivo quien deberá ser argentino y mayor de veinticinco (25) años de edad.

Art. 5°- El Director Gerente es el representante legal de la Caja de Seguro Mutual y el ejecutor de las disposiciones de la presente Ley.

Art. 6°- Son atribuciones y deberes del Director Gerente:

a) Dirigir la gestión administrativa, económica y financiera de la institución y aprobar los planes a que deberá ajustarse los fines de la Caja de Seguro Mutual;

b) Organizar la estructura administrativa de la Caja de Seguro Mutual, resolver los casos no previstos y aclarar e interpretar las disposiciones de la presente Ley; así como

también dictar el reglamento interno y todo lo concerniente a las prestaciones de ésta Caja de Seguro Mutual;

c) Entender y resolver en única instancia administrativa, las solicitudes presentadas por los afiliados y todo lo relacionado entre el afiliado y la Caja de Seguro Mutual;

d) Disponer la inversión y utilización de los fondos de Reserva de la Caja de Seguro Mutual, basándose en criterios de oportunidad, seguridad y conveniencia;

e) Disponer toda liquidación de pago en concepto de prestaciones, gastos de administración y adquisiciones, sujeto a las disposiciones vigentes;

f) Velar por la fiel observancia de las prescripciones de la presente Ley, de su decreto reglamentario y del reglamento interno;

g) Practicar y elevar el balance general anual al Poder Ejecutivo para su consideración;

h) Elevar al Poder Ejecutivo, las modificaciones de la Ley en los casos que lo considerase necesario;

i) Preparar anualmente el proyecto de presupuesto de gastos y cálculos de recursos que elevará al Poder Ejecutivo dentro de los plazos que éste fije;

j) Designar, ascender, sancionar y remover al personal de la Caja de Seguro Mutual;

k) Proponer al Poder Ejecutivo los cargos de Sub-Gerente y Contador, con debida comunicación para su consideración;

l) Aprobar, de acuerdo a su presupuesto, su estructura orgánico-funcional;

m) Disponer la creación de Anexos y/o Delegaciones;

n) Administrar todas las actividades públicas o privadas que reditúen en beneficio de los afiliados tanto en forma directa como indirecta.

CAPÍTULO II

DEL SUBGERENTE

Art. 7° El Subgerente será propuesto por el Director Gerente y nombrado por el Poder Ejecutivo, deberá ser argentino, mayor de veinticinco (25) años de edad y poseer título terciario o universitario, compatible con la función.

Art. 8° Son atribuciones y obligaciones del Subgerente:

- a) Reemplazar al Director Gerente en caso de enfermedad, licencia o impedimento legal de éste o vacancia del cargo temporal;
- b) Centralizar todas las actividades y el movimiento administrativo del organismo;
- c) Ejercer la jefatura inmediata de todo el personal;
- d) Dar cumplimiento a las demás funciones que fijen la reglamentación de la Ley y las disposiciones internas que se dicten;
- e) Cuando sea necesario su reemplazo, sea por enfermedad, licencia, se determinará por Resolución del Director Gerente.

CAPÍTULO III

DEL CONTADOR

Art. 9°- El Contador será propuesto por el Director Gerente, y nombrado por Poder Ejecutivo; deberá ser argentino, mayor de veinticinco (25) años de edad y poseer título de Contador Público.

Art. 10- Son obligaciones y atribuciones del Contador:

- a) Organizar en la Caja de Seguro Mutual el sistema contable que para los organismos del Estado Provincial exige la Ley de Administración Financiera y sus modificatorias;
- b) Centralizar toda la administración contable y financiera del organismo;
- c) Firmar los cheques y las órdenes de pago conjuntamente con el Director Gerente;
- d) Estimar el cálculo anual de recursos y gastos, para la formulación del proyecto de presupuesto de la repartición;

e) Tener a su cargo las demás funciones que le determinen en la reglamentación de ésta Ley y el reglamento interno;

f) Cuando fuere necesario su reemplazo, sea por enfermedad, licencia, se determinará por resolución del Director Gerente.

TÍTULO III

DE LOS AFILIADOS

CAPÍTULO I

AFILIADOS OBLIGATORIOS

Art. 11- Se encuentran comprendidos obligatoriamente en el Seguro Mutua:

a) Afiliados Directos: todos los funcionarios y empleados del sector público provincial y municipal, reparticiones descentralizadas, autónomas, autárquicas, funcionarios que ejerzan cargos electivos provinciales y municipales; incluidos los agentes públicos que obtuvieron el beneficio jubilatorio con anterioridad al 1 de enero del 1996.

b) Afiliados Indirectos. Mientras subsista la afiliación directa:

1- El cónyuge o conviviente registrado de los sujetos incluidos en el inc. a) del presente artículo, siempre que a su vez no sea empleado público.

2- Los hijos menores de edad solteros o incapacitados física y/o intelectualmente sin límite de edad, que estuvieren a cargo de los afiliados directos;

Art. 12- Cuando ambos cónyuges o conviviente registrados fuesen afiliados directos el seguro instituido en el artículo 11 inc. b.2 lo constituirá uno de ellos.

En caso de fallecimiento del afiliado directo a cuyo cargo se encontraba el/los afiliado/s indirecto/s, el seguro será continuado por el otro.

CAPÍTULO II

AFILIADOS POR CONTINUIDAD

Art. 13- Los afiliados directos, que dejasen de pertenecer a la administración pública por cualquier causa, podrán continuar afiliados al seguro mutual, manifestando expresamente su voluntad ante la Caja de Seguro Mutuo, dentro de los sesenta (60) días hábiles posteriores al cese en el cargo o función.

En caso de cese por jubilación, la opción a la continuidad del seguro deberá ser manifestada ante la Oficina de Recursos Humanos donde el agente prestó servicios, quien deberá remitir dicha documentación a la Caja de Seguro Mutuo en el plazo establecido en el párrafo precedente.

Art. 14- Los afiliados directos del Seguro Mutuo que dejasen de pertenecer a la administración pública por cualquier causa y fallecieran dentro de un término no mayor a sesenta (60) días hábiles, a contar desde el cese de sus funciones, se considerarán comprendidos en el régimen del seguro, aun cuando no hubiesen manifestado expresamente la opción a la continuidad.

Art. 15- El afiliado por continuidad perderá esa condición y por ende el derecho al seguro que pudiera corresponderle, cuando:

- a) Deje de pagar su cuota por un período mayor de ciento veinte (120) días corridos, contados a partir del último pago efectivamente realizado, con emplazamiento previo a la Resolución de baja; y
- b) Sea debidamente notificado de la Resolución de baja del seguro. En el caso de que el asegurado falleciera antes de ser notificado, la deuda que registre al momento de su fallecimiento será descontada de la liquidación del seguro correspondiente.

TÍTULO IV

DE LOS BENEFICIOS Y BENEFICIARIOS

CAPÍTULO I

BENEFICIOS

Art. 16- Los beneficios del Seguro Mutuo que acuerda la presente Ley son:

- a) por fallecimiento del afiliado;

- b) Por incapacidad laboral de los afiliados directos;
- c) Gastos de sepelio.
- d) Los establecidos en el artículo 3, inciso b).

CAPÍTULO II

SEGURO POR FALLECIMIENTO

Art. 17- El seguro por fallecimiento cubrirá todos los casos que lo determinen.

Art. 18- Son beneficiarios del Seguro Mutual de los afiliados directos los parientes supervivientes en el siguiente orden excluyente:

- a) El cónyuge o conviviente registrado, en un cincuenta por ciento (50%) del total que arroje la liquidación. El otro cincuenta por ciento (50%) corresponderá a los hijos menores de edad solteros o hijos con discapacidad, a cargo del afiliado, por partes iguales;
- b) Cónyuge o conviviente registrado sin hijos o si éstos fueren mayores de edad;
- c) Hijos;
- d) Los padres;
- e) Los hermanos.

Art. 19- El pago del Seguro por fallecimiento se hará directamente al beneficiario legal o instituido que acredite su derecho ante la Caja de Seguro Mutual. El parentesco a los términos del artículo anterior, se justificará mediante las partidas expedidas por el Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas. Previo al pago, los solicitantes del seguro deberán publicar edictos por cinco (5) días en el Boletín Oficial y en un diario local, citando a otros posibles beneficiarios. Si pasados diez (10) días desde la última publicación no se presentare ninguna otra persona a reclamar su derecho, se liquidará a los que a esa fecha lo hubiesen acreditado.

En cuanto a la parte correspondiente a los hijos menores de edad, la Caja de Seguro Mutual no podrá disponer de ella sin previa autorización judicial en caso de ser necesario.

Art. 20- Son beneficiarios del Seguro por fallecimiento (artículo 11 inc. b)1-) el cónyuge o conviviente registrado sobreviviente en un cincuenta por ciento (50%) del total que arroje la liquidación, el otro cincuenta por ciento (50%) corresponderá a los hijos menores de edad solteros de ambos, por partes iguales.

En el caso de que el afiliado indirecto no tuviese hijos menores de edad solteros o éstos fueran mayores de edad, el total del seguro corresponderá al cónyuge o conviviente registrado sobreviviente.

En el caso de que el cónyuge o conviviente registrado resultare excluido del seguro, el total del mismo le corresponderá a los hijos menores de edad solteros, si existieren, de lo contrario perderán el beneficio.

Art. 21- Son beneficiarios del Seguro por fallecimiento (artículo 11 inc. b)2-), el afiliado directo del causante, si ambos cónyuges fuesen afiliados directos, le corresponderá el 50 por ciento (50%) de la liquidación a cada uno.

Art. 22- No podrán ser beneficiarios del seguro por fallecimiento:

- a) El autor o cómplice del homicidio doloso del causante. Comprobada fehacientemente ésta circunstancia mediante información judicial, el seguro se distribuirá entre los demás beneficiarios directos, y en caso de no existir éstos, el seguro se perderá;
- b) El cónyuge o conviviente registrado que se encontrase separado de hecho sin voluntad de unirse, salvo que estuviera expresamente instituido como beneficiario;
- c) Los beneficiarios comprendidos en las causales de incapacidad para suceder establecidas en el Código Civil y Comercial de la Nación, lo que se acreditará con sentencia judicial.

Art. 23- Si el beneficiario del seguro falleciese antes de haber percibido el importe total del mismo, el remanente o saldo a percibir será liquidado a sus herederos, previa acreditación ante la Caja de Seguro Mutual del derecho invocado mediante Declaratoria de Herederos.

Art. 24- Todo seguro no reclamado por los beneficiarios dentro del término de tres (3) años a partir del fallecimiento del afiliado caducará.

Se exceptúa única y exclusivamente el caso de que el fallecido tenga hijos menores de edad, en el cual el plazo de caducidad para éstos, comenzará a contarse desde el día en que dichos menores cumplan la mayoría de edad.

CAPÍTULO III

SEGURO POR INCAPACIDAD

Art. 25- Tendrán derecho al seguro por incapacidad laboral los afiliados directos que acrediten incapacidad laboral en forma permanente y definitiva para todo servicio y posean una incapacidad superior al sesenta y seis por ciento (66%), de conformidad con la normativa legal vigente al momento de solicitarla, debiendo acreditar su incapacidad con dictamen de la Junta Médica competente.

La reglamentación determinará el procedimiento a seguir.

Art. 26- Para gozar del beneficio por incapacidad laboral, se deberá acreditar la afiliación obligatoria a la Caja de Seguro Mutual, continua e inmediata a la causa originaria de su incapacidad.

Art. 27- El importe del seguro por incapacidad, se determinará y liquidará en la misma forma que el seguro por fallecimiento.

Art. 28- El goce del beneficio por incapacidad laboral excluye el seguro por fallecimiento.

Art. 29- Si el beneficiario del seguro por incapacidad laboral falleciera antes de haber percibido el importe total del seguro, el remanente será distribuido en la forma que se establece el seguro por fallecimiento (artículo 23).

Art. 30- En los casos de restricción a la capacidad dispuesta judicialmente, la Caja de Seguro Mutual no podrá abonar el seguro sin previa autorización judicial, en caso de ser necesaria.

CAPÍTULO IV

GASTOS DE SEPELIO

Art. 31- Cuando ocurra el fallecimiento de un afiliado que no tenga cobertura por gastos de sepelio, y se acredite que ese gasto lo realizó un familiar o un tercero, la Caja de Seguro Mutual podrá pagar directamente éstos gastos los que en ningún caso podrán exceder del cincuenta por ciento (50%) del monto fijado en concepto de anticipo.

El importe pagado por dicho concepto se deducirá del seguro y el remanente quedará a disposición de los beneficiarios, si los hubiere.

Art. 32- El pago del gasto de sepelio se hará directamente a quien acredite haberse hecho cargo de los mismos, encontrándose facultado para iniciar la acción administrativa.

Art. 33- Si al momento de solicitarse el pago de los gastos de sepelio, se hubiese presentado alguna persona solicitando el beneficio, previo a abonarse los mismos, se deberá notificar al beneficiario o beneficiarios, a fin de que tomen conocimiento del pago solicitado.

TÍTULO V

INSTITUCIÓN DE BENEFICIARIO

Art. 34- El afiliado directo podrá nombrar beneficiarios en los casos que no tenga cónyuge o conviviente registrado, hijos menores de edad solteros o hijos con discapacidad a cargo. Si los tuviere, solamente podrá instituir beneficiario hasta en un veinte por ciento (20%).

Art. 35- La institución de beneficiario deberá ser por escrito bajo firma, especificando apellido, nombre y número de documento del beneficiario del seguro y la proporción asignada conforme al artículo anterior. Si se superase ésta, será reducida al máximo legal establecido y distribuida en forma proporcional para el caso de más de un beneficiario. Se entenderá que la proporción es siempre sobre el total del seguro. La no especificación de la proporción asignada al beneficiario instituido, será considerada como que se ha dispuesto del máximo permitido por ésta Ley. El beneficiario podrá ser

un extraño a los beneficiarios especificados en esta Ley o podrá ser uno de ellos, mejorando su situación con respecto a los demás.

La institución de beneficiarios deberá estar certificada por el jefe de la repartición donde preste servicios el afiliado directo; en el caso de los afiliados por continuidad, la firma del asegurado podrá ser certificada por autoridad competente de la Caja de Seguro Mutual. En ambos casos también podrá certificar la firma Escribano Público o Juez de Paz.

Art. 36- La institución de beneficiario, deberá ser presentada ante la Caja de Seguro Mutual, con anterioridad al fallecimiento del asegurado, caso contrario la misma no será tenida por válida.

TÍTULO VI

PRESUPUESTO, RECURSOS Y FONDO DE RESERVA.

Art. 37- La Caja de Seguro Mutual se regirá por un presupuesto equilibrado. El ochenta por ciento (80%) como mínimo, del total de los recursos financieros presupuestados, deberán ser destinados al objeto previsto en el artículo 3 inc. a).

Art. 38- Los recursos de la Caja de Seguro Mutual se integrarán de la siguiente manera:

a) Con el aporte de los afiliados directos, los que serán retenidos por las oficinas de liquidaciones, descontándose directamente de las remuneraciones. Cada uno de los organismos o reparticiones serán directamente responsables de efectuar los respectivos descuentos, así como las transferencias de los fondos de manera mensual y regular a la Caja de Seguro Mutual, con la obligación de remitir mensualmente la información de los descuentos realizados. En el caso de los agentes públicos que obtuvieron el beneficio jubilatorio con anterioridad al 1 de enero de 1996 se les continuará descontando el aporte directamente de su haber jubilatorio o se admitirá su pago en forma directa;

b) Con el aporte de los asegurados por continuidad, los que serán descontados de los haberes jubilatorios o abonados directamente a la Caja de Seguro Mutual;

c) Con las utilidades que se obtengan en las ejecuciones que se realicen por inversión del fondo de reserva, que podrán ser destinadas a la adquisición de bienes de capital;

d) Todo otro ingreso, no contemplado expresamente, pero cuya percepción sea compatible con la naturaleza y beneficios de la Caja de Seguro Mutuo y sus fines;

e) Con los asignados por leyes especiales y/o específicas.

Art. 39- Se establece para todos los afiliados directos o por continuidad al Régimen de Seguro Mutuo, un aporte mensual obligatorio, equivalente al dos por ciento (2%) del monto establecido en concepto de asignación de la clase inicial del Escalafón del Empleado Público, Ley N° 5.126 y/o normativa legal vigente.

Art. 40- Se establece para todos los afiliados indirectos al Régimen de Seguro Mutuo, comprendidos en el artículo 11 inc. b)1-, un aporte mensual obligatorio a cargo del afiliado directo o por continuidad, equivalente al uno con quince por ciento (1,15%) del monto establecido en concepto de asignación de la clase inicial del Escalafón del Empleado Público, Ley N° 5.126, y normativa legal vigente.

Art. 41- Se establece para todos los afiliados indirectos al Régimen de Seguro Mutuo, comprendidos en el artículo 11 inc. b)2-, un aporte mensual obligatorio a cargo del afiliado directo o por continuidad, equivalente al cero con dos por ciento (0,2%) del monto establecido en concepto de asignación de la clase inicial del Escalafón del Empleado Público Ley N° 5.126, y normativa legal vigente, cualquiera sea el número de hijos.

Art. 42- El Fondo de Reserva de Caja de Seguro Mutuo se constituirá con:

a) El Fondo de Reserva existente de la Caja de Seguro Mutuo;

b) Las utilidades del artículo 38 inc. c), en el caso de que éste fondo de reserva sea inferior al veinte por ciento (20%) de los recursos corrientes presupuestados;

c) Los legados y donaciones;

d) El importe de los seguros liquidados y no reclamados por los beneficiarios oportunamente;

e) El importe de las cuotas no ingresadas en su oportunidad y retenidas previo al pago de los beneficios de ésta Ley y los que se incorporen;

f) Con los superávits de los ejercicios financieros de la Caja de Seguro Mutual.

Art. 43- El Fondo de Reserva será destinado:

a) Realizar la devolución de las cuotas aportadas en exceso, en los casos que corresponda;

b) Cuando se incremente considerablemente el número de siniestros por fallecimiento, el Director Gerente por Resolución fundada, teniendo en cuenta la magnitud de los acontecimientos, podrá disponer del fondo de reserva, para atender la eventualidad;

c) Para cubrir los déficit de los ejercicios financieros de la Caja de Seguro Mutual;

d) Para cumplir lo dispuesto en el artículo 6 inc. d) de la presente Ley.

TÍTULO VII

DE LA LIQUIDACIÓN

Art. 44- El importe del beneficio será el que resulte de dividir, el monto total de lo devengado en el semestre calendario en concepto de aporte mensual obligatorio dispuesto por los artículos 39, 40 y 41 de la presente Ley, disminuido hasta un diez por ciento (10%) para gastos de administración, dividido por el número de siniestros de la respectiva categoría de afiliados, iniciados en la Caja de Seguro Mutual durante el mismo semestre.

A los efectos de la liquidación de este beneficio se establece el siguiente mecanismo:

a) ANTICIPO: Producido el siniestro, el beneficiario percibirá un anticipo que será determinado y actualizado por Resolución del Director Gerente, calculado para cada tipo de afiliados.

b) LIQUIDACIÓN: Al término del semestre calendario se efectuará la determinación del importe del beneficio en la forma indicada en el primer párrafo. La diferencia entre éste y el anticipo, se liquidará a los beneficiarios dentro de los noventa (90) días de terminado el semestre calendario.

TÍTULO VIII

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 45- El seguro es inembargable.

Art. 46- Todos los ingresos líquidos que correspondan a la Caja de Seguro Mutual, quedarán exentos de gravámenes provinciales.

Art. 47- Los aumentos de sueldos que se dispongan con carácter retroactivo, no tendrán efecto a los fines de los aportes que se deban efectuar por concepto de Seguro Mutual.

Art. 48- Es responsabilidad de los funcionarios y/o agentes designados para la administración de los Recursos Humanos de cada uno de los organismos y/o reparticiones pertenecientes a la Administración Pública provincial, municipal, organismos descentralizados, autónomos y autárquicos, que conforme ésta Ley deban practicar el descuento correspondiente al Seguro Mutual:

a) Remitir mensualmente la información correspondiente a las altas y bajas de personal, en la forma que lo establezca la Caja de Seguro Mutual;

b) Practicar mensualmente los descuentos correspondientes a todos los agentes y funcionarios comprendidos en la presente Ley, directamente de sus remuneraciones y depositados en la cuenta correspondiente a la Caja de Seguro Mutual, debiendo informarse fehacientemente el depósito efectuado;

c) Remitir mensualmente y con carácter de Declaración Jurada la información detallada de los descuentos practicados de conformidad con el inciso anterior y según la formalidad que instruya la Caja de Seguro Mutual;

d) Mantener actualizada en el legajo de cada uno de los empleados públicos, la declaración jurada correspondiente a la situación familiar del agente, sobre la base de la cual se efectúa el descuento;

e) Enviar toda la documentación e información que ésta Caja de Seguro Mutual solicite, en la forma que la misma establezca.

f) Notificar y comunicar a los agentes y/o funcionarios todo lo relacionado a la Caja de Seguro Mutual;

g) Comunicar fehacientemente el agente que se desvincule de la Administración Pública, por causas distintas a la jubilación, el derecho a optar por la continuidad del seguro, según el artículo 13.

h) Remitir dentro del plazo establecido en el artículo 13, las opciones a la continuidad o su renuncia a la misma, cuando el agente obtenga el beneficio jubilatorio. Siendo directamente responsable de los perjuicios, que sean ocasionados a los agentes.

Art. 49- Derógase la Ley Nº 1.828 en sus artículos 158 al 217, la Ley Nº 2.404, y sus modificatorias; y toda norma que se oponga a la presente Ley.

Art. 50- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN EL RECINTO DE SESIONES DE LA HONORABLE LEGISLATURA, en Mendoza, a los trece días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.

ING. LAURA G. MONTERO

DR. NÉSTOR PARÉS

DRA. ANDREA JULIANA LARA

DRA. MARÍA CAROLINA LETTRY

Decreto Nro: 2094

B.O.: 19-09-2019

MENDOZA, 12 DE SETIEMBRE DE 2019.

Visto el expediente N° EX-2019-04107108-GDEMZA-CASEMU#MHYF, en el que se gestiona la reglamentación de la Ley N° 9121; y

CONSIDERANDO:

Que la Ley N° 9121 unificó en una sola norma las Leyes Nros. 1828 y 2404, creando nuevos beneficios y actualizando aspectos legales, conforme la legislación vigente.

Que se han considerado aspectos que el Honorable Tribunal de Cuentas ha observado a la Caja de Seguro Mutual.

Que la reglamentación fija lineamientos generales, que resultan necesarios para la mejor aplicación de la norma.

Por ello, atento lo dictaminado por Asesoría Legal de la Caja de Seguro Mutual en el Orden N° 3, la Dirección de Asuntos Legales del Ministerio de Hacienda y Finanzas en el Orden N° 7 del expediente de referencia y conforme lo dispuesto en el Artículo 128, inciso 2 de la Constitución Provincial,

EL

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA

DECRETA:

ARTÍCULO 1° - Apruébese la Reglamentación de la Ley N° 9121, conforme se establece en los Artículos siguientes.

ARTÍCULO 2° – Artículo 3, inciso b. de la Ley N° 9121. Los importes que deban abonar los Afiliados por el goce de beneficios y servicios de recreación, turismo, culturales, económicos y otros, que la Caja de Seguro Mutual proporcione a los mismos por sí o por terceros, podrán ser retenidos por las oficinas de liquidaciones, descontándose directamente de las remuneraciones de los Afiliados.

Para una mejor administración y transparencia del sistema, se habilitará/n un/os código/s de descuento especial/es destinado/s al efecto, a los fines de que las retenciones y descuentos que se practiquen de acuerdo con lo previsto en el presente artículo puedan ser discriminados de los efectuados, de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 38 inciso a) de la Ley N° 9121.

ARTÍCULO 3° – Artículo 11 de la Ley N° 9121. La condición de conviviente registrado se acreditará con la constancia de inscripción de la unión convivencial extendida por el Registro en donde la misma haya sido inscripta de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 511 del Código Civil y Comercial de la Nación.

ARTÍCULO 4° - Artículo 13 de la Ley N° 9121. Los afiliados directos que dejan de pertenecer a la Administración Pública por cualquier causa y opten por la continuidad de la afiliación al seguro mutual, deberá obligatoriamente:

- Fijar un domicilio electrónico donde serán válidas todas las notificaciones que se le efectúen tanto con motivo del trámite relacionado con el ejercicio de la opción de continuidad, como asimismo, en su carácter de afiliado una vez aprobada la misma.
- Mantener actualizados sus datos personales (estado civil, domicilio, teléfonos de contacto, correo electrónico, etc.).
- Aportar la documentación que solicite al efecto la Caja de Seguro Mutual o, en su caso, la Oficina de Recursos Humanos correspondiente.
- Abonar las cuotas calculadas por la Caja de Seguro Mutual, mediante el pago de los importes consignados en la o las boletas que a tal efecto le extienda dicho organismo, devengadas desde el cese del cargo o función hasta la efectiva afiliación por continuidad.
- En caso de cese por jubilación, deberá manifestar su conformidad para que las cuotas del Seguro Mutual le sean descontadas de sus haberes jubilatorios, procediendo la Caja de Seguro Mutual a comunicar tal circunstancia a ANSES a los fines de que practique las retenciones correspondientes. Sin perjuicio de ello, hasta tanto no se haga efectiva la retención por parte de ANSES, las cuotas devengadas deberán ser abonadas directamente por el afiliado mediante el pago de los importes consignados en la o las boletas que a tal efecto le extienda la Caja de Seguro Mutual.

La Caja de Seguro Mutual notificará al interesado el número de afiliación, número de expediente electrónico, resolución de aceptación y remitirá boleta para el pago de las cuotas no abonadas oportunamente.

La Oficina de Recursos Humanos le indicará al agente, al momento de presentar la renuncia a su cargo por jubilación, que la afiliación a la Caja de Seguro Mutual no es obligatoria ni automática, sino que deberá comunicar por escrito su decisión de continuar con el seguro o renunciar al mismo. Estos formularios serán completados y firmados por el agente y certificados por la oficina de Recursos Humanos, quien con posterioridad y dentro de los sesenta (60) días hábiles posteriores a la fecha de cese, deberá remitir a la Caja de Seguro Mutual en la forma que esta lo determine.

Las oficinas de Recursos Humanos podrán recepcionar la documentación necesaria para la continuidad en la afiliación de los agentes que cesen en sus funciones, por cualquier otra causal que no sea su jubilación.

La Caja de Seguro Mutual establecerá por resolución los formularios, documentación a presentar y forma de remitir los mismos.

Quien renuncie o no opte por continuar afiliado, perderá el derecho a los beneficios que otorga el mismo en forma automática, al momento de manifestar su voluntad y sin necesidad de la emisión de un acto administrativo.

ARTÍCULO 5º - Artículo 14 de la Ley N° 9121. El afiliado directo que dejase de pertenecer a la Administración Pública y no manifieste expresamente su voluntad de optar por la continuidad dentro de los sesenta (60) días hábiles contados desde el cese de sus funciones, o bien, renuncie expresamente a la continuidad, quedará excluido del Régimen del seguro.

ARTÍCULO 6º - Artículo 15 de la Ley N° 9121. En caso de que el Afiliado por Continuidad realice pagos parciales de la cuota correspondiente, no será de aplicación el Artículo 15 de la Ley N° 9121. No obstante, se emitirá una boleta al afiliado por las diferencias de cuotas.

La Boleta de Deuda debidamente notificada al Afiliado constituirá emplazamiento suficiente a los efectos previstos en el Inciso a) del Artículo 15 de la Ley N° 9121.

ARTÍCULO 7º - Artículos 19 al 21 de la Ley N° 9121. A los efectos del trámite de pago del seguro por fallecimiento, el beneficiario o su representante en su caso, deberá

presentar la solicitud, completar los formularios y acompañar la documentación que a tal fin determine la Caja.

ARTÍCULO 8° - Artículo 25 de la Ley N° 9121. A los efectos previstos en el Artículo 25 de la Ley N° 9121, el dictamen de la Junta Médica tendrá validez por el término de 365 días corridos contados desde la fecha de su emisión.

La solicitud del beneficio se realizará ante la Caja de Seguro Mutual.

A los efectos del trámite de pago del seguro por incapacidad laboral, el beneficiario o su representante en su caso, deberá presentar la solicitud, completar los formularios y acompañar la documentación que a tal fin determine la Caja.

ARTÍCULO 9° - Artículo 26 de la Ley N° 9121. Para gozar del beneficio del seguro por incapacidad, el agente deberá haber manifestado su voluntad de continuar afiliado al momento de presentar la renuncia a su cargo, o ser solicitado el beneficio dentro del plazo establecido para ejercer la opción a la continuidad (Artículo 13 - Ley N° 9121).

Las cuotas no abonadas desde el cese de la función o cargo hasta la solicitud del beneficio por incapacidad serán descontadas del seguro.

Si el agente optó por no continuar con el seguro, perderá el derecho al mismo.

ARTÍCULO 10 – Artículo 35 de la Ley N° 9121. La institución de beneficiario por parte del afiliado directo podrá ser certificada tanto por el Jefe de la Repartición donde el afiliado preste servicios, o bien, por el titular de la Oficina de Recursos Humanos correspondiente a dicha repartición, limitándose exclusivamente sus funciones a certificar la firma del afiliado en el documento respectivo, no siendo responsabilidad de los certificantes, la presentación de la institución de beneficiario ante la Caja de Seguro Mutual a la que se refiere el Artículo 36 de la Ley N° 9121.

ARTÍCULO 11 - Artículo 36 de la Ley N° 9121. Las instituciones de beneficiario realizadas bajo la vigencia de la Ley N° 1828 serán consideradas plenamente válidas. La presentación de la institución de beneficiario ante la Caja de Seguro Mutual será responsabilidad exclusiva del afiliado.

ARTÍCULO 12 - Artículo 38 inciso "c" de la Ley N° 9121. Semestralmente y luego de realizar el procedimiento establecido en el Artículo 12 del presente decreto, reglamentario del Artículo 42 inciso "b" de la Ley N° 9121, los recursos ingresados por

las utilidades de la inversión del fondo de reserva serán incorporados al presupuesto, a través de una modificación presupuestaria. Los mismos serán aplicados a las partidas de bienes de capital y/o a las partidas de los beneficios del Artículo 16 de la Ley N° 9121.

ARTÍCULO 13 - Artículo 42 inciso “b” de la Ley N° 9121. El porcentaje que representa el Fondo de Reserva será calculado por semestre calendario, mediante el siguiente procedimiento:

El total del monto del Fondo de Reserva será dividido por el Total del Presupuesto Votado, incluidas las modificaciones presupuestarias autorizadas en el mismo semestre.

Si el resultado fuera inferior al 20%, la totalidad de los recursos ingresados por utilidades de la inversión del Fondo de Reserva, serán transferidos al mencionado fondo.

ARTÍCULO 14 - Artículo 44 de la Ley N° 9121. El cálculo del importe del beneficio podrá integrarse con las utilidades que se destinen a las partidas de los beneficios del Artículo 16 de la Ley N° 9121, según lo establecido en el Artículo 11 del presente decreto, reglamentario del Artículo 38 inciso “c” de la Ley N° 9121; y/o con las sumas del Fondo de Reserva según lo determina el Artículo 43 inciso “b” de la Ley N° 9121. Dichas sumas serán distribuidas entre las diferentes categorías en función a la necesidad determinada y/o en proporción a la cantidad de expedientes de siniestros abiertos en el semestre.

Del importe a abonar en cada siniestro, se deducirán las cuotas y sus diferencias no ingresadas oportunamente, el servicio de publicación de edictos, el servicio de tramitación de actas ante el Registro Civil y/o cualquier otro servicio que esta Caja establezca por resolución.

ARTÍCULO 15 – Comuníquese, publíquese, dese al Registro Oficial y archívese.

LIC. ALFREDO V. CORNEJO

C.P.N. MARIA PAULA ALLASINO