



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CICLO DE COMPLEMENTACIÓN CURRICULAR
LICENCIATURA EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

TRABAJO FINAL DE CARRERA: TESINA

**Estudio sobre la burocracia estatal argentina y la productividad
laboral, con enfoque en metodologías ágiles: El caso de la
Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de
Economía de la Nación Argentina, en el año 2024**

TUTOR: MARCARIAN, Diego E.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Joanna Sosa', with a stylized flourish at the end.

SOSA, Joanna

ID P000189687

ABRIL 2025

Agradecimientos y dedicatorias

Agradecimientos

A Dios, por todas las bendiciones que me brinda y por el Amor y la Gracia con las que siempre me cuida (Salmos 3);

A mí, por los logros obtenidos como consecuencia de mis esfuerzos realizados (el reconocimiento propio no es falta de humildad sino un valor);

A Ester, mi madre y mi mejor amiga, por siempre tener fe y confianza en mis decisiones e impulsarme a concretar cada uno de mis sueños;

A Rodrigo, mi todo desde el vientre materno, por ser mi otra mitad y el que me complementa sabiendo ver lo que mis ojos no miran (te amo, hermano).

A mis amigos del alma, Andy y Cristian, por ser esos pilares en los que pude apaciguar mis frustraciones y angustias durante esta etapa;

A mis compañeras de curso Mercedes y Aldana, como también al cuerpo docente de la Universidad de Belgrano, por servir de guía en este trayecto;

A Diego, mi tutor, por su excelente predisposición, paciencia y aun mejores consejos;

A mis superiores, colegas y compañeros de trabajo (especialmente a Gladys P., mi Maestra), por la colaboración brindada;

Dedicatorias

A los futuros estudiantes de esta hermosa y maltratada profesión, para que este trabajo les inspire a ser agentes de cambio y a romper paradigmas (porque el conformismo es, en mi opinión, mediocridad);

A todas aquellas personas que, como a mí, no siempre se les tendió una mano y que, por lo tanto, debieron esforzarse (ya fuere por su identidad, género, condición social, sexualidad, poder económico o cualquier otra situación que les confiera su diversidad y diferenciación de “lo normal”) más que los demás.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Presentación de la problemática	1
Justificación de la temática	2
Objetivos de la investigación	3
Organización del trabajo	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
Burocracia	4
<i>Conceptos iniciales</i>	4
<i>La burocracia comprendida como parte de la cultura organizacional del Estado</i>	5
Productividad	6
<i>¿Qué se entiende por productividad?</i>	6
<i>Impacto de la burocracia en las dinámicas organizacionales y la productividad</i>	7
Agilismo	8
<i>El agilismo y el aspecto transversal de la cultura organizacional</i>	8
<i>La agilidad como alternativa organizativa</i>	9
Estado del arte	15
Síntesis del capítulo	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	18
Consideraciones preliminares sobre el objeto de estudio	18
<i>Características</i>	18
<i>Rol y estructura del Ministerio de Economía</i>	19
Descripción del objeto de estudio	20
Vinculación descriptiva del objeto de estudio con el Marco Teórico	22
Síntesis del capítulo	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	25
Los participantes	25
El instrumento	26
Procedimiento	27
El análisis de datos	28
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	31
Presentación de resultados	31
Análisis de resultados respecto a los objetivos específicos	39
Síntesis del capítulo	41

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	42
Conclusiones	42
Recomendaciones	47
Limitaciones	49
Futuras investigaciones	50
Aporte final y síntesis	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS	52
Referencias bibliográficas	52
Anexos	57

INTRODUCCIÓN

Presentación de la problemática

El presente trabajo de investigación abordará el estudio de la burocracia estatal argentina y su influencia en la productividad laboral con enfoque en la implementación de metodologías ágiles como coadyuvante de cambio de la dinámica laboral. Cabe destacar que, en el contexto del Sector Público Nacional argentino, la burocracia es considerada como un componente indispensable para garantizar la estabilidad y el funcionamiento ordenado de las Instituciones.

Eso supone tener en cuenta que la Administración Pública Nacional (APN) argentina enfrentará un escenario desafiante que combine la preservación de estructuras tradicionales con la urgencia de adaptarse a un entorno dinámico y exigente. La globalización, el avance tecnológico y la creciente demanda de servicios eficientes por parte de la ciudadanía, convocarán a replantear los modelos de gestión estatal actuales.

Por ello, se examinará el caso de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRRHH) dependiente de la Subsecretaría de Gestión Administrativa de Producción, de la Secretaría Legal y Administrativa, del Ministerio de Economía de la Nación Argentina; tomando como eje temporal de la investigación la gestión del año 2024. La selección de dicha Dirección invitará a considerar cómo la dinámica tradicional podría transformarse y responder a los retos de un mundo en constante cambio.

El desafío crítico de la rigidez burocrática que la DGRRHH enfrenta en sus procesos administrativos afectaría negativamente la productividad de su personal y la eficiencia organizacional; los procedimientos redundantes, los tiempos prolongados de respuesta y la limitada capacidad de adaptación en la gestión pública representarían barreras que dificultan el logro de objetivos estratégicos (Ferreira, 2018). En este sentido, la dinámica de trabajo burocrático, aunque garantiza el cumplimiento normativo, se convertiría en un obstáculo para la innovación y la flexibilidad.

La burocracia de la DGRRHH presenta, además, características específicas que agudizarían esta problemática: la fragmentación de funciones, la centralización de decisiones y una cultura organizacional resistente al cambio (por nombrar algunos ejemplos). Según estudios preliminares, que se retomarán en el desarrollo de este trabajo, estas limitaciones afectarían la operatividad e impactarían en la percepción ciudadana sobre la calidad laboral del servicio público (Portilla Erazo & García Montoya, 2022).

Por todo esto, surgirá la necesidad de analizar esas limitaciones y evaluar alternativas que impliquen formas más ágiles de gestión. Estas herramientas ágiles, implementadas con éxito

en otros países (Mazzucato, 2021), podrían ofrecer soluciones para perfeccionar los procesos y la dinámica productiva de la DGRRH. De este modo, este trabajo buscará responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las principales barreras burocráticas que afectan los procedimientos administrativos y la productividad en la DGRRH? ¿Qué impacto tienen las mismas en la productividad del personal de la DGRRH? ¿Cómo perciben los empleados tal impacto? ¿Qué nivel de productividad tienen los empleados de la DGRRH en materia de cumplimiento de objetivos dentro los plazos esperados o establecidos? ¿Cuáles son los procesos más redundantes, ineficientes o con errores? ¿Qué estrategias se utilizan en la DGRRH para mitigar los efectos negativos de la burocracia? ¿De qué forma la implementación de metodologías ágiles, focalizándolas en optimizar la eficiencia y la efectividad en la productividad del personal de la DGRRH, mejoraría los inconvenientes detectados?

Justificación de la temática

La presente investigación abordará una problemática central en la APN argentina: la rigidez burocrática y su impacto en la productividad del personal, con especial foco en la DGRRH del Ministerio de Economía. A pesar de la extensión del debate académico sobre la burocracia y la productividad, se identifican vacíos en la literatura que justifican la necesidad de esta tesina.

Uno de los principales vacíos detectados radica en la relación entre burocracia y bienestar laboral en la APN. Si bien estudios generales, como los de la OIT (2023), analizan la influencia de la rigidez burocrática en la motivación y el compromiso laboral, no existen datos específicos sobre la percepción de los empleados de la DGRRH y cómo estos factores afectan su desempeño. Esta tesina contribuirá a llenar este vacío mediante el análisis de opiniones del personal de dicha Dependencia.

Asimismo, otro aspecto que motiva este trabajo es la ausencia de estudios empíricos sobre la aplicación de metodologías ágiles en la APN argentina. Si bien existen investigaciones sobre la implementación del agilismo en otros países del mundo (Bason, 2010; García, 2021; Mazzucato, 2021) y la región latinoamericana (Portilla Erazo & García Montoya, 2022; Nelis Suazo, 2023), como también se abordarán antecedentes relevantes en el contexto argentino (Consejo Federal de Inversiones, 2021; Observatorio de Políticas Públicas, 2020), no se desarrollaron estudios específicos sobre su viabilidad en la DGRRH del Ministerio de Economía.

En síntesis, esta tesina se posicionará en una vacancia académica notable al pretender ofrecer un análisis específico sobre la burocracia y la productividad en la DGRRH del Ministerio de Economía. La contribución radicará en proporcionar evidencia teóricas y empíricas (de carácter cuantitativo) sobre los desafíos y oportunidades que representarían la optimización de

procesos administrativos, en un entorno distinguido por la rigidez estructural, fortaleciendo el conocimiento sobre cómo mejorar la eficiencia y el desempeño en la APN.

Objetivos de la investigación

Con el propósito de responder las preguntas antes mencionadas, este trabajo planteará su objetivo general en identificar las barreras que la estructura burocrática impone en los procesos administrativos, de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, de forma tal de analizar los niveles de productividad durante el año 2024 y evaluar la viabilidad de implementar metodologías ágiles para la optimización de dichos procesos.

Para ello, será importante tener en cuenta los objetivos específicos de este estudio: 1) analizar el impacto de la estructura burocrática en la flexibilidad y tiempos de respuesta de los procedimientos administrativos en la DGRRHH, identificando las barreras que limitan la capacidad de adaptación en la gestión pública, 2) evaluar los niveles actuales de productividad en los procesos administrativos de la DGRRHH, identificando áreas de ineficiencia y redundancia en las tareas (que pudieran ser optimizadas) para mejorar la efectividad operativa, y 3) explorar el potencial de las metodologías ágiles en la DGRRHH, evaluando su viabilidad para reducir los tiempos de respuesta y aumentar la eficiencia en los trámites administrativos, a través de una gestión más flexible y adaptativa.

Organización del trabajo

El presente trabajo se desarrollará en cinco (5) capítulos, a través de los cuales se enunciarán contenidos acordes al estilo académico de la investigación propuesta.

Primero, se expondrán los antecedentes y principales conceptos teóricos sobre las variables de investigación (burocracia, productividad y agilismo), detallando el marco teórico de este estudio.

En segundo término, se describirá el Organismo y se analizará el caso puntualmente con la intención de diagnosticar deficiencias en los procedimientos y, así, reflexionar en torno a estrategias propositivas sobre prácticas eficientes y eficaces que puedan ser replicadas en otras áreas del Sector Público Nacional argentino; es decir, encontrar soluciones que modernicen y agilicen las gestiones en la APN.

Por último, se formulará un aporte conceptual con la idea de contribuir a dar respuesta a futuras gestiones administrativas sobre cómo agilizar y modernizar las dinámicas de los trabajadores del Sector Público Nacional.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El presente trabajo abarcará conceptos claves para esta investigación: burocracia, productividad y agilismo. Dichos conceptos, al ser trabajados en un ámbito organizacional y desde la perspectiva de la Gestión del Capital Humano serán relacionados, brevemente, con el concepto transversal de cultura organizacional. Para ello, se toman estudios previos y fuentes académicas clásicas y contemporáneas, de forma tal de tener un punto de partida, las cuales se enunciarán seguidamente.

De este modo, se podrán conocer cuáles son los antecedentes históricos, los estudios previos que fundamentan este trabajo, como así también la visión de diferentes autores sobre cada uno de los conceptos abordados.

Burocracia

Conceptos iniciales

La burocracia fue y es un tema central en los estudios organizacionales, con perspectivas que oscilan entre su defensa como un sistema eficiente y su crítica como un obstáculo al cambio y la adaptabilidad.

Weber (1947), considerado el principal teórico de la burocracia, describió este modelo como una estructura organizacional basada en reglas formales, una jerarquía claramente definida y una división del trabajo diseñada para maximizar la eficiencia y la racionalidad. Según Weber, esta estructura se caracteriza por: la división del trabajo, de forma tal que las tareas están claramente definidas y especializadas; una jerarquía de autoridad, donde existe una estructura organizacional en la que cada nivel tiene autoridad sobre el nivel inferior; la presencia de reglas formales y normativas que determinan la dinámica de la Organización (ese conjunto de reglas escritas aseguran uniformidad y previsibilidad); la impersonalidad en la toma de decisiones, de acuerdo con normas y procedimientos establecidos y sin tener en cuenta relaciones personales o preferencias individuales; y la selección y promoción de los empleados basada en los méritos de sus calificaciones técnicas y rendimiento. Este enfoque clásico de Weber marcó la importancia de la predictibilidad y el orden en las organizaciones.

Sin embargo, Crozier (1964) argumentó que el modelo burocrático tiende a generar rigidez e ineficiencias, debido a su excesiva dependencia de normas y procedimientos, dificultando la innovación y limitando la capacidad de respuesta ante cambios.

Por su parte, Oszlak (1999) analizó la burocracia estatal como un mecanismo

organizativo que refleja las relaciones de poder y la estructura social, lo que afecta la capacidad del Estado para cumplir con sus funciones. Este autor subrayó que las limitaciones burocráticas no generan únicamente ineficiencia, sino que también perpetúan desigualdades y conflictos internos. Desde una perspectiva más actual, Bozeman (2015) sostuvo que la burocracia, aunque sistemática en la aplicación de reglas, enfrenta limitaciones en entornos altamente cambiantes, lo que subraya la necesidad de equilibrar estructura con flexibilidad.

La burocracia comprendida como parte de la cultura organizacional del Estado

La burocracia, como modelo organizacional (desde su conceptualización por Weber), desempeña un papel central en la configuración de las instituciones públicas. Cao y Levy (2024) analizaron cómo la burocracia estatal argentina, caracterizada por estructuras jerárquicas y procedimientos estandarizados, garantiza la estabilidad y previsibilidad en la gestión pública. Para estos autores, este modelo organizativo busca minimizar los riesgos asociados en contextos complejos, proporcionando un marco que asegura la continuidad operativa, coincidiendo con las ideas de Weber. Según los autores, esta estabilidad burocrática se consolida como una característica esencial de la APN en Argentina, marcando las dinámicas culturales dentro de sus Instituciones.

Por otra parte, Levy-Carciente (2023) examinó las estructuras burocráticas en Iberoamérica y destacó que la dependencia de la uniformidad y el control formal limita la capacidad de las Organizaciones para adaptarse a cambios dinámicos, lo cual concuerda en cierta medida con los postulados de Senge (2012) y también con los estudios de Bason (2015), al respecto de cultura organizacional y agilidad.

De este modo, la rigidez a la que se enfrenta la DGRRH se manifestaría en procesos redundantes y fragmentación de tareas, priorizando el cumplimiento normativo por encima de la eficiencia operativa (con relación al trabajo colaborativo y la reducción de tiempos de respuesta). Este fenómeno, descrito por Levy-Carciente como inherente a la estabilidad institucional, evidencia una cultura organizacional enfocada en la preservación de normas establecidas.

Desde una perspectiva aplicada al ámbito laboral, Gantman (2023) señaló que las normas burocráticas estructuran las dinámicas organizacionales y moldean las identidades profesionales de los empleados. Los trabajadores, según este autor, interiorizan estas normas reproduciendo prácticas tradicionales que refuerzan los valores organizativos predominantes. En la DGRRH, esta internalización contribuiría a una adhesión estricta a las normas, lo que reforzaría la estabilidad y limitaría la adopción de enfoques innovadores.

Cabe destacar que, a los efectos de esta investigación y desarrollo conceptual, se tomará en cuenta únicamente el aspecto de la jerarquía de autoridad que caracteriza a la burocracia, de forma tal de no profundizar en otros aspectos de la conducta individual de las personas trabajadoras y/o de las influencias sociales o de la cultura organizacional (que no son objeto de este análisis).

Por su parte, Bollati (2024) argumentó que los valores predominantes en la APN, como el orden y la previsibilidad, son esenciales para garantizar la gobernabilidad y alcanzar los objetivos institucionales. Sin embargo, estos mismos valores presentan barreras significativas frente a la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes (Levy-Carciente, 2023). Esto último es respaldado por la Organización Internacional del Trabajo (2023), que identificó cómo las dinámicas de inercia organizacional afectan tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los empleados en Argentina. Según la OIT, abordar estas limitaciones requiere una transformación integral que contemple tanto las estructuras organizativas como los valores culturales subyacentes.

Además, Rodríguez (2024) propuso que los modelos burocráticos deberían repensarse en función de las tendencias globales hacia estructuras más flexibles y colaborativas. Su análisis sugiere que integrar enfoques ágiles (como redes de colaboración) complementarían las fortalezas de la burocracia tradicional, promoviendo un equilibrio entre estabilidad y adaptabilidad. Estas ideas amplían el marco conceptual visto anteriormente, para entender cómo la cultura organizacional puede evolucionar en las instituciones públicas.

En este sentido, la perspectiva que adoptará este trabajo, en referencia a lo expresado hasta este momento, será que la burocracia estatal argentina debería ser entendida como un componente integral de la cultura organizacional, siendo influenciada por valores y prácticas ágiles que moldeen las dinámicas tanto institucionales como laborales, lo que permitiría identificar con mayor precisión las fortalezas y limitaciones de las prácticas actuales para la mejora continua.

Productividad

¿Qué se entiende por productividad?

La productividad es un indicador de eficiencia organizacional. Su conceptualización evolucionó desde una concepción centrada en la optimización del trabajo hacia un enfoque más integral y estratégico.

Taylor (1911) trabajó sobre la administración científica y determinó que la productividad se basa en la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, optimizada mediante la estandarización y el análisis científico del trabajo. El enfoque taylorista sentó las bases para los sistemas modernos de gestión del rendimiento.

En una perspectiva actual, Kaplan y Norton (2000) ampliaron la visión de Taylor al identificar a la productividad como un resultado de la alineación entre las estrategias organizacionales y los indicadores clave de desempeño (KPIs), incorporando así una dimensión estratégica a la definición taylorista.

Contextualizando el concepto de productividad en el Sector Público, Arellano-Gault y Guerrero (2018) destacaron que ser productivo/a implica alcanzar objetivos con eficiencia y eficacia en la gestión de recursos (taylorismo), considerando también los valores sociales y el

impacto en las comunidades. Pollitt y Bouckaert (2017), por su parte, enunciaron que este concepto mide la relación entre insumos y productos, influenciado por la calidad de los procesos administrativos y la capacidad de innovación de las organizaciones.

Impacto de la burocracia en las dinámicas organizacionales y la productividad

Cao y Levy (2024) sostuvieron que las estructuras burocráticas en la APN generan efectos positivos y negativos en las dinámicas organizacionales.

Por un lado, estas estructuras proporcionan estabilidad, previsibilidad y uniformidad en los procesos administrativos (permitiendo un marco claro para la toma de decisiones y la rendición de cuentas).

Sin embargo, estos autores también destacaron que la rigidez burocrática obstaculiza la creatividad y la adaptabilidad, elementos clave en contextos de cambio acelerado (tal como enfatizan los autores partidarios del agilismo que se mencionarán más adelante).

Por eso, esta investigación parte de la premisa de que, en la APN, esta dualidad se traduce en un sistema que priorizaría la estabilidad y la rigidez sobre la flexibilidad, con impactos directos en la productividad y la dinámica laborales.

En ese sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) resaltó cómo la burocracia afecta a los niveles de productividad, debido a la excesiva dependencia de procesos rígidos en los países de esa región. Dicho organismo identificó que las estructuras organizacionales tradicionales presentan desafíos significativos para integrar estrategias de mejora continua y promover la competitividad.

Con relación al informe de la CEPAL, esta tesina discurrirá que en la APN habría limitaciones para adaptarse a las demandas de una economía globalizada; lo que se reflejaría en una brecha entre las expectativas de desempeño del mercado laboral y los resultados obtenidos a nivel de competitividad con otras organizaciones.

Además, la Organización Internacional del Trabajo (2023) analizó el impacto de las estructuras burocráticas en la productividad laboral en Argentina, destacando que las entidades con altos niveles de burocratización tienden a enfrentar mayores dificultades para incorporar nuevas tecnologías y promover una cultura de mejora continua; señalando, entonces, que las barreras administrativas retrasan la implementación de cambios necesarios para mejorar la eficiencia, tal como lo concluyera el Consejo Federal de Inversiones (2021). Finalmente, la OIT expresó que la falta de agilidad en los procesos internos genera desmotivación en los empleados, ya que perciben sus tareas como rutinarias y desvinculadas de los resultados organizacionales.

Otra de las falencias del sistema burocrático estatal argentino, con relación a la Gestión del Capital Humano, se vislumbró en un estudio doctrinal y jurisprudencial que realizó Barraza (2023) sobre el empleo público en Argentina, destacando la ausencia de una normativa adecuada que regule la carrera administrativa. El autor señaló, además, que factores como la corrupción y las influencias político-económicas han impedido la consolidación de una burocracia eficiente y

profesional en el país. Ese análisis permitió comprender cómo la falta de regulación y las prácticas clientelistas afectan las relaciones laborales en la APN, generando desafíos en términos de justicia y equidad para los empleados públicos.

Tal enfoque invita a reflexionar sobre las barreras estructurales que perpetúan dinámicas de desmotivación y resistencia al cambio. En este sentido, Barrientos Oradini (2024) sugirió que la resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos en entornos burocráticos, limitando la capacidad de las Organizaciones para implementar transformaciones significativas; el autor, entonces, argumentó que para superar estas barreras es necesario adoptar un enfoque integral que combine modificaciones estructurales con intervenciones culturales destinadas a fomentar la participación y el compromiso de los empleados en las dinámicas y cambios de perspectivas (toma de decisiones).

Por lo expuesto, este estudio planteará la necesidad de implementar reformas estructurales que promuevan la profesionalización y transparencia en la gestión pública, fomentando un entorno laboral más justo y equitativo. En el caso de la APN y la DGRRHH, esto se traduciría en la creación de espacios de trabajo colaborativos, integrados por equipos interdisciplinarios, que incentiven la innovación y la participación del personal en la creación de soluciones.

Con relación a los aspectos mencionados anteriormente, Refugio-Durón y Lugo-Urbe (2024) exploraron de qué manera herramientas modernas, como la metodología Lean Office, optimizarían los procesos administrativos en organismos públicos. Según esos autores, la implementación de prácticas más ágiles reduciría la redundancia y los tiempos muertos asociados con las estructuras burocráticas.

Agilismo

El agilismo y el aspecto transversal de la cultura organizacional

En los últimos años, las Organizaciones atravesaron transformaciones profundas, debido a la complejidad y dinamismo de sus entornos. En ese contexto, la necesidad de esquemas de trabajo más flexibles y dinámicos impulsó el desarrollo de las metodologías ágiles, concebidas como una alternativa a los modelos burocráticos tradicionales.

Originalmente formuladas en el ámbito del desarrollo de software, con la publicación del *Manifiesto Ágil* en 2001 (Beck et al., 2001), estas técnicas fueron adoptadas en diversos sectores, incluyendo la gestión organizacional y la Administración Pública, con el propósito de agilizar procesos, mejorar la eficiencia y facilitar la adaptación a cambios (Banco Mundial, 2023).

La cultura organizacional (entendida como el sistema de valores y prácticas compartidas en una organización) desempeña un papel crucial en su funcionamiento y adaptabilidad. Schein (1985) la señaló como un patrón de supuestos compartidos que los miembros de una institución desarrollan para adaptarse a su entorno y coordinar sus actividades, actuando como un

mecanismo de cohesión y orientación dentro de los equipos de trabajo. Senge (2012) complementó esta visión, al describirla como un sistema vivo que nace de la dinámica colectiva de aprendizaje, enfatizando la importancia de la retroalimentación y la formación continua.

En el ámbito público, Gómez (2020) analizó a la cultura organizacional como un factor que dinamiza la eficiencia y la adaptación, destacando su rol en la implementación de reformas administrativas. Por su parte, Sánchez Medina (2020) indicó que este tipo de cultura influye directamente en la productividad y en la efectividad de la toma de decisiones estratégicas, subrayando su impacto en la sostenibilidad y la innovación.

Con relación al agilismo, que surge como una respuesta a la rigidez burocrática (priorizando la adaptabilidad y la entrega rápida de valor), Beck et al. (2001) lo expresaron como un marco conceptual basado en valores y principios que fomentan la colaboración, la flexibilidad al cambio y la entrega de proyectos adaptada a las necesidades de los clientes o usuarios. Como ya se expresó, este enfoque fue inicialmente desarrollado en el contexto de la gestión de proyectos de software y se aplicó en distintos ámbitos, tal y como se refleja en la definición de Bason (2010), quien describió al agilismo como un modelo que prioriza la creación conjunta y la flexibilidad para desarrollar soluciones innovadoras.

En el contexto del Sector Público argentino, el Consejo Federal de Inversiones (2021) entendió a la agilidad como un medio para mejorar la eficiencia mediante la eliminación de barreras burocráticas. Más recientemente y en concordancia con ese último aspecto, Levy-Carciente (2023) la conceptualizó como una estrategia para equilibrar la estructura jerárquica con la elasticidad necesaria para responder rápidamente a los cambios.

La agilidad como alternativa organizativa

El agilismo se basa en una serie de principios que apuntan a optimizar la gestión del trabajo y los procesos de toma de decisiones (Beck et al., 2001). Su enfoque pone en primer plano la colaboración y la flexibilidad, priorizando la interacción entre las personas por sobre la rigidez de los procedimientos.

A diferencia de los modelos burocráticos tradicionales, que tienden a generar estructuras verticalistas y centralizadas, las metodologías ágiles fomentan la descentralización y la autonomía de los equipos de trabajo (Mazzucato, 2021). También se orientan a la entrega continua de valor, organizando el trabajo en ciclos cortos donde se pueden evaluar resultados y realizar ajustes sobre la marcha, y, a su vez, promueven la mejora continua, en la medida en que cada iteración permite incorporar aprendizajes y perfeccionar el proceso en futuras implementaciones (Beck et al., 2001).

Dentro del abanico de herramientas ágiles, algunas cobraron mayor protagonismo en el ámbito organizacional. Scrum, por ejemplo, se basa en la planificación de objetivos en períodos cortos de tiempo denominados *sprints*, lo que permite revisar avances de manera constante y corregir desvíos con rapidez (Anderson & Carmichael, 2020). En paralelo, Kanban se centra en

la optimización del flujo de trabajo a través de la gestión visual de tareas, reduciendo los cuellos de botella y permitiendo ajustes dinámicos en función de la demanda (Anderson & Carmichael, 2020). Otras metodologías, como Lean Agile, apuntan a minimizar desperdicios y maximizar la eficiencia operativa mediante un uso más racional de los recursos disponibles (Refugio-Durón & Lugo-Urbe, 2024). También existen modelos como SAFe (*Scaled Agile Framework*), diseñados para escalar principios ágiles a estructuras organizacionales más grandes y complejas, facilitando la coordinación entre distintas áreas (Novacomp, 2023). Finalmente, XP (*Extreme Programming*), aunque originado en el desarrollo de software, demostró ser una herramienta valiosa en diversos contextos organizativos al enfatizar la retroalimentación y la mejora progresiva (Beck et al., 2001).

La adopción de metodologías ágiles fue objeto de diversos estudios que analizaron su impacto en la productividad y la eficiencia organizativa. En términos generales, la evidencia indica que estos enfoques contribuyen a reducir los tiempos de respuesta, optimizar la asignación de recursos y mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. Rodríguez (2024) sostuvo que la adaptabilidad es el pilar fundamental de la agilidad, ya que permite a las Organizaciones ajustar sus prioridades y procesos en función de cambios en el entorno. Este autor destacó que la capacidad de adaptación no solamente mejora la eficiencia operativa, sino que también incrementa la resiliencia organizativa.

Según Díaz Crovetto y Restrepo (2023), la agilidad promueve la eliminación de silos funcionales (que ocurre cuando los departamentos o áreas de una empresa trabajan de manera independiente y sin comunicación o colaboración efectiva con otras secciones o equipos de trabajo) dentro de los Organismos, fomentando la gestión colaborativa o interáreas. Esta dinámica, según los autores antes mencionados, facilita la toma de decisiones basada en el consenso y optimiza los recursos disponibles.

La evaluación iterativa de procesos fue identificada por Barrientos Oradini (2024) como un componente central de la agilidad. Este autor argumentó que los ciclos de retroalimentación constante permiten a las Organizaciones identificar áreas de mejora de manera proactiva y ajustar sus estrategias en tiempo real.

Según el Banco de Desarrollo de América Latina (2021), la incorporación del agilismo en la gestión administrativa permitió reducir la burocracia interna y generar estructuras más ágiles, lo que se tradujo en mayor dinamismo y mejores niveles de cumplimiento de objetivos

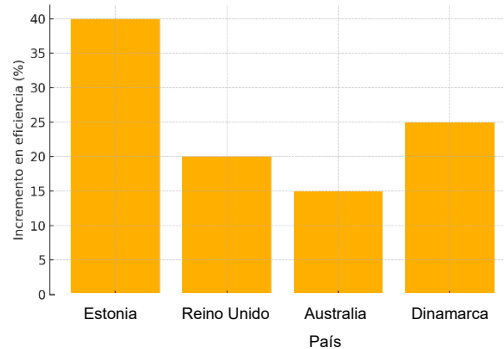
Asimismo, el enfoque ágil fortalece la motivación del personal al brindarle mayor autonomía y fomentar su participación en la toma de decisiones (Levy-Carciente, 2023). Por otro lado, estudios recientes han demostrado que la implementación de estas metodologías favorece la innovación y la eliminación de procesos redundantes, permitiendo optimizar recursos y reducir costos (Bollati, 2024).

Existen varias investigaciones (que se mencionarán en el apartado Estado del Arte) en las que se exploró la aplicabilidad de la agilidad organizacional en el Sector Público, un ámbito

tradicionalmente caracterizado por la formalidad y la jerarquía. En dichos estudios se demostró que el enfoque ágil redefine los procesos administrativos y también transforma profundamente las estructuras y valores organizativos.

En las organizaciones gubernamentales, el agilismo surgió como una estrategia efectiva para superar las limitaciones de la burocracia tradicional: mejoró la productividad, la cultura organizacional, las dinámicas laborales y la motivación de los empleados. Algunos casos ejemplo, a nivel global y regional, se detallan a continuación (Imagen 1):

Imagen 1: Incremento en la eficiencia mediante metodologías ágiles a nivel global



Fuente: Elaboración propia (basado sobre datos mencionados en los estudios de Mazzucato (2021) y Anderson & Carmichael (2020), pero la representación gráfica es propia, organizada para destacar los incrementos en eficiencia reportados).

En Estonia, el programa "GovTech" analizado por Mazzucato (2021) utilizó metodologías ágiles para rediseñar servicios gubernamentales, reduciendo en un 40% los tiempos de implementación de políticas públicas y aumentando la satisfacción ciudadana en un 30%. Este enfoque también fomentó la participación de los ciudadanos, incrementando la percepción de transparencia en un 25%.

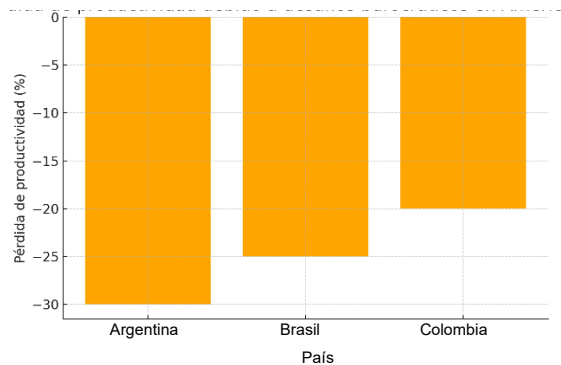
En el Reino Unido, Anderson y Carmichael (2020) documentaron la adopción del enfoque Kanban en el Servicio Nacional de Salud (NHS). Este método mejoró el flujo de trabajo en las unidades hospitalarias, reduciendo los tiempos de espera en un promedio del 20% y optimizando la asignación de recursos. Además, permitió identificar áreas críticas de mejora, facilitando una planificación más eficiente y adaptativa.

García (2021) detalló que, en Australia, la implementación de proyectos gubernamentales de digitalización basados en metodologías ágiles incrementó la interoperabilidad entre agencias, mejorando la eficiencia presupuestaria en un 15% y permitiendo la integración de servicios en plataformas únicas.

Un caso adicional es el de Dinamarca, estudiado por Bason (2010), donde los laboratorios de innovación gubernamental como el "MindLab" utilizaron metodologías ágiles para diseñar políticas públicas más inclusivas y participativas. Estos laboratorios no sólo redujeron los tiempos de implementación de políticas en un 25%, sino que también incrementaron la legitimidad y aceptación pública de las decisiones gubernamentales.

El agilismo también comenzó a transformar la gestión pública en la región. En América Latina, los esfuerzos por modernizar la burocracia y mejorar la productividad enfrentan desafíos específicos relacionados con la rigidez administrativa, la falta de recursos y las desigualdades estructurales (Imagen 2). Bresser-Pereira (2016) destacó cómo la descentralización y la digitalización lograron una reducción del 25% en los tiempos de espera promedio en hospitales públicos de Brasil, además de incrementar la participación ciudadana en un 30% mediante herramientas de transparencia digital. Este enfoque permitió abordar problemas históricos de desigualdad en el acceso a los servicios de salud.

Imagen 2: Pérdida de productividad debido a desafíos burocráticos en América Latina



Fuente: Elaboración propia (basado en afirmaciones de autores como Bresser Pereira (2016) y Ramírez (2018), pero diseñado para visualizar el impacto en la productividad de cada país.).

En Colombia, Ramírez (2018) señaló que la adopción de plataformas digitales incrementó la productividad en un 50% en municipios, optimizando el uso de recursos públicos en áreas rurales y reduciendo en un 35% los costos administrativos. Estas plataformas también mejoraron la interacción entre los ciudadanos y las instituciones, incrementando la satisfacción ciudadana en un 20%.

En Ecuador, Portilla Erazo y García Montoya (2022) analizaron el impacto de las metodologías ágiles en proyectos educativos, documentando una reducción del 35% en los retrasos de ejecución. En México, Arellano-Gault y Guerrero (2018) demostraron que la implementación de enfoques ágiles mejoró la efectividad en servicios críticos como salud y educación, además de reducir costos operativos en un 15%. Por su parte, Nelis Suazo (2023), estudió cómo Chile avanzó en la modernización de sus sistemas administrativos al integrar metodologías ágiles en la planificación urbana, logrando un incremento del 25% en la eficiencia de los proyectos de infraestructura.

Continuando con los beneficios y ventajas de la implementación de estas herramientas, Cao y Levy (2024) argumentaron que las estructuras ágiles pueden optimizar significativamente los tiempos de respuesta y el uso de recursos en el Sector Público, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa. En ese sentido, según el Banco de Desarrollo de América Latina (2023), la ejecución de estas prácticas permite a los gobiernos responder de manera más efectiva a las demandas ciudadanas, mejorando la calidad de los servicios públicos y reduciendo los costos

operativos. Además, un informe de Novacomp (2023) resaltó que el agilismo facilita la adaptación rápida a los cambios, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos y una reducción significativa en los tiempos de entrega de proyectos.

Como ya se mencionó, existen muchos estudios a nivel mundial para explicar esos cambios. A nivel local, esta investigación los considera en el programa "Santa Fe Agiliza" aplicado en Argentina (Consejo Federal de Inversiones, 2021).

Dicho programa expuso cómo las metodologías ágiles mejoraron la resolución de trámites y aumentaron la satisfacción ciudadana. Tal iniciativa digitalizó así más del 70% de los trámites administrativos y redujo los tiempos de atención en un 50%, aumentando la satisfacción del usuario en un 25%.

Para alcanzar esos resultados se emplearon también herramientas y beneficios del agilismo en la formación del personal que gestionó la medida, lo que tradujo en un aumento del 20% de la eficiencia operativa interna (Consejo Federal de Inversiones, 2021).

Como otro ejemplo, un estudio llevado a cabo por el Observatorio de Políticas Públicas (2020) detalló en su texto que las metodologías ágiles facilitaron una reducción del 30% en los tiempos de resolución de quejas ciudadanas y un incremento del 15% en la eficiencia operativa del personal estatal argentino.

Por otro lado, el uso de estas herramientas en las Organizaciones públicas insta a un cambio cultural que valore la innovación y la colaboración, ajustando los procesos administrativos y promoviendo la flexibilidad para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos (Banco de Desarrollo de América Latina, 2023).

Con esa idea concordó Bollati (2024) y destacó, además, que la transición hacia modelos ágiles implica un cambio cultural profundo fomentando la colaboración y la adaptabilidad. Mergel (2023), por su parte, subrayó que la agilidad no se limita al uso de herramientas técnicas, sino que también transforma las prácticas sociales y promueve una cultura organizacional más receptiva a los cambios que surgen de las necesidades de la ciudadanía. En concordancia con estos autores, el Banco Mundial (2023) consideró que las metodologías ágiles optimizan procesos y favorecen la flexibilidad y la rapidez en la entrega de servicios públicos, contribuyendo a una cultura organizacional más dinámica y orientada al ciudadano.

Al respecto de las dinámicas laborales y la satisfacción del personal, la OIT (2023) identificó que la adopción de enfoques ágiles aumenta la motivación de los empleados al ofrecerles mayor autonomía y participación en la toma de decisiones. También, señaló que el liderazgo ágil genera un ambiente laboral más satisfactorio e incentiva a la innovación y mejoría de la cohesión en los equipos de trabajo.

Por su parte, Novacomp (2023) explicó que la metodología Lean Agile fomenta un clima organizacional positivo, pues los empleados perciben que sus aportes son valorados, lo que afianza el compromiso laboral y disminuye la rotación de personal. Por último, el Banco Mundial (2023) también expresó que trabajar de manera ágil permite que los equipos se adapten

rápidamente a los nuevos desafíos, aumentando el compromiso y la satisfacción de los empleados.

A pesar de todos esos beneficios, la implementación de modelos ágiles en el Sector Público enfrenta numerosos obstáculos: culturas organizacionales jerárquicas, procesos administrativos complejos, falta de conocimiento tecnológico del personal, etcétera (Banco de Desarrollo de América Latina, 2023).

Sin embargo, esas dificultades pueden superarse mediante la capacitación (como lo mostró el programa “Santa Fe Agiliza), el compromiso de los líderes y la incorporación de tecnologías que faciliten la transformación estructural.

Según el Banco Mundial (2023), el éxito de tales metodologías depende de la disposición de los líderes para promover un cambio cultural que fomente la adaptabilidad, la innovación y la inclusión de sus empleados en la toma de decisiones.

El Cuadro 1 (presentado a continuación) muestra, a modo de resumen, una comparación entre la burocracia y el agilismo, tomando en cuenta algunos aspectos que son relevantes al desarrollo de este trabajo:

Cuadro 1: Tabla comparativa entre Burocracia y Agilismo

	Burocracia	Agilismo
<i>Estructura organizacional</i>	Estructura rígida y jerárquica con niveles claramente definidos.	Estructura flexible y adaptativa, con equipos autoorganizados.
<i>Jerarquía</i>	Vertical y centralizada, con toma de decisiones en niveles superiores.	Horizontal y descentralizada, promoviendo la autonomía en la toma de decisiones.
<i>Normas y procedimientos</i>	Basada en reglas formales, procedimientos documentados y regulaciones estrictas.	Basada en principios y valores, con regulaciones mínimas para optimizar la ejecución.
<i>Flexibilidad</i>	Baja, con resistencia a cambios y adaptaciones rápidas.	Alta, con capacidad de adaptación rápida a nuevas necesidades y desafíos.
<i>Tiempos de respuesta</i>	Largos tiempos debido a procedimientos complejos y autorizaciones múltiples.	Rápidos tiempos de respuesta gracias a ciclos de mejora continua y metodologías iterativas.
<i>Innovación</i>	Limitada, ya que la rigidez estructural dificulta la implementación de nuevas ideas.	Alta, fomentando la experimentación, la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

	<i>Burocracia (cont.)</i>	<i>Agilismo (cont.)</i>
<i>Colaboración</i>	Limitada, con comunicación predominantemente formal y segmentada por áreas.	Alta, promoviendo el trabajo interdisciplinario y la retroalimentación constante.
<i>Motivación del personal</i>	Baja, ya que las tareas suelen ser repetitivas y poco dinámicas.	Alta, al ofrecer autonomía y participación inclusiva en los procesos de cambio.
<i>Uso de tecnología</i>	Se implementa, pero su adopción es lenta debido a la estructura rígida.	Implementación activa y estratégica para optimizar procesos y servicios.
<i>Impacto en la productividad</i>	Genera estabilidad, pero afecta la eficiencia operativa y la efectividad.	Aumenta la eficiencia y mejora la calidad del servicio, maximizando recursos.
<i>Adaptabilidad al cambio</i>	Baja, con dificultades para reaccionar rápidamente a cambios del entorno.	Alta, con capacidad de respuesta ágil ante demandas y transformaciones.

(Fuente: Elaboración propia)

Estado del arte

Tal y como se expresó, para el análisis de la burocracia, se tomaron como base los aportes clásicos de Taylor (1911), que introdujo los principios de la administración científica centrados en la división del trabajo y la optimización de los procesos; y de Weber (1947), quien describió al enfoque burocrático como un modelo racional y fundamentado en la jerarquía y la legalidad. Estas ideas fueron cuestionadas y ampliadas por Crozier (1964), que puso en evidencia las ineficiencias generadas por los "círculos viciosos" propios de la burocracia. En el ámbito regional latinoamericano, Bresser-Pereira (1998) examinó las reformas gerenciales en Brasil, subrayando la desburocratización como una estrategia clave, mientras que Oszlak (1999) estudió las tensiones entre la burocracia, el clientelismo político y la fragmentación administrativa en Argentina.

Al respecto de la productividad, Kaplan y Norton (2000) desarrollaron el cuadro de mando integral, como una herramienta clave para convertir estrategias en resultados concretos. Por otro lado, Bozeman (2015) advirtió sobre los efectos negativos que una excesiva regulación puede tener en la flexibilidad organizacional. Pollitt y Bouckaert (2017), por su parte, analizaron reformas implementadas en países como Nueva Zelanda, Reino Unido y Suecia, destacando la importancia de la profesionalización y la definición de métricas claras. En el contexto latinoamericano, Arellano-Gault y Guerrero (2018) abordaron la relación entre la evaluación del desempeño y la productividad en el Sector Público mexicano, mientras que Ramírez (2018)

enfaticó el rol de la digitalización como una herramienta para optimizar recursos en municipios rurales de Colombia.

Por otra parte, Beck et al. (2001), en su *Manifiesto Ágil*, establecieron los fundamentos del agilismo marcando un cambio de paradigma al proponer un modelo basado en la flexibilidad, la colaboración y la capacidad de adaptación constante. Mientras que Bason (2010) documentó su aplicación en Dinamarca mediante el programa "MindLab", García (2021) resaltó el impacto de las metodologías ágiles en la digitalización de la administración pública australiana, y Mazzucato (2021) analizó el programa "GovTech" destacando mejoras en la eficiencia gubernamental de Estonia. En América Latina, Portilla Erazo y García Montoya (2022) estudiaron la incorporación de tecnologías en la gestión pública en Ecuador, y Nelis Suazo (2023) exploró los avances en la modernización administrativa en Chile. En Argentina, el programa "Santa Fe Agiliza" (Consejo Federal de Inversiones, 2021) y el Observatorio de Políticas Públicas (2020) subrayaron cómo las metodologías ágiles optimizaron los tiempos administrativos y mejoraron la resolución de reclamos ciudadanos.

Como se indicó al inicio del capítulo, la cultura organizacional será vista como un eje transversal que conecta y refuerza las dinámicas de la burocracia, la productividad y el agilismo.

Al respecto de esta temática, Schein (1985) definió los niveles básicos de la cultura organizacional y su influencia en las prácticas internas, determinando que la cultura se compone de tres niveles: los artefactos visibles, que incluyen estructuras y procesos observables; los valores compartidos, que guían las estrategias y los objetivos; y los supuestos subyacentes, que representan creencias inconscientes y patrones de pensamiento profundamente arraigados, los cuales influyen en la conducta organizacional y son difíciles de identificar y cambiar.

Con relación al agilismo, Gómez (2020) y Sánchez Medina (2020) destacaron que una cultura organizacional ágil impulsa la productividad y también facilita la toma de decisiones estratégicas.

Desde un enfoque empírico, Góngora, Zaidman y Compañy (2021) analizaron cómo el reconocimiento y la valoración del personal fortalecen el compromiso y la motivación, mientras que Pujol-Cols, Foutel y Barbisan (2017) investigaron la relación entre cultura, identidad e imagen organizacional en instituciones públicas argentinas.

Estas investigaciones sirvieron y servirán para dar luz a la interacción entre burocracia, productividad, agilismo y cultura organizacional, constituyendo un marco integral para comprender algunas barreras y oportunidades que tiene la DGRHH.

Síntesis del capítulo

Este primer capítulo desarrolló el marco teórico fundamental de esta investigación, articulando los conceptos de burocracia, productividad y metodologías ágiles, vinculados transversalmente a la cultura organizacional. A través del análisis de diversas fuentes

académicas, tanto clásicas como contemporáneas, se abordaron las principales características, implicancias y tensiones de estos conceptos en el ámbito del sector público.

En cuanto a la burocracia, se retomó el enfoque clásico de Weber (1947), quien la describió como una estructura organizativa racional basada en reglas formales, jerarquía y división del trabajo. Sin embargo, otros autores como Crozier (1964), Oszlak (1999) y Bozeman (2015) señalaron sus limitaciones, especialmente en contextos dinámicos que demandan innovación y adaptabilidad. En este sentido, la burocracia fue comprendida como una parte estructural de la cultura organizacional del Estado argentino, especialmente en la APN, donde garantizó estabilidad, pero también generó rigidez y fragmentación de tareas. Las investigaciones mencionadas reflejaron cómo esta lógica limitó el trabajo colaborativo y desalentó la adopción de enfoques más flexibles.

Respecto a la productividad, se identificó su evolución conceptual, desde las bases del taylorismo (Taylor, 1911), centradas en la eficiencia técnica, hasta perspectivas más estratégicas como las de Kaplan y Norton (2000), que integraron los objetivos organizacionales con indicadores de desempeño. En el Sector Público, la productividad fue entendida no sólo como relación entre insumos y productos, sino también como capacidad para generar valor social. Sin embargo, estudios como los de la CEPAL (2023) y la OIT (2023) evidenciaron que la rigidez burocrática impactó negativamente en la eficiencia, la innovación y el compromiso de los trabajadores.

Frente a estas limitaciones, el capítulo también exploró el agilismo como alternativa organizacional. Se presentó su origen en el *Manifiesto Ágil* (Beck et al., 2001) y su posterior expansión hacia la gestión pública, donde buscó dinamizar procesos, reducir tiempos y fomentar la colaboración. Herramientas como Scrum, Kanban o Lean Agile fueron destacadas por su capacidad para descentralizar decisiones, promover la mejora continua y aumentar la motivación del personal. Se expusieron casos exitosos en países como Estonia, Reino Unido, Australia y Dinamarca, así como experiencias regionales en Brasil, Colombia, México, Chile y Argentina (mencionando particularmente el Programa “Santa Fe Agiliza”), que lograron reducir costos, optimizar recursos y elevar la satisfacción ciudadana.

Por último, se abordó la cultura organizacional como eje transversal que condicionó e influyó las dinámicas internas de las Organizaciones públicas. A partir de las definiciones de Schein (1985), Senge (2012) y otros autores, se analizó cómo los supuestos compartidos, los valores predominantes y las prácticas internalizadas moldearon las respuestas institucionales al cambio. Se concluyó que toda transformación estructural, como la incorporación del agilismo, debería ir acompañada de una transformación cultural que favoreciera la innovación, la flexibilidad y la participación de los trabajadores.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El presente capítulo describirá los aspectos generales de la Dependencia estudiada: la DGRRHH. Para ello, se detallarán las características generales de la APN, sus basamentos normativos y tipo de estructura (partiendo desde lo general a lo particular).

Luego, se describirán el rol del Ministerio de Economía, su estructura organizativa y los aspectos clave de la DGRRHH, a los efectos del trabajo de investigación realizado durante el año 2024.

Consideraciones preliminares sobre el objeto de estudio

Características

La APN argentina desempeña un rol esencial en la provisión de servicios y en la gestión de políticas públicas que afectan la vida de los habitantes del país; presenta una estructura compleja y diversificada con el claro objetivo de mejorar siempre su eficiencia y responder a las demandas de la sociedad, por lo que atravesó numerosas reformas y adaptaciones a lo largo de los años.

En primer lugar, las bases del Estado argentino se establecen en el Preámbulo de su Constitución Nacional. Dicho texto legal, cuya última reforma tuvo lugar en el año 1994, organiza al poder público administrativo en tres niveles: nacional, provincial y municipal. Esta estructura de alcance federal permite que la toma de decisiones sea descentralizada y adaptada a las realidades locales, promoviendo una gestión más eficiente.

Dos características fundamentales de la APN son su formalismo y jerarquización, estructurados con una cadena de mando claramente definida (esencial para mantener el orden y la estabilidad institucional): la división de poderes. Dicha jerarquización está acompañada de una burocracia robusta, compuesta por normas y procedimientos destinados a regular el funcionamiento de las entidades que la integran. La dinámica organizacional del Sector Público argentino está profundamente arraigada en los procesos administrativos, tal como lo regula la Ley de Procedimiento Administrativo N.º 19.549 (Boletín Oficial, 1972), e influye en la manera en que se implementan y ejecutan las políticas públicas.

La rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio laboral y la gestión de trámites también son pilares fundamentales de la APN. Mediante diversas leyes (que no son objeto de análisis o descripción en este trabajo), el Estado se asegura de que los funcionarios públicos actúen con responsabilidad y que sus acciones sean evaluadas y supervisadas, como así también se determinen los procedimientos por los que se llevan a cabo cada una de las labores

del personal. En ese sentido, la fuerte dependencia de marcos procedimentales supondría una barrera para la innovación.

Por otra parte, la modernización y digitalización de los servicios públicos es una característica reciente que busca mejorar la eficiencia y accesibilidad del Sector. Iniciativas como la digitalización de trámites y la implementación de plataformas en línea (por ejemplo, los sistemas de Gestión Documental Electrónica y de Trámites a Distancia que se utilizan desde el año 2016) son demostraciones de cómo la APN intenta adaptarse a las demandas del siglo XXI. La capacidad de adaptación y respuesta de cualquier organismo es clave para enfrentar los desafíos actuales y futuros de un mundo en constante cambio (Senge, 2012), tal como se verá más adelante.

Para facilitar la comprensión de las dinámicas y desafíos de la APN argentina, de cara a este trabajo, es esencial analizar el rol del Ministerio de Economía y el de una de sus Dependencias, que es objeto de este estudio: la DGRRHH.

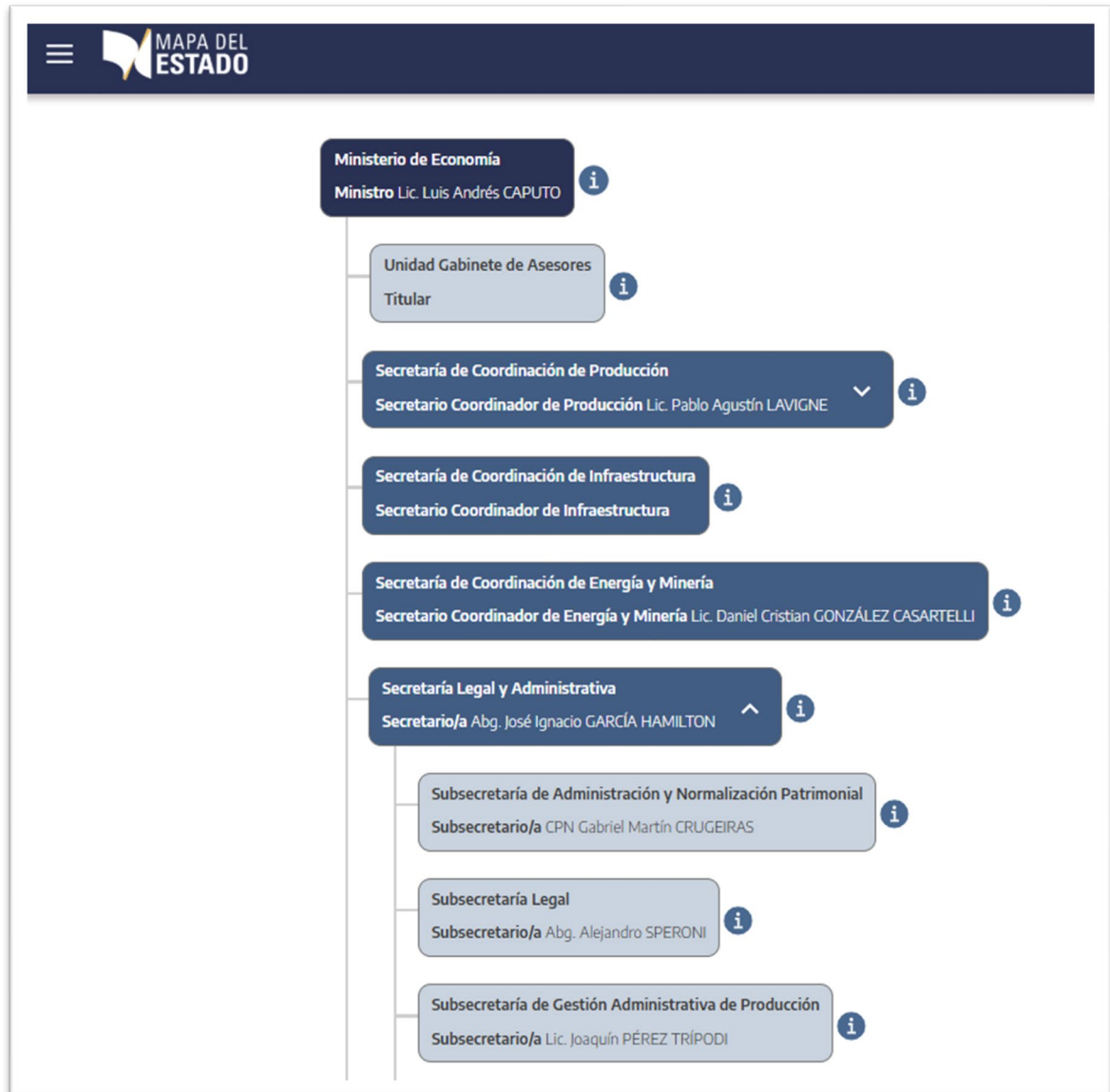
Rol y estructura del Ministerio de Economía

El Ministerio de Economía (en adelante, MEC), depende del Poder Ejecutivo Nacional argentino y tiene un papel crucial en la administración y dirección de la economía del país; su origen se remonta al Ministerio de Hacienda, establecido en la Constitución Nacional de 1853. A lo largo de los años, la estructura y competencias del MEC fueron evolucionando y adaptándose a los cambios políticos y económicos del país.

Esta Jurisdicción se encarga de la administración tanto de las finanzas públicas, las políticas relacionadas con lo presupuestario, impositivo y aduanero, como también de la supervisión de las relaciones económicas y financieras con las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Además, tiene a su cargo la elaboración, propuesta y ejecución de la política nacional en materia de energía, minería y otras áreas estratégicas para el desarrollo económico del país. Para cumplir sus acciones, organiza su estructura de forma jerárquica, siguiendo los principios de la APN tradicional. Este modelo, fundamentado en la burocracia weberiana, prioriza la formalidad y el cumplimiento normativo.

La estructura (Imagen 3) y funciones del MEC se enmarcan en diversas normas y decretos, entre los cuales se destacan la Ley N.º 22.520 de Ministerios (que establece su organización y competencias), las Leyes N.º 25.164 y 27.701 y Decretos N.º 1759/72 y N.º 293/24. La estructura actual del MEC incluye Secretarías y Organismos centralizados y descentralizados, cada uno con funciones específicas que contribuyen al rol integral en la gestión económica del país.

Imagen 3: Estructura Organizacional del Ministerio de Economía de la Nación Argentina (extracto)
(Fuente: Sitio oficial del Mapa del Estado, consultado el 22/02/2025)



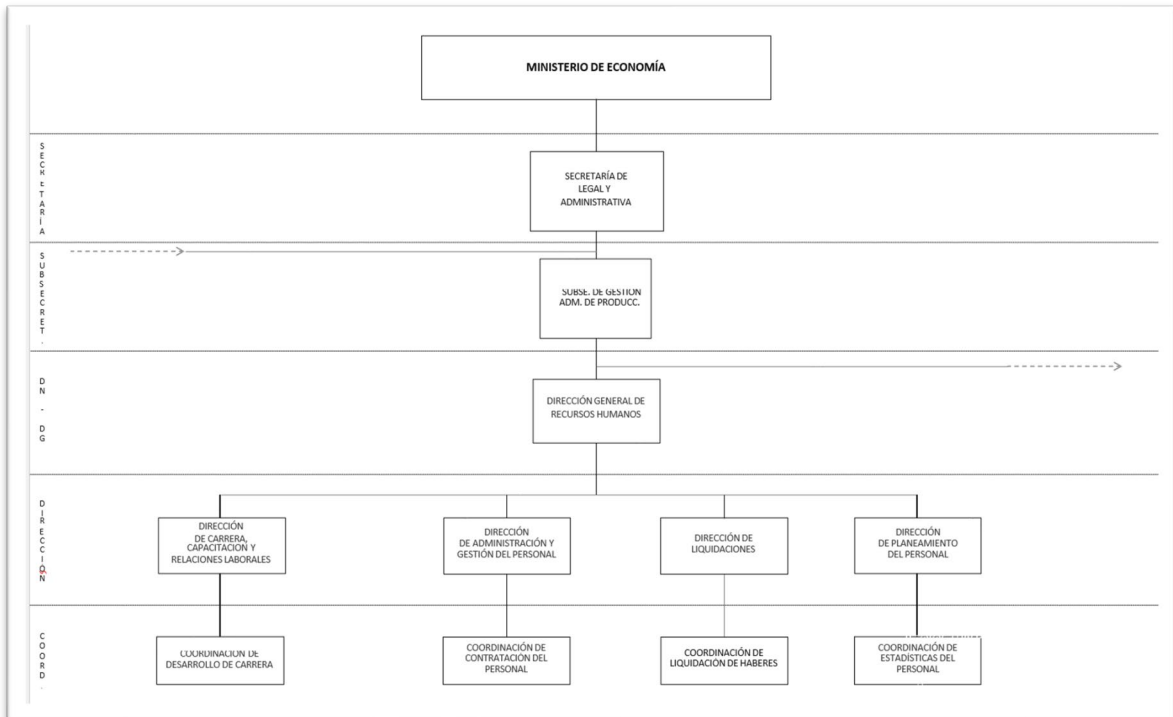
Descripción del objeto de estudio

La DGRRHH es una dependencia central dentro del MEC. Su creación y estructura (Imagen 4) se encuentran normadas por la Ley de Ministerios y desarrolladas a través de decisiones administrativas y resoluciones específicas. Según la Decisión Administrativa N.º 449/2023 y sus antecedentes, detallados en los vistos y considerandos de esa medida, la DGRRHH tiene la responsabilidad de coordinar la gestión del personal que se desempeña en las diferentes unidades operativas a las que brinda servicios la Subsecretaría de Gestión Administrativa de Producción. Es decir, la DGRRHH depende directamente de la Subsecretaría

antedicha. Además, esta Dirección General tiene injerencia sobre cuatro Direcciones, cuatro Coordinaciones y dos Jefaturas de Departamento, y brinda asesoramiento (en materia de planificación de los recursos humanos y su capital, como también sobre la implementación de programas de desarrollo y bienestar laboral) a otras Dependencias jurisdiccionales.

Imagen 4: Estructura Organizacional de la DGRRHH

(Fuente: Anexo III de la Decisión Administrativa 1080/2022, adaptada a la estructura vigente del MEC en virtud que a la fecha de revisión -29/01/2025- aún no se emitió la normativa modificatoria de Segundo Nivel)



Sin embargo, esas funciones están sujetas a las limitaciones inherentes del sistema burocrático, que prioriza la formalidad sobre la flexibilidad. Por eso, en la estructura de la DGRRHH se evidencian los principios de la burocracia laboral tradicional (jerarquía clara y procedimientos establecidos para garantizar la uniformidad en la gestión de personal); así, la Dirección se ubica en un rol estratégico dentro del MEC.

Dado ese rol, la DGRRHH enfrenta un desafío clave: operar en un entorno caracterizado por la necesidad de responder rápidamente a las demandas de las políticas económicas en constante evolución. Si la DGRRHH adoptase enfoques que fomenten la colaboración, la mejora continua y la adaptabilidad, posiblemente optimizaría sus procesos internos. Esto incluiría, por ejemplo: mejorar los tiempos de respuesta en trámites, reducir la redundancia en las tareas y aumentar la satisfacción del personal interno. Tal transformación impactaría positivamente en la productividad interna, como así también serviría como modelo de modernización para otras áreas de la APN, contribuyendo a la modificación de la percepción de los ciudadanos que interactúan con las entidades gubernamentales.

Vinculación descriptiva del objeto de estudio con el Marco Teórico

El análisis de la DGRRHH del Ministerio de Economía permitió vincular de manera concreta los conceptos teóricos abordados en el Capítulo I, y evidenciar cómo estos se manifestaron en su estructura, funcionamiento y dinámica institucional.

En primer lugar, el concepto de burocracia, tal como fue definido por Weber (1947) y retomado por autores como Cao y Levy (2024), se materializó en la organización jerárquica y normativizada de la DGRRHH. El objeto de estudio presentó una estructura formalizada, con procedimientos claramente definidos, división del trabajo y una cadena de mando precisa, lo cual coincidió con los postulados del modelo burocrático clásico.

Este encuadre se reforzó con la aplicación de marcos normativos que regulan los procedimientos administrativos en la APN y limitan la discrecionalidad en la toma de decisiones. A su vez, tal como señaló Levy-Carciente (2023), esta dependencia de normas y estructuras rígidas evidenció una escasa capacidad de adaptación, reflejando los riesgos señalados en el marco teórico sobre la rigidez burocrática como barrera para la innovación.

Con respecto a la productividad, entendida desde Taylor (1911) como la relación entre insumos y productos, y ampliada por Kaplan y Norton (2000) en función de los objetivos estratégicos organizacionales, se advirtió que la DGRRHH operaba en un entorno con limitaciones para alcanzar altos niveles de eficiencia. La descripción del objeto de estudio mostró cómo los trámites internos, altamente procedimentales y secuenciales, generaban redundancias y ralentizaban la gestión, afectando directamente los niveles de productividad institucional.

Este fenómeno fue consistente con lo expuesto por la CEPAL (2023) y la OIT (2023), que señalaron que las estructuras públicas tradicionales tienden a presentar dificultades para modernizarse, incorporar nuevas tecnologías o aplicar estrategias de mejora continua.

Desde esta perspectiva, la incorporación de metodologías ágiles, desarrolladas en el marco teórico como una alternativa a los modelos jerárquicos tradicionales (Beck et al., 2001; Bason, 2010), aparecía como una posibilidad de transformación para la DGRRHH.

Si bien el presente capítulo no indicó una implementación formal de prácticas ágiles, el análisis de las funciones de la Dependencia permitió identificar puntos críticos donde tales enfoques resultarían beneficiosos. Por ejemplo, la coordinación interdepartamental, la planificación de recursos humanos y los programas de bienestar laboral podrían beneficiarse de ciclos iterativos de trabajo, toma de decisiones colaborativa y mejora continua, como lo propone el agilismo.

En este sentido, Refugio-Durón y Lugo-Urbe (2024) resaltaron que herramientas como Lean Office son especialmente útiles en contextos donde las tareas administrativas son repetitivas y fragmentadas, tal como ocurre en el objeto de estudio.

Asimismo, el análisis del agilismo como paradigma que promueve la autonomía, la adaptabilidad y la entrega rápida de valor permitió señalar que la DGRRHH, al depender de una estructura verticalizada, no favoreció a la descentralización ni el empoderamiento del personal.

Tal como afirmaron Rodríguez (2024) y Díaz Crovetto y Restrepo (2023), la adopción de metodologías ágiles en el Sector Público contribuye a eliminar los silos organizacionales, promover la innovación y aumentar la motivación del personal. La falta de estos elementos en la DGRRHH indicaba una distancia con respecto a las propuestas del enfoque ágil, pero también revelaba su potencial como alternativa transformadora.

Finalmente, la cultura organizacional, vista en el marco teórico como un eje transversal que condiciona tanto la productividad como la posibilidad de implementar cambios estructurales (Schein, 1985; Senge, 2012), se manifestó en la DGRRHH a través de una fuerte orientación hacia el cumplimiento normativo, la formalidad en los vínculos laborales y la preservación de prácticas arraigadas.

Esta cultura de estabilidad, aunque útil para sostener la gobernabilidad institucional, coincidió con las observaciones de Bollati (2024) y Gómez (2020), quienes señalaron que los valores burocráticos tradicionales suelen convertirse en obstáculos cuando se busca introducir procesos de innovación o modelos más horizontales de gestión. En ese marco, la cultura organizacional de la DGRRHH apareció como un componente clave que explicaba tanto la resistencia al cambio como la posibilidad futura de transformación, siempre y cuando se trabajara sobre los supuestos compartidos por el personal y los estilos de liderazgo predominantes.

Síntesis del capítulo

Este capítulo abordó la descripción detallada del objeto de estudio: la DGRRHH del Ministerio de Economía de la Nación Argentina. Para ello, se contextualizó primero el funcionamiento general de la APN, caracterizada por su estructura jerárquica, su fuerte orientación normativa y su enraizamiento en los principios de la burocracia clásica. Se señaló cómo esta organización institucional, sustentada en leyes y regulaciones, buscó garantizar la estabilidad y el orden, aunque a costa de una limitada flexibilidad operativa.

Posteriormente, se describió el rol del MEC como organismo rector de las políticas económicas del país, destacando su estructura vertical y normada. En ese marco, la DGRRHH fue presentada como una dependencia estratégica encargada de gestionar al personal de distintas unidades operativas, con funciones que abarcan desde la planificación de recursos hasta el desarrollo y bienestar laboral. Su estructura, compuesta por Direcciones, Coordinaciones y Jefaturas, respondió a una lógica burocrática tradicional, basada en procedimientos estandarizados y jerarquía funcional.

No obstante, el análisis permitió identificar desafíos significativos en el desempeño de esta Dirección General. Entre ellos, se destacó la rigidez de sus procesos, la escasa articulación

interdepartamental y la falta de mecanismos de mejora continua, aspectos que obstaculizaron la eficiencia operativa y afectaron los niveles de productividad. En ese sentido, se planteó que la incorporación de metodologías ágiles —como Lean Office, Scrum o Kanban— podría optimizar los tiempos de respuesta, reducir la redundancia administrativa y fortalecer la motivación del personal.

Finalmente, se vinculó lo descrito con el marco teórico presentado en el capítulo anterior. Se concluyó que la DGRRHH encarnó de forma tangible las tensiones entre burocracia, productividad y necesidad de innovación, y que su cultura organizacional, profundamente arraigada en valores de formalidad y control, representó tanto una fortaleza como una barrera frente al cambio. Esta síntesis constituyó la base para pensar estrategias de transformación en la gestión del capital humano en el ámbito estatal.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se enunciarán los aspectos referidos a la población estudiada (los trabajadores de la DGRRHH del Ministerio de Economía nacional argentino), el instrumento aplicado para la recolección de datos y los procedimientos utilizados tanto para esa aplicación del instrumento, como para el análisis de los datos obtenidos por su medio.

De este modo, se podrán comprender los aspectos metodológicos del estudio propuesto y los motivos que generaron los resultados que se detallarán en el capítulo siguiente.

Los participantes

Hernández Sampieri et al. (2018) establecieron que la población de estudio es el conjunto total de individuos u objetos que comparten características comunes y que permiten abordar de manera integral el fenómeno investigado.

En el caso de la DGRRHH, esa totalidad se encontraba compuesta por 240 empleados, quienes se integraban en una estructura jerárquica formal, como ya se explicó en el capítulo anterior, regulada por la normativa vigente. Esta estructura formal coexistía con dinámicas informales y grupos de pertenencia, elementos que enriquecieron el análisis al incorporar dimensiones relacionales y culturales propias de la Organización.

Sin embargo, dada la orientación específica del estudio hacia la evaluación de la productividad en la gestión normativa, resultó necesario realizar una selección cuidadosa de la población. Bonilla-Castro y Rodríguez-Sehk (1997) enfatizaron sobre la importancia de delimitar la población de forma que se evite la inclusión de subgrupos que puedan introducir sesgos y comprometer la validez interna del estudio. Tal decisión lo que permitió focalizar el análisis en aquellos elementos directamente relacionados con el objetivo de investigación.

Considerando lo anterior, se identificó que, dentro de los 240 empleados, existen distintas categorías de personal: directivos, analistas, administrativos y un grupo destinado al cuidado de menores de edad (hijos e hijas de los empleados del MEC, menores de cinco años).

No obstante, para el propósito de este estudio, se optó por excluir a aquellos empleados cuyas funciones no incidían directamente en la gestión normativa, focalizándose únicamente en los 119 trabajadores (compuestos por directivos, analistas y administrativos) que interactuaban de manera directa con dichos procesos. Este grupo representó aproximadamente el 50% del total de la DGRRHH y constituyó el universo de análisis del presente trabajo.

Una vez definido el universo de estudio, se procedió a la selección de una muestra representativa que permitiera extrapolar los hallazgos a la totalidad de los 119 agentes. Siguiendo

las directrices metodológicas de Hernández Sampieri et al. (2018), se empleó un procedimiento de muestreo probabilístico, que garantizara la representatividad y minimice el error muestral.

Ese proceso se desarrolló en dos etapas. En primer lugar, se dividió el universo de 119 empleados en tres estratos, de acuerdo con su condición laboral (directivos, analistas y administrativos). Esta división permitió asegurar que ambos grupos estuvieran representados de forma proporcional en la muestra, lo cual fue fundamental para minimizar el error muestral y garantizar la representatividad, tal como lo recomendaron Hernández Sampieri et al. (2018) para poblaciones heterogéneas.

Habiéndose definido los estratos, se aplicó un muestreo aleatorio simple en cada uno, seleccionando de manera proporcional a la cantidad de empleados presentes en cada subgrupo. Como resultado, se obtuvo una muestra total equivalente al 52% del universo (62 empleados), lo que aseguró la fiabilidad y validez de los datos recolectados.

El instrumento

La principal herramienta de recolección de datos en este estudio fue la encuesta estructurada, diseñada para medir la percepción de los empleados de la DGRRHH sobre burocracia, productividad y la viabilidad del agilismo.

Esta encuesta empleó la Escala Likert, una técnica ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas para medir actitudes y opiniones en función de un conjunto de afirmaciones con respuestas graduadas en niveles de acuerdo o desacuerdo (Hernández Sampieri et al., 2018).

La Escala Likert, desarrollada por Rensis Likert en 1932, se basa en la premisa de que las actitudes pueden ser cuantificadas en una escala ordinal: se compone de una serie de ítems con enunciados afirmativos o negativos, frente a los cuales los encuestados expresan su grado de acuerdo en una escala numérica, generalmente de cinco a siete puntos (por ejemplo, 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) (Hernández Sampieri et al., 2018).

Para este estudio, se optó por una encuesta con las siguientes características: 1) una escala de cinco puntos para facilitar la discriminación de respuestas sin generar confusión en los encuestados, 2) ítems específicos para cada variable, 3) 20 preguntas claras, relevantes y comprensibles, y 4) una prueba piloto para validar la confiabilidad del instrumento.

De este modo, la encuesta se dividió en 4 secciones: la primera de ellas abordó preguntas para obtener información demográfica sobre los participantes, la segunda trató aspectos de opinión sobre la burocracia (de forma tal de validar los conceptos teóricos de este trabajo), la tercera permitió a los encuestados reflejar sus perspectivas en referencia a la productividad y las herramientas y/o condiciones de trabajo, y –por último– la cuarta sección generó un espacio para referirse al agilismo y las metodologías de trabajo en la DGRRHH.

Este instrumento, así configurado (el modelo del cuestionario figura en el apartado Anexos, al final de este trabajo), sería el adecuado para medir percepciones subjetivas de fenómenos organizacionales, permitiendo analizar tendencias y correlaciones entre variables.

Para complementar los datos obtenidos a través de la encuesta, se realizó un análisis documental de normativa interna y reportes de desempeño de los empleados de la DGRRHH. Este análisis permitió contextualizar los resultados y contrastarlos con datos administrativos oficiales. Según Bonilla-Castro & Rodríguez-Sehk (1997), el análisis documental en estudios cuantitativos permite contextualizar los resultados estadísticos y verificar la coherencia de los hallazgos con la realidad institucional. La revisión documental incluyó los siguientes textos: procedimientos administrativos vigentes, informes de gestión y reglamentos internos relacionados con la burocracia y la posible implementación de metodologías ágiles.

Por otra parte, de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2018), la observación estructurada permite obtener información objetiva sobre comportamientos y procesos sin interferencias subjetivas, siendo un recurso valioso en estudios correlacionales. De este modo y dada la falta de registros de productividad ya mencionados, se pudieron conocer: los tiempos de respuesta en trámites internos, la cantidad de aprobaciones necesarias para ejecutar tareas administrativas, y la fluidez en la comunicación interdepartamental en la toma de decisiones.

Procedimiento

El procedimiento de aplicación del instrumento se llevó a cabo en distintas etapas planificadas, con el objetivo de asegurar la validez, la claridad y la accesibilidad de la encuesta para los participantes seleccionados.

En primer lugar, se diseñó una versión preliminar del cuestionario estructurado con escala Likert, que fue sometida a una prueba piloto con un grupo reducido de empleados (no incluidos en la muestra definitiva), pertenecientes a diferentes categorías del personal de la DGRRHH. Esta prueba tuvo por finalidad evaluar la claridad de los ítems, la coherencia de las preguntas con los objetivos de la investigación, y la comprensión general del instrumento. A partir de los comentarios obtenidos, se realizaron ajustes menores en la redacción de algunas preguntas, con el fin de mejorar su precisión semántica y evitar interpretaciones ambiguas.

Una vez validado el instrumento, se procedió a la solicitud formal de participación mediante un comunicado enviado por correo electrónico a los agentes seleccionados en la muestra. En ese texto se explicaron los objetivos del estudio, el carácter voluntario de la participación, el tratamiento confidencial de las respuestas, y se garantizó el anonimato de los datos recolectados. También se explicitó que los resultados serían utilizados únicamente con fines académicos.

La administración de la encuesta se realizó de forma virtual, mediante el aplicativo de *Google Forms*, durante el mes de enero de 2025. La aplicación fue autoadministrada, por

computadora, y supervisada por la investigadora, que estuvo disponible para responder consultas y asegurar que se completaran todos los ítems correctamente, sin inducir respuestas.

Paralelamente a la aplicación de la encuesta, se efectuó una revisión documental de normativa interna, informes de desempeño y manuales de procedimientos. Esta documentación fue solicitada a través de los canales administrativos correspondientes, y se sistematizó para su posterior análisis comparativo con los resultados de la encuesta.

En cuanto a la observación estructurada, se llevó a cabo durante el periodo total del estudio: el año 2024. Se observaron procesos reales de tramitación interna, circulación de documentos y dinámica interdepartamental. Las observaciones se registraron en planillas y se centraron en aspectos previamente definidos, tales como cantidad de aprobaciones por trámite, tiempos de respuesta y nivel de coordinación entre áreas. No se utilizaron grabaciones de audio ni video, para respetar la confidencialidad vigente en la Institución. La transcripción de las observaciones se realizó en registros de campo en formato digital, elaborados por la autora al finalizar cada jornada de observación.

Todas las etapas del procedimiento fueron ejecutadas respetando los principios éticos de la investigación en contextos organizacionales, asegurando el consentimiento informado, la confidencialidad de los participantes y la transparencia metodológica Hernández Sampieri et al. (2018).

El análisis de los datos

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación no experimental, transeccional y correlacional, y un alcance descriptivo y correlacional. Esta decisión se justifica en función del problema de investigación (presentado en la Introducción de este texto), que busca analizar la relación entre burocracia y productividad en la DGRRHH del Ministerio mencionado, así como evaluar la viabilidad del agilismo como alternativa organizativa. La metodología seleccionada permitiría, según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2018), obtener datos medibles y objetivos, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados.

En la investigación social, la elección del enfoque metodológico depende de la naturaleza del problema a estudiar y de los objetivos planteados (Bonilla-Castro & Rodríguez-Sehk, 1997). Siguiendo a estos autores, esta investigación se sitúa dentro del paradigma postpositivista del enfoque cuantitativo. El enfoque postpositivista se basa en la obra *Más allá del dilema de los métodos*, de los autores Bonilla-Castro y Rodríguez-Sehk (1997). Este libro analiza la evolución de los enfoques de investigación en ciencias sociales y el debate entre métodos cualitativos y cuantitativos, señalando cómo el postpositivismo surge como una respuesta crítica al positivismo clásico. Bonilla-Castro y Rodríguez-Sehk explican que, a diferencia del positivismo estricto, que busca establecer leyes universales mediante medición estricta, el postpositivismo reconoce que

la realidad social puede ser estudiada de manera sistemática y objetiva, pero nunca con certeza absoluta; las observaciones pueden estar influenciadas por el contexto y el investigador, por lo que es clave minimizar sesgos a través de técnicas rigurosas; y los métodos cuantitativos siguen siendo válidos, pero deben complementarse con reflexividad crítica sobre la naturaleza de los datos. Es decir, el postpositivismo permite analizar fenómenos organizacionales con un enfoque estadístico, pero reconociendo que la percepción de los actores y las dinámicas institucionales pueden influir en los resultados (Bonilla-Castro & Rodríguez-Sehk, 1997). Además, en *Metodología de la Investigación*, Hernández Sampieri et al. (2018) destacan que los estudios correlacionales permiten establecer relaciones entre variables en contextos específicos, alineándose con el enfoque postpositivista, ya que buscan patrones y tendencias sin asumir causalidad directa.

Desde esa perspectiva, la investigación presentó un diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables, sino que se observaron y analizaron en su contexto natural. Este diseño es el apropiado para estudios en los que se busca describir y explicar relaciones sin intervenir en los fenómenos observados (Hernández Sampieri et al., 2018). A su vez, este trabajo asumió un aspecto transeccional en su diseño, ya que la recolección de datos se tuvo lugar en un solo punto temporal (el año 2024), permitiendo captar el estado de la percepción sobre las variables burocracia, productividad y viabilidad de implementar agilidad dentro de la DGRRHH en ese momento determinado. Finalmente, el alcance utilizado fue descriptivo y correlacional: descriptivo porque se buscó caracterizar los procesos burocráticos y sus efectos en la productividad, y correlacional porque pretendió analizar la relación entre las variables estudiadas (Hernández Sampieri et al., 2018). Como ya se mencionó, no se analizaron la presencia ni el grado de implementación de agilidad en la DGRRHH, ya que la Dependencia no empleaba estas herramientas en el plazo estudiado. En su lugar, se exploraron las condiciones contextuales y la percepción del personal sobre la viabilidad de aplicar el agilidad en su entorno laboral, evaluando su potencial para mejorar la gestión y reducir las barreras burocráticas.

Los datos obtenidos fueron analizados utilizando herramientas de estadística descriptiva y correlacional. Según Hernández Sampieri et al. (2018), la estadística descriptiva permite organizar, resumir y presentar los datos de manera comprensible, mientras que la estadística correlacional se emplea para identificar relaciones entre variables en estudios no experimentales. A su vez, Bonilla-Castro & Rodríguez-Sehk (1997) plantean que los estudios cuantitativos en ciencias sociales deben garantizar que las técnicas de análisis se ajusten a la naturaleza de los datos y a los objetivos de la investigación.

Sobre el análisis descriptivo, Hernández Sampieri et al. (2018) explican que el uso de medidas de tendencia central y dispersión es esencial para resumir la información y facilitar su interpretación en estudios cuantitativos. En particular, destacan que cuando los datos provienen de escalas ordinales como la Escala Likert, su análisis debe considerar tanto la distribución de frecuencias como medidas de tendencia central apropiadas para el tipo de datos recolectados.

El análisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta permitió caracterizar las variables del estudio.

En lo que respecta al análisis correlacional, según Hernández Sampieri et al. (2018), en los estudios correlacionales no experimentales, las pruebas de correlación permiten analizar la fuerza de la relación entre dos variables sin establecer causalidad. Este método es adecuado para investigaciones como la presente, donde se busca determinar si un mayor nivel de burocracia está asociado con una menor productividad sin manipular las variables. Además, Bonilla-Castro & Rodríguez-Sehk (1997) enfatizan que, en investigaciones cuantitativas en ciencias sociales, el análisis correlacional es una herramienta fundamental para identificar patrones y tendencias en la relación entre fenómenos organizacionales.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2018), en estudios sobre percepciones organizacionales, es fundamental analizar las respuestas en función de distribuciones de frecuencia y segmentar los datos para identificar posibles diferencias entre grupos dentro de la institución. Asimismo, Bonilla-Castro & Rodríguez-Sehk (1997) sostienen que, en estudios cuantitativos con enfoque postpositivista, es importante medir las relaciones entre variables e interpretar patrones en la distribución de respuestas para aportar conclusiones sobre fenómenos organizacionales.

El Cuadro 2 menciona gráficamente los aspectos del diseño y alcance de la investigación realizada en este estudio.

Cuadro 2: Resumen del diseño y alcance de esta investigación

Enfoque	Cuantitativo
Diseño	No experimental - Transeccional correlacional
Alcance	Descriptivo y correlacional
Variables	Burocracia, productividad y agilismo
Análisis	Estadística descriptiva y correlacional

(Fuente: Elaboración propia)

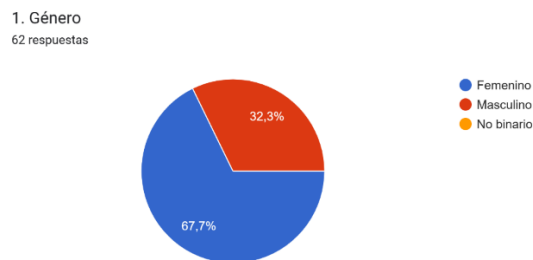
CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se detallarán los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos, relacionándolos con las preguntas de investigación y las variables vistas en los capítulos I y II, respectivamente. Luego, se enunciará el análisis de esos resultados a la luz de los objetivos específicos del presente estudio.

Presentación de resultados

La composición demográfica de los encuestados reveló que la DGRRHH presenta diversidad en términos de género, edad, nivel académico y antigüedad en la APN de sus empleados. En cuanto al género (Imagen 5), el 67,7% de los encuestados se identificó como femenino y el 32,3% como masculino.

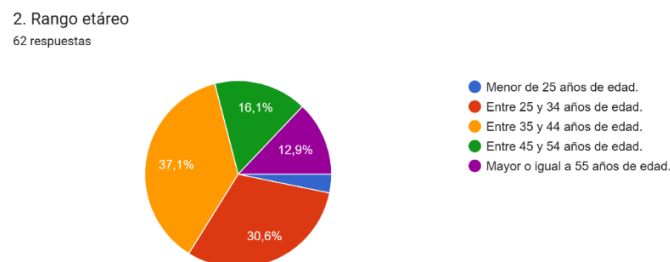
Imagen 5: Cantidad de personas, según su género, en la DGRRHH en el año 2024



Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

El análisis de la edad (Imagen 6) mostró que el grupo etario más representado fue el de 35 a 44 años, con una proporción del 37,1%, seguido por el grupo de 25 a 34 años (30,6%). Los encuestados de más edad, a partir de los 45 años, constituyeron el 29%, mientras que aquellos de menos de 25 años representaron el restante 3,2%.

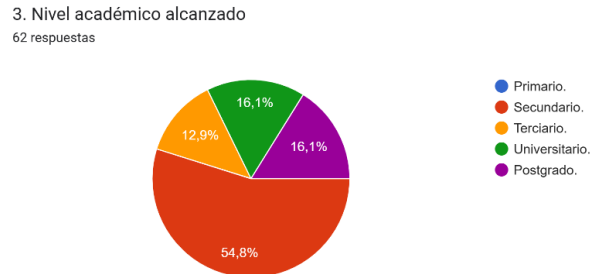
Imagen 6: Cantidad de personas, según su edad, en la DGRRHH en el año 2024



Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

En términos académicos (Imagen 7), el 54,8% de los encuestados poseyó formación de nivel secundario, el 12,9% alcanzó un nivel de terciario y el 32,2% contó con educación universitaria o de postgrado (con equidad para cada nivel).

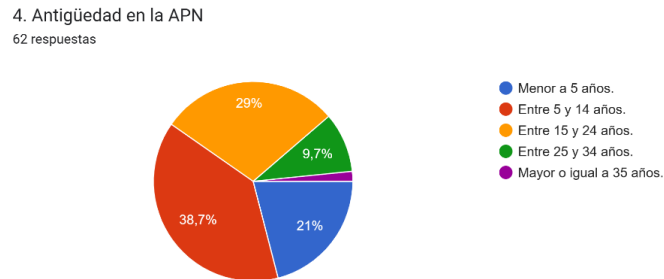
Imagen 7: Cantidad de personas, según su nivel académico, en la DGRRH en el año 2024



Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

Respecto a la antigüedad en la APN (Imagen 8), los empleados con menos de cinco años de servicio representaron el 21% y aquellos con una antigüedad de entre 5 y 14 años, el 38,7%. En cambio, los empleados con más de 15 años de antigüedad sumaron el 40,3%: agrupando el 29% (15 a 24 años de permanencia), el 9,7% (de 25 a 34 años) y el restante 1,6% (mayor a 35 años de antigüedad).

Imagen 8: Cantidad de personas, según su antigüedad, en la DGRRH en el año 2024



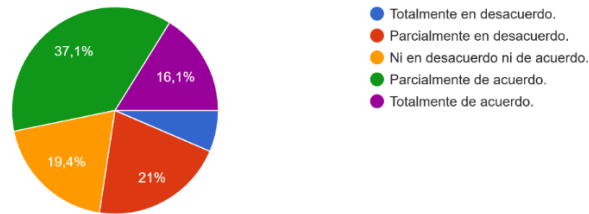
Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

Las opiniones sobre el impacto de la burocracia en la eficiencia organizacional, dentro de DGRRH, también fue evaluado a partir de los datos obtenidos en la encuesta aplicada en 2024.

Los resultados cuantitativos mostraron (Imagen 9) que la percepción de los empleados de la Dirección General sobre la burocracia estuvo dividida: el 37,1% de los empleados manifestó estar parcialmente de acuerdo con que la burocracia contribuye al orden y estabilidad, mientras que un 21% indicó estar parcialmente en desacuerdo y un 19,4% optó por una postura neutral. Se completó la polaridad con el 16,1% de la población que expresó estar totalmente de acuerdo con el aspecto estable y ordenado de la burocracia.

Imagen 9: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la contribución de la burocracia

5. La burocracia contribuye al orden y estabilidad organizacional.
62 respuestas

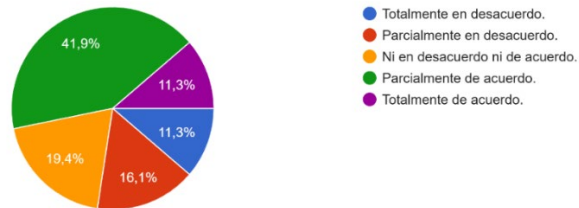


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

Por otra parte, el 53,2% de los encuestados mostró una tendencia positiva al opinar que la burocracia es un rasgo característico de la cultura organizacional del Estado (Imagen 10), mientras que un 27,4% se expresó por la oposición y un 19,4% se mantuvo neutral.

Imagen 10: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la burocracia como cultura organizacional.

7. La burocracia, en el Estado, es sinónimo de cultura organizacional.
62 respuestas

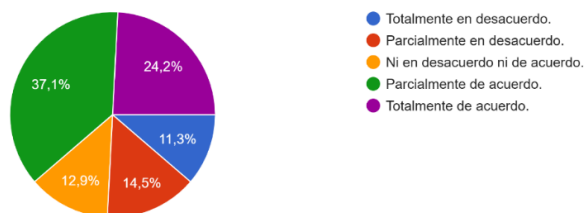


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

En cuanto a la formalidad de los procedimientos administrativos (Imagen 11), el 24,2% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que los procedimientos actuales permiten alcanzar los objetivos de la Organización, mientras que un 37,1% expresó estar parcialmente de acuerdo. Por otro lado, un 14,5% de los participantes indicó estar parcialmente en desacuerdo y un 11,3% señaló estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Imagen 11: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la formalidad de los procesos administrativos

6. La formalidad de los procedimientos administrativos es adecuada para cumplir los objetivos de la Organización.
62 respuestas

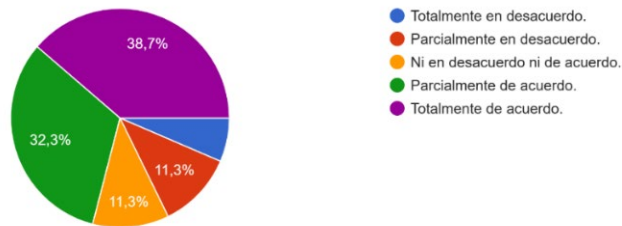


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

Asimismo, el 38,7% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con que los controles administrativos (Imagen 12) son un mecanismo que favorece la eficiencia en los procesos internos de la Organización, y el 32,3% expresó estar parcialmente de acuerdo. No obstante, el 17,8% de los participantes manifestó posturas de desacuerdo, con un 11,3% parcialmente en desacuerdo y un 6,5% totalmente en desacuerdo.

Imagen 12: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre los controles administrativos

8. Los controles administrativos facilitan la eficiencia en los procesos.
62 respuestas

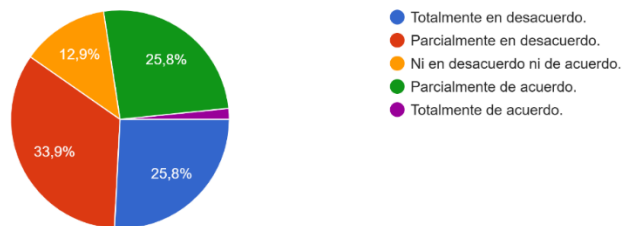


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

El 31% de los encuestados (Imagen 13) indicó estar totalmente en desacuerdo con que las normativas y procedimientos internos fomentan la capacidad de cambio y adaptación, mientras que un 28% expresó estar parcialmente en desacuerdo. Solamente un 18% indicó estar parcialmente de acuerdo, y un 23% se mostró totalmente de acuerdo.

Imagen 13: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la flexibilidad normativa

9. Las normativas y procedimientos actuales son flexibles y fomentan la capacidad de cambio y adaptación.
62 respuestas

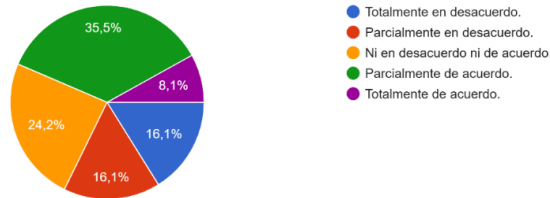


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada.

El 16,1% de los encuestados manifestó (Imagen 14) estar parcialmente en desacuerdo con que en su entorno laboral exista apertura para implementar nuevas estrategias en los procesos administrativos, mientras que otro 16,1% expresó estar totalmente en desacuerdo. Por otro lado, un 35,5% de los encuestados indicó estar parcialmente de acuerdo, un 8,1% manifestó estar totalmente de acuerdo y un 24,2% optó por una postura neutral, expresando estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Imagen 14: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la flexibilidad y predisposición para implementar nuevas estrategias

10. En mi lugar de trabajo, existe apertura para implementar nuevas estrategias en los procesos administrativos.
62 respuestas

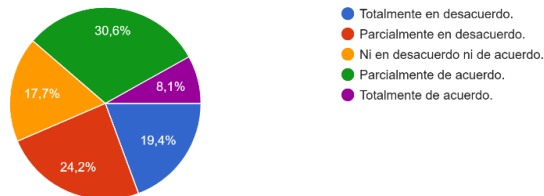


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Un análisis más detallado de estos temas (Imagen 15) arrojó que un 38,7% de los encuestados expresó estar de acuerdo con que los objetivos e indicadores de productividad están claramente definidos en su sector de trabajo, mientras que un 43,6% se mostró en desacuerdo.

Imagen 15: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la definición de objetivos e indicadores de productividad

11. Las objetivos e indicadores de productividad están claramente definidos en mi Sector de trabajo.
62 respuestas

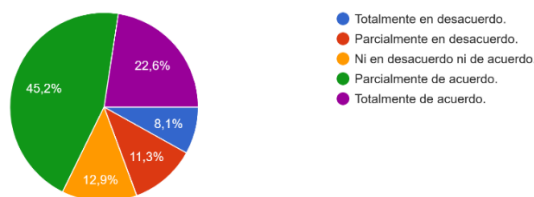


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

En cuanto al cumplimiento de objetivos (Imagen 16), un 45,2% de los participantes afirmó estar parcialmente de acuerdo con que su área cumple con los objetivos en tiempo y forma, sumando un 22,6% que se mostró totalmente de acuerdo. No obstante, un 11,3% indicó estar en desacuerdo parcial y un 8,1% en desacuerdo total.

Imagen 16: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre el cumplimiento de objetivos

12. El área en la que me desempeño cumple con los objetivos, en tiempo y forma.
62 respuestas

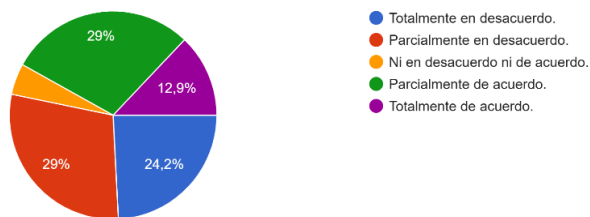


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Al respecto de los elementos de trabajo y las capacitaciones (Imagen 17), el 53,2% de los encuestados indicó estar en desacuerdo (29% de forma parcial y 24,2% de manera total) con la afirmación de que cuentan con herramientas y recursos adecuados para desempeñar sus funciones eficientemente, mientras que un 29% se mostró parcialmente de acuerdo y un 4,8% se mantuvo neutral. Sólo un 12,9% consideró que los recursos disponibles son suficientes.

Imagen 17: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la disponibilidad de recursos para el desarrollo eficiente de las labores

13. Las herramientas y recursos disponibles son adecuados para desempeñar mis funciones eficientemente.
62 respuestas

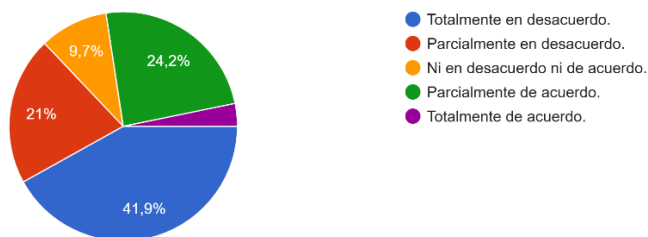


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Con relación al rendimiento y capacidad operativa (Imagen 18), el 62,9% de los encuestados manifestó estar en total o parcial desacuerdo con que las responsabilidades estén equitativamente repartidas, mientras que solo un 24,2% indicó estar parcialmente de acuerdo y un escaso 3,2% totalmente de acuerdo.

Imagen 18: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la distribución de tareas

14. Los miembros de mi equipo de trabajo tienen la misma cantidad de tareas y responsabilidades.
62 respuestas



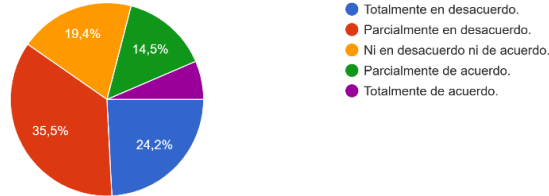
Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Por otra parte, el 59,7% de los encuestados expresó que existen redundancias en los procesos (Imagen 19), lo que implica una duplicación innecesaria de esfuerzos y tiempos prolongados de ejecución.

Imagen 19: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la redundancia de tareas

15. Las labores no requieren repeticiones de tareas, dado que los sistemas y las áreas poseen comunicación unos con otros.

62 respuestas



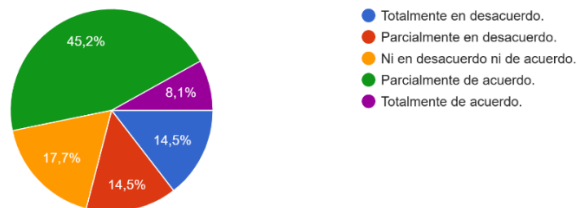
Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Además, el 29% de los encuestados (Imagen 20) consideró que los tiempos de respuesta en trámites urgentes no son adecuados, mientras que un 53,5% indicó estar de acuerdo con la rapidez de resolución.

Imagen 20: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre tiempos de respuesta de gestión

16. Los tiempos de respuesta en los trámites urgentes e importantes son adecuados e inmediatos.

62 respuestas



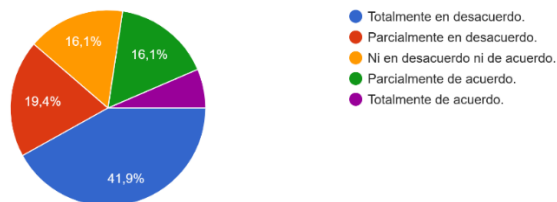
Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Con relación al nivel de participación y el trabajo colaborativo (Imagen 21), el 60,3% de los encuestados indicó estar parcial (41,9%) o totalmente (19,4%) en desacuerdo con que la estructura jerárquica actual permitiera una toma de decisiones participativa y promoviese el agilismo, mientras que un 16,1% se mostró parcialmente de acuerdo y sólo un 6,5% totalmente de acuerdo.

Imagen 21: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la influencia jerárquica

17. La estructura jerárquica actual permite una toma de decisiones participativa y promueve el agilismo.

62 respuestas

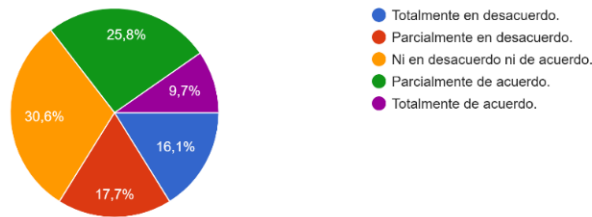


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Los resultados de la percepción de los empleados, al respecto del nivel de autonomía y poder de decisión en el desempeño de sus labores (Imagen 22), muestran una distribución equitativa en las respuestas: con un 33,8% de los encuestados en desacuerdo o parcialmente en desacuerdo, un 35,5% por las opciones positivas y un 30,6% en carácter nulo.

Imagen 22: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la autonomía laboral

18. Como empleado/a tengo autonomía de gestión y poder de decisión propios en el desempeño de mis labores.
62 respuestas

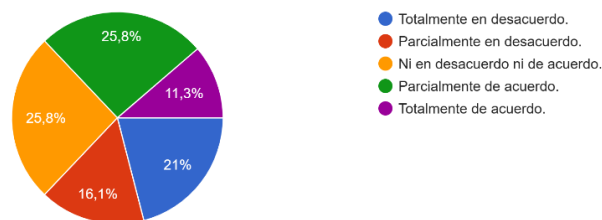


Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Se observó también una misma tendencia en las respuestas de los encuestados al consultarles sobre la regularidad de evaluación de procesos (Imagen 23), con el objetivo de identificar mejoras: no hay definiciones que muestren una paridad (el 37,1% de los encuestados indicó estar en desacuerdo o parcialmente en desacuerdo con que los procedimientos de su área son evaluados regularmente para identificar mejoras, mientras que otro 37,1% se mostró parcial o totalmente de acuerdo).

Imagen 23: Percepción del personal de la DGRRHH (año 2024) sobre la evaluación de procesos

19. Los procedimientos del área son evaluados regularmente para identificar mejoras.
62 respuestas



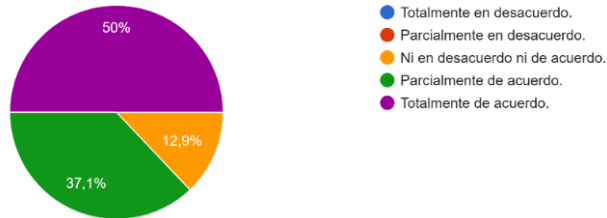
Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Por último, el 87,1% de los encuestados se mostró parcial (37,1%) o totalmente de acuerdo (50%) con la afirmación que la adopción de metodologías ágiles podría mejorar el desempeño del personal en términos de productividad, tiempos de gestión, satisfacción laboral y motivación. El restante 12,9% expresó nulidad con dicha afirmación y no se obtuvieron opiniones que reflejasen negativa o resistencia a tal posibilidad (Imagen 24).

Imagen 24: Percepción del personal de la DGRRH (año 2024) sobre las posibilidades del agilismo

20. Las metodologías ágiles podrían mejorar el desempeño del personal de la Dirección en materia de productividad, tiempos de gestión, satisfacción laboral, motivación, etc.

62 respuestas



Fuente: Elaboración propia. Resultados obtenidos de encuesta aplicada

Análisis de los resultados respecto a los objetivos específicos

Con base en los datos obtenidos y sistematizados en el presente capítulo, fue posible analizar en profundidad el grado de cumplimiento de los objetivos específicos propuestos al inicio de la investigación.

Al analizar el impacto de la estructura burocrática en la flexibilidad y tiempos de respuesta de los procedimientos administrativos en la DGRRH, identificando las barreras que limitan la capacidad de adaptación en la gestión pública (primer objetivo específico), los resultados mostraron que, si bien la burocracia fue percibida por una parte significativa de los encuestados como un elemento que aportaba orden y estabilidad (Imagen 9), también se evidenció una marcada percepción de rigidez en los procesos.

El 59% de los trabajadores manifestó algún grado de desacuerdo con la afirmación de que las normativas y procedimientos internos fomentaban la capacidad de cambio y adaptación (Imagen 13), lo cual denotó un reconocimiento generalizado sobre la baja flexibilidad institucional. A ello se sumó que un 32,2% indicó estar en desacuerdo con la posibilidad de implementar nuevas estrategias (Imagen 14), lo que reforzó la idea de una estructura que desalentaba la innovación.

En relación con los tiempos de respuesta, aunque un 53,5% valoró positivamente la rapidez en trámites urgentes (Imagen 20), también se detectaron importantes obstáculos vinculados con la excesiva formalidad y secuencialidad de los procesos. Las tareas duplicadas o redundantes fueron reconocidas por el 59,7% de los encuestados (Imagen 19), y un 62,9% expresó que las responsabilidades no estaban distribuidas equitativamente (Imagen 18), lo que generaba sobrecarga en ciertas áreas y retrasaba los flujos de trabajo.

Estos elementos permitieron concluir que la estructura burocrática impactaba negativamente en la agilidad de los procesos administrativos y constituía una barrera para la adaptabilidad organizacional.

Al evaluar los niveles actuales de productividad en los procesos administrativos de la DGRRHH, identificando áreas de ineficiencia y redundancia en las tareas que pudieran ser optimizadas para mejorar la efectividad operativa (segundo objetivo específico), los resultados indicaron que existía una percepción ambivalente dentro del personal.

Si bien un 67,8% consideró que su área cumplía con los objetivos en tiempo y forma (Imagen 16), solo el 38,7% manifestó que los objetivos e indicadores de productividad estaban claramente definidos en su sector (Imagen 15), lo cual sugirió una falta de estandarización o visibilidad en la medición del desempeño. Además, el 53,2% de los participantes señaló que no contaba con herramientas ni recursos adecuados para desempeñar eficientemente sus funciones (Imagen 17), lo que repercutía directamente en los niveles de productividad real.

Asimismo, la ya mencionada duplicación de tareas y la distribución inequitativa de responsabilidades internas fueron reconocidas como obstáculos concretos para el rendimiento operativo. La escasa evaluación de procesos, donde un 37,1% indicó que no se revisaban regularmente las prácticas para identificar mejoras (Imagen 23), también evidenció la falta de retroalimentación estructurada y de espacios institucionalizados de mejora continua.

En síntesis, los datos permitieron identificar un nivel de productividad limitado, condicionado por la falta de recursos, la escasa planificación de tareas, la carencia de indicadores claros y la inexistencia de mecanismos periódicos de revisión operativa.

Al explorar el potencial de las metodologías ágiles en la DGRRHH, evaluando su viabilidad para reducir los tiempos de respuesta y aumentar la eficiencia en los trámites administrativos, a través de una gestión más flexible y adaptativa (tercer objetivo específico), los resultados obtenidos reflejaron una importante apertura del personal hacia la posibilidad de transformación institucional mediante la adopción de metodologías ágiles.

El 87,1% de los encuestados expresó estar parcial o totalmente de acuerdo con que el agilismo podría mejorar el desempeño del personal, los tiempos de gestión y la motivación laboral (Imagen 24). Esta tendencia positiva fue especialmente significativa si se contrastaba con la percepción crítica de la estructura actual.

A pesar de ello, los datos también señalaron las limitaciones existentes para aplicar este tipo de metodologías en el contexto vigente. Por ejemplo, el 60,3% de los participantes afirmó que la estructura jerárquica actual no permitía una toma de decisiones participativa ni fomentaba un entorno colaborativo (Imagen 21). Además, la percepción sobre la autonomía laboral estuvo dividida, con solo un 35,5% en acuerdo (Imagen 22), lo cual indicó que las condiciones para la implementación efectiva de metodologías ágiles aún no estaban garantizadas.

En este marco, si bien se identificó un alto nivel de predisposición del personal para transitar hacia modelos organizacionales más ágiles, también se reconoció la necesidad de transformar ciertos aspectos culturales y estructurales —como la descentralización de decisiones, la definición clara de objetivos y la mejora en la asignación de tareas— para asegurar una implementación exitosa de estas metodologías.

Síntesis del capítulo

El presente capítulo presentó y analizó los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en función de los objetivos específicos planteados para esta investigación. En primer lugar, se describieron las características demográficas de la muestra encuestada, lo cual permitió contextualizar las percepciones relevadas en relación con variables como género, edad, nivel académico y antigüedad en la APN.

Los resultados evidenciaron una percepción ambivalente del personal de la DGRRHH respecto al valor de la burocracia: si bien fue reconocida como una estructura que aportaba orden y estabilidad, también se señaló su rigidez como un obstáculo para la flexibilidad, la innovación y la adaptabilidad institucional. Asimismo, se identificaron barreras operativas vinculadas a la formalidad excesiva, la duplicación de tareas, la inequidad en la distribución de responsabilidades y la escasa evaluación de procesos.

En cuanto a la productividad, se detectó una falta de definición clara de objetivos e indicadores en varios sectores, lo que afectaba la efectividad en la gestión. También se observó una disponibilidad limitada de recursos y herramientas, así como una baja sistematización de mecanismos de mejora continua. Estas condiciones contribuyeron a la presencia de ineficiencias operativas que podrían ser optimizadas mediante estrategias adecuadas.

Finalmente, se destacó una predisposición favorable del personal hacia la incorporación de metodologías ágiles, entendidas como una posible vía para mejorar los tiempos de gestión, la motivación laboral y la eficiencia general de la Dirección. No obstante, también se reconocieron limitaciones estructurales y culturales que dificultaban su aplicación en el marco del contexto estudiado.

En síntesis, los resultados permitieron comprender que la estructura burocrática condicionaba negativamente la productividad y la capacidad adaptativa de la DGRRHH, al mismo tiempo que mostraban que la implementación del agilismo requeriría cambios significativos en los procesos, los liderazgos y la cultura organizacional para poder ser efectiva y sostenible.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo, el último del presente trabajo, se enunciarán todas las conclusiones a las que la autora arribó como consecuencia del estudio realizado. Así, se detallarán aquellas inferencias que surgieron del aporte del Marco Teórico, como también las relacionadas con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada y los métodos de recolección de datos complementarios.

Por otra parte, se comentarán las recomendaciones de mejora para la problemática planteada, las limitaciones surgidas de la investigación y las líneas de investigaciones que podrían suplementar y/o ampliar (en un futuro) la presente propuesta académica.

Finalmente, se dará cierre con un aporte final y una síntesis general sobre esta línea argumentativa.

Conclusiones

Esta investigación permitió analizar en profundidad la relación entre la burocracia y la productividad en la DGRRHH del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, identificando cómo la rigidez estructural afecta la eficiencia organizacional. A partir del análisis de los datos relevados y la revisión bibliográfica, se concluye que, si bien la burocracia históricamente fue y es un pilar para garantizar estabilidad y control en la APN, en la actualidad constituye uno de los obstáculos para la innovación y la adaptabilidad institucional.

Entre los principales hallazgos de este estudio, se destacó la diferencia en la percepción de la burocracia según el perfil de los empleados de la DGRRHH. Mientras que los trabajadores con mayor antigüedad y experiencia dentro de la APN la consideraron un sistema necesario para mantener el orden y la previsibilidad en la gestión estatal, las generaciones más jóvenes la vieron como un freno a la eficiencia y la resolución ágil de problemas. Esta dicotomía evidencia la necesidad de revisar los procedimientos administrativos para alcanzar un equilibrio entre formalidad y flexibilidad.

Además, se observó que las mujeres tendieron a ser más críticas respecto a la burocracia y su impacto en la eficiencia, mientras que los hombres presentaron una postura más neutral o favorable en comparación con sus pares femeninas. Este hallazgo sugiere que las diferencias en la percepción pueden estar relacionadas con los roles y responsabilidades asignadas dentro de la Organización, que podrían influir en la forma en que se experimenta la burocracia (Barrientos Oradini, 2024).

Asimismo, los datos evidenciaron que los empleados de menor edad percibieron la burocracia como un obstáculo para la innovación, mientras que los mayores de 45 años la consideraron un mecanismo de orden y control necesario en la gestión administrativa. En este sentido, la literatura sobre burocracia y gestión pública sostiene que las percepciones hacia la rigidez estructural varían en función de la experiencia previa con este tipo de sistemas (Banco Mundial, 2023). Además, Barraza (2023) argumentó que la burocracia en la APN ha sido un factor determinante en la forma en que los empleados perciben la eficiencia administrativa, lo que explicaría por qué los empleados de mayor edad tienden a valorar más su estabilidad.

Esto concuerda con estudios previos que identificaron que los empleados más jóvenes suelen tener una mayor receptividad hacia cambios tecnológicos y metodológicos en la gestión de procesos administrativos (Banco Mundial, 2023). En este sentido, la investigación de Barrientos Oradini (2024) resaltó que la transformación de las estructuras burocráticas en sistemas más flexibles requiere una gestión del cambio que tenga en cuenta la diversidad generacional y los distintos niveles de experiencia dentro de la Organización.

El análisis cruzado de variables demostró que los empleados con más antigüedad, particularmente los de más de 20 años de servicio, manifestaron una menor predisposición a los cambios organizacionales. En contraste, aquellos con menor experiencia en la APN mostraron una mayor predisposición a la adopción de metodologías de gestión más flexibles, especialmente aquellas relacionadas con el agilidad organizacional (Anderson & Carmichael, 2020).

Según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2021), la resistencia al cambio organizacional está fuertemente vinculada a la antigüedad en una institución, ya que los empleados con mayor tiempo de servicio internalizan los procedimientos burocráticos y los consideran esenciales para garantizar la operatividad y estabilidad organizativa.

Por otra parte, el análisis de los resultados, en función de la formación académica de los encuestados, reveló que quienes cuentan con estudios de grado y/o posgrado tienden a ser más críticos con la burocracia (con una mayor exigencia en términos de autonomía y flexibilidad en la gestión organizacional), lo que sugiere que los encuestados con educación avanzada vieron la burocracia como un factor limitante para el desarrollo profesional (Arellano-Gault & Guerrero, 2018). Según Álvarez Ayala, Moreno Loo y Quimis Pionce (2024), la educación avanzada fomenta una visión más crítica sobre las estructuras rígidas y las jerarquías organizacionales, lo que explicaría por qué aquellos con mayor nivel educativo tienen menos tolerancia a la rigidez burocrática.

Estos datos reflejan que, aunque la burocracia fue vista por la mayoría (53,2%) como un mecanismo que proporciona estructura y previsibilidad a la organización, una parte significativa del personal (27,5%) la percibió como una barrera para la eficiencia y la flexibilidad operativa. Esto coincide con las observaciones de Arellano-Gault & Guerrero (2018), quienes destacaron que la burocracia, aunque esencial para la transparencia y el control institucional, puede generar rigideces que dificultan la innovación y la adaptación a nuevas necesidades organizativas.

Asimismo, los datos reflejaron que la burocracia fue vista como un elemento central en la estructura estatal, lo cual es consistente con los estudios de Barraza (2023), quien sostuvo que la burocracia ha sido históricamente un componente clave en la gestión pública, proporcionando estabilidad y continuidad en los procesos administrativos.

Desde una perspectiva operativa, la relación entre burocracia y productividad laboral fue uno de los temas más relevantes en la encuesta. Un 59,7% de los encuestados indicó que la burocracia generó redundancia en las funciones asignadas, aumentando la carga laboral sin una mejora proporcional en la eficiencia operativa. Asimismo, el 32,2% mencionó que los tiempos de respuesta a trámites internos se extendieron más de lo necesario debido a procesos administrativos complejos. Este dato sugiere que, aunque la burocracia garantiza el cumplimiento normativo, en muchos casos su aplicación excesivamente rígida puede generar demoras y aumentar la carga administrativa sin agregar valor real al desempeño de los empleados (Álvarez Ayala, Moreno Loor & Quimis Pionce, 2024).

El impacto negativo de la burocracia en la productividad se manifestó en la demora de los procesos administrativos (los cuales, si bien no fueron expuestos en las respuestas de los empleados –obtenidas a partir la encuesta aplicada–, se verificaron desde la observación estructurada y el análisis de la documental interna de la DGRRHH durante el proceso de investigación), la rigidez en la toma de decisiones y la escasa motivación del personal para proponer mejoras.

Este resultado sugiere que, aunque una parte del personal (61,3%) considera que la formalidad de los procedimientos es necesaria para garantizar una gestión organizada, existe un porcentaje significativo (25,8%) que percibe la rigidez normativa como un obstáculo para la consecución de los objetivos organizacionales. Según Álvarez Ayala, Moreno Loor y Quimis Pionce (2024), la excesiva formalización de procesos en el Sector Público puede derivar en estructuras inflexibles que limitan la capacidad de adaptación y ralentizan la toma de decisiones estratégicas.

En ese sentido, este estudio concluye que estos factores no sólo ralentizaron el desempeño interno de la DGRRHH, sino que también afectaron y afectan la percepción que los trabajadores tienen sobre su propio desarrollo laboral y su capacidad de aportar valor al Organismo, coincidiendo con los estudios de Arellano-Gault y Guerrero (2018) que destacaron que el exceso de formalización puede reducir la iniciativa y la autonomía en el ámbito público.

Aunque estos resultados reflejan una tendencia hacia el cumplimiento de metas, la variabilidad en las respuestas sugiere que no todos los sectores tienen el mismo nivel de desempeño. Esto podría estar influenciado por diferencias en el acceso a recursos y en los sistemas de supervisión y control, factores previamente documentados en análisis sobre la eficiencia de la APN.

El rol de los controles administrativos en la eficiencia organizacional fue ampliamente debatido en la literatura. Según Arellano-Gault & Guerrero (2018), los controles pueden ser una

herramienta esencial para garantizar la transparencia y reducir riesgos operativos, pero su implementación debe balancear la supervisión con la flexibilidad necesaria para responder a las demandas de un entorno dinámico.

En este sentido, los datos obtenidos, tanto como la observación y el análisis documental, sugieren que la percepción de los empleados sobre los controles administrativos estuvo fuertemente influenciada por su experiencia en la gestión de trámites internos y la rapidez con la que estos se resuelven en sus respectivas áreas de trabajo. Este resultado muestra que, si bien la burocracia puede contribuir a la estandarización de procedimientos, una parte de los empleados percibe que su aplicación no siempre es proporcional a las necesidades organizacionales, generando ineficiencias en la toma de decisiones (Banco Mundial, 2023).

Asimismo, esta tesina expresó la intención de poner en jaque los modelos burocráticos tradicionales, remarcando la necesidad de flexibilización para enfrentar los desafíos actuales (Bozeman, 2015). La evidencia empírica de este trabajo demostró que estructuras excesivamente jerárquicas y centralizadas afectan negativamente la innovación y la eficiencia operativa, generando resistencia al cambio y dificultando la adaptación a nuevas dinámicas laborales (Oszlak, 1999).

Desde una perspectiva organizacional, esta investigación señaló que la sobrerregulación de los procesos administrativos ralentiza el funcionamiento interno y además impacta en la motivación y la percepción de los empleados sobre su propia capacidad de toma de decisiones. En la encuesta aplicada al personal de la DGRHH, un porcentaje significativo de trabajadores manifestó sentirse restringido en su posibilidad de aportar soluciones innovadoras debido a la rigidez normativa y la falta de espacios para la participación.

La falta de autonomía y la dependencia excesiva de procedimientos estandarizados generan frustración y desmotivación, lo que repercute negativamente en el clima organizacional y en el compromiso de los trabajadores con la Institución. En esta línea, Bresser-Pereira (1998) planteó que la descentralización operativa y la delegación de responsabilidades pueden ser claves para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral en los organismos gubernamentales. Del mismo modo, este fenómeno es consistente con estudios en psicología organizacional que destacan la autonomía como un factor clave en la satisfacción laboral (Barrientos Oradini, 2024).

Por otra parte, es importante remarcar que, aunque la burocracia cumpla un rol estructural clave en la APN, su exceso puede derivar en ineficiencias y desmotivación. La clave, entonces, es encontrar un punto de equilibrio entre regulación y agilidad operativa. Oszlak (1999) enfatizó que la modernización del Estado debe contemplar la descentralización y la profesionalización de los empleados públicos como estrategias para mejorar la gestión y el servicio a la ciudadanía. A esto último, también adhiere este trabajo académico.

Los estudios revisados en esta investigación confirmaron que la burocracia genera dificultades en la administración organizacional, y que distintas iniciativas internacionales han demostrado que la implementación de metodologías ágiles puede ser una respuesta eficaz para

optimizar la gestión. Autores como Beck et al. (2001) resaltaron las ventajas del agilismo en la reducción de tiempos administrativos y en la mejora de la adaptabilidad institucional.

En el Sector Público, trabajos como los de Bason (2010) y Mazzucato (2021) concluyeron que la introducción de prácticas ágiles contribuye a mejorar la eficiencia, disminuir costos y aumentar la satisfacción tanto de empleados como de ciudadanos. En este marco, los resultados de esta investigación refuerzan la idea de que la DGRRHH podría beneficiarse ampliamente de la implementación del agilismo como estrategia para reducir la burocracia innecesaria y mejorar la eficiencia operativa: la digitalización de los procesos, la descentralización de la toma de decisiones y la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua son algunas de las acciones prioritarias para lograr este objetivo.

Según el Banco Mundial (2023), la adopción de metodologías ágiles en la gestión pública permite un uso más eficiente de los recursos humanos y financieros, generando una mayor capacidad de respuesta ante escenarios cambiantes. Este trabajo, en torno a las perspectivas impulsadas para la desregularización del Estado, concluye que la optimización y el uso racional y eficiente de los recursos financieros, materiales y de capital humano son determinantes en la política de gestión actual.

A partir de estos hallazgos, se sostiene que la transformación organizacional de la DGRRHH es una necesidad urgente. La aplicación de metodologías ágiles podría traer beneficios concretos en la eficiencia operativa y en la satisfacción del personal, contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional más dinámica y colaborativa.

No obstante, para que este proceso de cambio sea exitoso, resulta imprescindible el compromiso de los equipos directivos y la implementación de planes de formación adecuados. Como sostienen Bonilla-Castro y Rodríguez-Sehk (1997), los procesos de cambio organizacional requieren una planificación estratégica que contemple tanto la innovación metodológica como la integración de herramientas de gestión participativa.

Además, es crucial considerar las implicancias de un cambio cultural dentro de la DGRRHH. La transición hacia una estructura organizativa más ágil requiere la adopción de nuevas tecnologías y herramientas de gestión, como también la revisión y adaptación de los paradigmas tradicionales de trabajo.

La burocracia está profundamente arraigada en la cultura de la APN, por lo que cualquier proceso de transformación demandará estrategias de gestión del cambio que aseguren la aceptación y el involucramiento del personal. Según la CEPAL (2023), a la cual este estudio adhiere en estas conclusiones, la modernización del Sector Público a través del agilismo debe estar acompañada de procesos de sensibilización y capacitación continua para garantizar su implementación efectiva y sostenible.

En síntesis, esta investigación reafirma la necesidad de modernizar la gestión del capital humano, en la DGRRHH del Ministerio de Economía, a través de la adopción de metodologías ágiles que permitan optimizar los procesos administrativos, mejorar la satisfacción de los

empleados y aumentar la eficiencia organizacional. La burocracia, aunque necesaria en ciertos aspectos, debe ser replanteada para favorecer una gestión más dinámica y orientada a resultados. Para que esta transformación sea posible, es fundamental contar con el compromiso de la conducción institucional, el respaldo de los equipos de trabajo y la implementación de programas de formación continua que fomenten una cultura organizacional más flexible y adaptativa.

Recomendaciones

Para lograr una implementación efectiva del agilismo en la DGRRHH, se sugiere seguir un enfoque estructurado en cuatro etapas, cada una respaldada por fundamentos teóricos y evidencia empírica. Estas recomendaciones tienen como objetivo facilitar la transición hacia un modelo organizacional posiblemente más eficiente, flexible y centrado en la mejora continua, en consonancia con los estudios sobre modernización del Sector Público ya mencionados (Banco Mundial, 2023; CAF, 2021). Como ya se expuso, la incorporación de metodologías ágiles en la Dirección permitiría optimizar los procesos internos y mejorar la calidad del servicio y la satisfacción (tanto de los empleados de esa Dependencia, como de sus usuarios y los ciudadanos del país).

Las cuatro etapas que se proponen, con el objetivo antedicho son las siguientes:

1. *Etapas de preparación y planificación*: El compromiso de los mandos directivos y medios es fundamental para garantizar una transición efectiva hacia un modelo ágil (Bason, 2010). Los líderes deben asumir un rol proactivo en la promoción del cambio cultural, impulsando la incorporación de metodologías ágiles y facilitando su implementación a través de la eliminación de barreras burocráticas.

Como lo señaló el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2021), la transformación organizacional en la Administración Pública es viable cuando existe un liderazgo comprometido con la innovación y la flexibilidad operativa. Además, es clave que los líderes fomenten una visión compartida del cambio, facilitando espacios de comunicación abierta para que los empleados comprendan los beneficios del agilismo.

Se recomienda, además, una descentralización parcial de la toma de decisiones, permitiendo que los equipos de trabajo especializados cuenten con mayor autonomía en la gestión de sus procesos. Esta medida resulta clave para reducir tiempos administrativos y favorecer una gestión más ágil, como lo indica Oszlak (1999) en sus estudios sobre burocracia estatal. La delegación efectiva de responsabilidades mejora la capacidad de respuesta de la Organización ante cambios en el entorno y aumenta la motivación del personal (Barrientos Oradini, 2024).

Asimismo, se sugiere redefinir los roles dentro de la estructura organizativa para garantizar que los equipos multidisciplinarios cuenten con el respaldo y la autonomía necesaria para la implementación de metodologías ágiles.

En ese sentido, la adopción de metodologías ágiles requiere un proceso de formación continua para preparar a los empleados en nuevos enfoques de gestión y fortalecer la mentalidad organizacional orientada a la flexibilidad (Consejo Federal de Inversiones, 2021). La capacitación en marcos ágiles como Scrum o Kanban (Anderson & Carmichael, 2020) es fundamental para garantizar una implementación efectiva y sostenible del agilismo en la DGRRH. Adicionalmente, es recomendable incorporar talleres prácticos en los que se simulen escenarios reales de trabajo bajo metodologías ágiles, permitiendo a los empleados familiarizarse con la dinámica de trabajo antes de su implementación a gran escala.

2. Etapa de implementación inicial y pruebas piloto: Dado que los cambios organizacionales requieren validación y ajustes progresivos, se recomienda iniciar con proyectos piloto en áreas específicas, utilizando metodologías como Scrum o Kanban. Estas pruebas permitirán evaluar la viabilidad del cambio antes de su implementación a gran escala (Beck et al., 2001).

Experiencias en el Sector Público demostraron que la introducción gradual del agilismo reduce la resistencia al cambio y facilita su aceptación por parte de los empleados (CAF, 2021), sobre todo al tomando en cuenta los resultados obtenidos sobre la percepción de los empleados respecto de la implementación de herramientas ágiles. Se sugiere seleccionar unidades administrativas con procesos repetitivos y de alto volumen de gestión para la primera fase piloto, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora antes de expandir la metodología a toda la organización.

La creación de espacios de trabajo interdisciplinarios favorece la comunicación efectiva y la resolución ágil de problemas. Como destaca Mazzucato (2021), la co-creación en el Sector Público es un elemento clave para el éxito de las reformas organizacionales. Se recomienda establecer mecanismos de diálogo y trabajo colaborativo, fortaleciendo la participación inclusiva del personal en el diseño y evaluación de los procesos internos. Además, fomentar una cultura “horizontal” de trabajo en red mediante reuniones frecuentes y dinámicas de *brainstorming* contribuirá a generar un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje continuo.

3. Etapa de optimización de procesos y expansión: La digitalización optimiza la productividad, minimiza errores y facilita el acceso a la información (García, 2021). La experiencia del programa “Santa Fe Agiliza” (CFI, 2021) en la Administración Pública argentina demuestra que la digitalización es un factor clave para reducir la burocracia y mejorar la eficiencia del Estado. Se recomienda, entonces, implementar más herramientas de automatización que permitan la gestión en tiempo real de procesos, minimizando los tiempos de gestión y reduciendo la carga administrativa sobre los empleados. Esta etapa, además, convergerá en la posibilidad de mayor especialización y perfeccionamiento del capital humano en labores de gestión y creación de políticas, atento a la reducción de la carga operativa manual.

4. Etapa de evaluación y mejora continua: Es fundamental establecer mecanismos de retroalimentación para garantizar la mejora continua de los procesos ágiles implementados. Se recomienda la realización de reuniones periódicas de análisis y revisión de procesos, en las que se recojan las percepciones de los empleados y se ajusten las estrategias de agilidad en función de los resultados obtenidos (Banco Mundial, 2023). Además, la implementación de encuestas de clima organizacional y *focus groups* permitirá medir la aceptación del cambio por parte de los trabajadores y ajustar la metodología en función de sus inquietudes y sugerencias.

Para medir la efectividad de la implementación del agilidad en la DGRRHH, se recomienda definir indicadores de desempeño clave (KPIs) que permitan evaluar su impacto en la eficiencia y satisfacción del personal. Estudios como los de CIPPEC (2019) señalan que la medición de resultados es crucial para garantizar la sostenibilidad de las reformas organizacionales. Entre los indicadores sugeridos se incluyen, por ejemplo: tiempo promedio de resolución de trámites, nivel de satisfacción del personal con la nueva metodología, porcentaje de digitalización de procesos y grado de adopción del agilidad en las diferentes áreas administrativas.

Para garantizar el éxito de esta transformación, es fundamental que el proceso sea acompañado de un monitoreo constante y ajustes progresivos que permitan consolidar una cultura organizacional basada en la flexibilidad y la eficiencia (Banco Mundial, 2023; Bresser-Pereira, 1998). Además, la consolidación del agilidad en la APN argentina requerirá un cambio de mentalidad a largo plazo, donde la mejora continua y la innovación sean valores centrales en la cultura organizacional del Estado.

En síntesis, la adopción del agilidad en la DGRRHH representa una oportunidad para modernizar la gestión administrativa y mejorar la eficiencia del organismo. Siguiendo un enfoque estructurado en etapas, con el respaldo del liderazgo, la capacitación del personal y la optimización de los procesos es posible avanzar hacia una APN más ágil, innovadora y centrada en la mejora continua.

Limitaciones

El presente estudio presentó algunas limitaciones inherentes a su diseño y alcance, que es importante considerar.

En primer lugar, desde el aspecto metodológico se determinó que, si bien el enfoque utilizado permitió un análisis profundo de las dinámicas internas, las herramientas aplicadas (encuestas estructuradas, observación estructurada y análisis documental) no incluyeron mediciones directas de productividad o impacto, dado que el Organismo no mantenía registros de dichas métricas o estándares. En segundo término, a pesar de contar con acceso a documentación relevante, la naturaleza confidencial de algunos registros restringió el nivel de detalle que pudo volcarse en este estudio.

Asimismo, la DGRRHH no contaba con la información histórica completa acerca de la evolución de los procesos administrativos; eso dificultó establecer comparaciones temporales o analizar tendencias a lo largo del tiempo.

En ese sentido, el estudio se circunscribió exclusivamente a las dinámicas observadas durante el año 2024 (de forma tal de corresponder a las perspectivas que plantean las acciones primarias y objetivos del Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado, en lo referente a la “desburocratización del Estado”), lo que limitó la posibilidad de evaluar el impacto de transformaciones organizacionales que pudieron producirse antes o pudieran hacerlo después de ese período.

Por otra parte, el contexto organizacional y la estructura jerárquica y burocrática de la DGRRHH podrían haber condicionado las respuestas de los encuestados y las observaciones realizadas, influyendo en las percepciones sobre los procesos analizados.

Por último, aunque se evaluó el potencial de las metodologías ágiles, no se desarrolló un programa piloto o experimental que permitiera medir el impacto de estas herramientas en la DGRRHH.

Futuras investigaciones

A partir del análisis realizado en esta tesina, surgieron diversas líneas posibles para futuras investigaciones, que permitirían ampliar, profundizar y complementar los hallazgos aquí obtenidos. Estos nuevos abordajes no solo aportarían mayor conocimiento sobre la gestión pública argentina, sino que también ofrecerían herramientas para transformar las prácticas organizacionales en contextos estatales.

En primer lugar, se recomienda desarrollar estudios longitudinales que permitan observar la evolución del impacto de la burocracia en la productividad laboral a lo largo del tiempo, especialmente si se implementaran reformas o estrategias de cambio basadas en los resultados de esta investigación. El seguimiento sistemático de indicadores de rendimiento, bienestar laboral y eficiencia administrativa ofrecería evidencia empírica sólida sobre los efectos sostenidos de la burocracia en el desempeño de las organizaciones públicas.

En segundo término, resultaría valioso indagar en profundidad la relación entre cultura organizacional, resistencia al cambio y adopción de metodologías ágiles dentro del Sector Público Nacional. Este análisis permitiría comprender en qué medida las prácticas, valores y supuestos compartidos por los empleados inciden en la receptividad frente a transformaciones estructurales. Dado que la presente tesina abordó esta cuestión de forma transversal, una futura investigación podría enfocarse exclusivamente en la dimensión cultural, utilizando técnicas cualitativas que exploren percepciones, narrativas y discursos institucionales.

Asimismo, sería pertinente realizar investigaciones comparativas entre distintas dependencias del Ministerio de Economía o incluso entre diferentes ministerios, con el fin de

contrastar niveles de burocratización, productividad y disposición hacia el cambio organizacional. Esto permitiría identificar buenas prácticas, cuellos de botella comunes y factores contextuales que influyen en el desempeño de las unidades administrativas.

Otra línea posible de estudio consistiría en evaluar la implementación concreta de metodologías ágiles en contextos reales dentro de la Administración Pública Nacional. Si a partir de esta tesina se generaran propuestas piloto de agilidad en la DGRRHH, resultaría relevante diseñar investigaciones evaluativas que midan su impacto sobre los tiempos de respuesta, la satisfacción del personal, la calidad del servicio y la percepción ciudadana. Este tipo de análisis permitiría traducir la viabilidad teórica en resultados prácticos, y sentar precedentes para replicabilidad en otros organismos del Estado.

Finalmente, se propone ampliar el enfoque de investigación hacia otras variables complementarias que no fueron incluidas en este trabajo, tales como la motivación laboral, el compromiso organizacional, el liderazgo público y el clima organizacional. Estas dimensiones pueden ofrecer una comprensión más integral de los factores que condicionan la productividad en el ámbito estatal, y enriquecer los marcos de acción disponibles para una gestión pública más eficiente, flexible y centrada en las personas.

En síntesis, esta tesina abre el camino para nuevas investigaciones que, desde múltiples enfoques metodológicos y dimensiones analíticas, puedan seguir aportando conocimiento valioso para repensar la burocracia, optimizar la productividad y fomentar una gestión pública innovadora y al servicio de la ciudadanía.

Aporte final y síntesis

A partir de la problemática de la rigidez burocrática y cómo afecta la productividad laboral de los empleados de la DGRRHH, esta investigación se centró en analizar y describir cómo la eficiencia organizacional, los procedimientos redundantes, los tiempos prolongados de respuesta y la limitada capacidad de adaptación (existente en la gestión pública) de la mencionada Dependencia del MEC, conformada por una totalidad de 240 empleados, genera un impacto en la labor diaria de ese universo de individuos.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizaron encuestas y se analizaron sus resultados, considerando las variables burocracia, productividad y agilidad para dar respuesta a los objetivos específicos y a los ejes de esta investigación, buscando determinar la viabilidad de implementar metodologías ágiles en la DGRRHH y, por consiguiente, en la APN argentina.

Se considera que los resultados y las conclusiones del presente trabajo, pueden constituir un aporte profesional diferencial, porque no existen investigaciones previas que contemplen el contexto estudiado, aportando además la posibilidad del cambio cultural y organizacional en la Gestión del Capital Humano del Sector Público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS

Referencias bibliográficas

1. Álvarez Ayala, D., Moreno Loo, A., & Quimis Pionce, J. M. (2024). *El vínculo universidad-empresa y su impacto en la producción de conocimiento científico: Una revisión sistemática*. Revista Varela, 24(69), 209-217.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13623352>
2. Anderson, D., & Carmichael, A. (2020). *Kanban esencial condensado*. Lean Kanban University.
<https://kanbanbooks.com/essential-kanban-condensed/>
3. Arellano-Gault, D., & Guerrero, O. (2018). *Evaluación del desempeño y su impacto en la productividad pública en México*. Revista de Administración Pública, 52(1), 45-67.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rdp52-1.edpm>
4. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2021). *Estados ágiles para la recuperación: Implicancias para los gobiernos de América Latina*.
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1822>
5. Banco Mundial. (2023). *Transformación cultural y organizacional en gobiernos ágiles*.
<https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/transformacion-cultural-y-organizacional-en-gobiernos-agiles>
6. Barraza, J. I. (2023). *Estudio doctrinal y jurisprudencial del empleo público en la Argentina*. Revista de Derecho, 22(43), 15-40.
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9015415&utm_source=chatgpt.com
7. Barrientos Oradini, N. (2024). *Comportamiento organizacional, productividad, cambio y resistencia: Relación y causalidades*. Observatorio Económico.
<https://www.observatorioeconomico.cl/index.php/oe/article/view/544>
8. Bason, C. (2010). *Liderando la innovación en el sector público: Co-creando para una mejor sociedad*. Gower Publishing, Ltd.
9. Beck, K., et al. (2001). *Manifiesto por el desarrollo ágil de software*. Agile Alliance.
10. Bollati, V. (2024). Nuevas tendencias en el futuro de la agilidad. CONICET
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/81240/CONICET_Digital_Nro.6f802713-4165-4728-8f8a-f440eca8c2a1_A.pdf?sequence=2
11. Bonilla-Castro, R., & Rodríguez-Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales* (3° ed.). Grupo editorial Norma.
https://www.academia.edu/38670284/Bonilla_Castro_E_y_Rodr%C3%ADguez_Sehk_P_1997_M%C3%A1s_all%C3%A1_del_dilema_de_los_m%C3%A9todos
12. Bozeman, B. (2015). *Causas, efectos y eficacia de la burocratización en las administraciones públicas nacionales*. CLAD Reforma y Democracia, (63), 7-40.

- <https://clad.org/wp-content/uploads/2024/03/063-01.pdf>
13. Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma del Estado para la ciudadanía: La reforma gerencial brasileña en perspectiva internacional*. Editora 34.
<https://bresserpereira.org.br/index.php/books/published-books-in-portuguese/7843-1269>
 14. Cao, H., & Levy, N. (2024). *Desafíos y escenarios de la estructura organizativa de la Administración Pública Nacional argentina a 2030*. *Revista Administración Pública y Sociedad (APyS-IIFAP-UNC)*, 16, 62-85. <https://www.horaciocao.com.ar/wp-content/uploads/2024/01/Dossier-Cao-Levy.pdf>
 15. CIPPEC. (2019). *GPS del Estado: Radiografía y balance de la Administración Pública Nacional 2015-2019*.
https://www.cippec.org/publicacion/gps-del-estado-radiografia-y-balance-de-la-administracion-publica-nacional-2015-2019/?utm_source=chatgpt.com
 16. CIPPEC. (2019). *Indicadores de productividad en el sector público argentino*.
<https://www.cippec.org/documentos-indicadores/>
 17. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Coyuntura laboral en la Argentina. Productividad y salarios: una mirada a largo plazo*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48819-coyuntura-laboral-la-argentina-productividad-salarios-mirada-largo-plazo>
 18. Consejo Federal de Inversiones (CFI). (2021). *Metodologías ágiles aplicables a la administración pública: análisis de aplicabilidad de las metodologías ágiles en la administración pública*.
<https://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2021/06/2-metodologias-agiles-en-el-sector-publico-informe-final.pdf>
 19. Consejo Federal de Inversiones (CFI). (2021). *Santa Fe Agiliza: Análisis de aplicabilidad de las metodologías ágiles en la administración pública*.
<https://biblioteca.cfi.org.ar/documento/metodologias-agiles-aplicables-a-la-administracion-publica-analisis-de-aplicabilidad-de-las-metodologias-agiles-en-la-administracion-publica-provincia-de-santa-fe/>
 20. Constitución Nacional de la República Argentina (1994).
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/constitucion-nacional>
 21. Crozier, M. (1964). *El fenómeno burocrático*. Editorial Ariel.
<https://archive.org/details/lephenomeneburea0000mcro>
 22. Decisión Administrativa N.º 449/2023: Estructura organizativa del Ministerio de Economía (2023). Boletín Oficial.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/287778/20230606>
 23. Decreto N.º 1759/72: Reglamento de Procedimientos Administrativos (1972). Infoleg.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/48853/texact.htm>

24. Decreto N.º 293/2024: Modificación del Decreto N.º 50/2019. Boletín Oficial.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/305459/20240408>
25. Díaz Crovetto, G., & Restrepo, E. (2023). *Precarización, productivismo y la burocracia universitaria: Hacer antropología en la academia neoliberal*. Tabula Rasa, (46), 185–209.
<https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/tabularasa/article/view/2225>
26. Ferreyra, F. G. (2018). *Reseña de libro Burocracias estatales: Problemas, enfoques y estudios de caso en la Argentina (entre fines del siglo XIX y XX)*. Revista Estado y Políticas Públicas, (11), 201–203.
<https://revistaestyp.com.ar/>
27. Ferraro, A. E. (2007). *Sistema político y profesionalización de la burocracia pública: Un análisis de la burocracia federal argentina*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (39), 109-130.
https://www.academia.edu/52614343/Political_Appointees_and_Professional_Civil_Servants_in_Argentinas_Federal_Bureaucracy_Some_Governance_Issues
28. Gantman, E. R. (2023). *Productividad e impacto de las ciencias sociales argentinas: economía y sociología en el CONICET*. Revista Interamericana de Bibliotecología, 46(2)
https://scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-09762023000200004&script=sci_arttext
29. García, A. R. (2021). *La digitalización de la Administración Pública en Australia*. Red de expertos Transformación Digital.
<https://www.emarketservices.es/es/menu-principal/actualizate/red-expertos/2021/la-digitalizacion-de-la-administracion-publica-en-australia?form=MG0AV3>
30. Gobierno de la República Argentina. (n.d.). *Objetivos de la desregulación*.
<https://www.argentina.gob.ar/desregulacion/objetivos>
31. Gómez, J. L. (2020). *La cultura organizativa como dinamizadora de los organismos públicos*. Repositorio Institucional de la Universitat Politècnica de València.
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/187660/Gomez%20-%20La%20cultura%20organizativa%20como%20dinamizadora%20de%20los%20Organismos%20Publicos.pdf?sequence=1>
32. Góngora, N. H., Zaidman, L., & Compañy, C. E. (2021). *Cultura organizacional y la relación con las recompensas, la valoración y el reconocimiento del personal y las expectativas respecto al futuro del país: Un estudio empírico*. Cuadernos del CEDEOP, 1(1), 4-51.
<https://ojs.economicas.uba.ar/cedeop/article/view/2187>
33. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción*. Gestión 2000.

35. Levy-Carciente, S. (Coord.). (2023). *Índice de burocracia en Iberoamérica 2023*. Adam Smith Center for Economic Freedom, Florida International University.
<https://www.academia.edu/119851496>
36. Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N.º 25.164 (1999).
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25164-6259/texto?form=MG0AV3>
37. Ley N.º 22.520 de Ministerios (1992)
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/48853/texact.htm>
38. Ley N.º 27.701 de Presupuesto General de la Administración Nacional para el ejercicio 2023 (2022)
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27701-375860>
39. Ley N.º 19.594 de Procedimiento Administrativo (1972)
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19549-22363/actualizacion>
40. Londoño C., J. D. (2020). *Cultura organizacional: una revisión de literatura*. Avances en Investigación Científica.
https://www.academia.edu/49175818/Cultura_Organizacional_una_revisi%C3%B3n_de_literatura
41. López, A. (s.f.). *La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual*. INAP.
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>
42. Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: Una guía para cambiar el capitalismo*. Taurus.
<https://www.harpercollins.com/products/mission-economy-mariana-mazzucato>
43. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. (2023). *La discusión de la productividad en la negociación colectiva y su relación con la cultura organizacional*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss_informe_productividadynegociacion_2023.pdf
44. Nelis Suazo, N. (2023). *Modernización en Chile: Análisis desde los instrumentos de gestión y medición de resultados*. Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/194570/Modernizacion-en-Chile-analisis-desde-los-instrumentos-de-gestion-y-medicion-de-resultados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
45. Novacomp. (2023). *Metodologías ágiles para la administración pública*.
<https://www.crnova.com/metodologias-agiles-sector-publico/>
46. Observatorio Confianza Institucional y Vida Ciudadana (2018). *Confianza institucional y vida ciudadana: Representaciones de la opinión pública en la Argentina urbana*. Universidad Católica Argentina.
<https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/2018-Observatorio-Confianza-Institucional-VidaCiudadana.pdf>

47. Observatorio de Políticas Públicas. (2020). *Impacto de las plataformas digitales en la administración pública local en Buenos Aires*.
<https://www.observatoriopublico.org/impacto-administrativo-2020>
48. Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Digitalización, productividad y empleo: elementos para pensar la transformación productiva en Argentina*. Notas de Política, 14.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3621f16f-0da9-47ff-b717-60df2ea4f31c/content>
49. Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Estudio Nacional: Impulsando la Productividad en Argentina*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_e mp/documents/publication/wcms_897023.pdf
50. Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Innovación y agilidad en el sector público*.
https://www.ilo.org/global/topics/public-service/governance/WCMS_738456/lang--es/index.htm
51. Oszlak, O. (1999). *Burocracia estatal: política y políticas públicas. En la Argentina que viene: análisis y propuestas para una sociedad en transición* (pp. 89-112). Grupo Editorial Norma
<https://oscaroszlak.org.ar/gallery/burocracia%20estatal%20pol%C3%ADtica%20y%20p ol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf>
52. Oszlak, O. (1999). *La formación del Estado argentino: orden, progreso y organización nacional*. Editorial Ariel.
<https://isp-sal.infod.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/03/015-Oszlak.pdf>
53. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Reforma de la gestión pública: Un análisis comparativo*. Oxford University Press.
54. Portilla Erazo, C. A., & García Montoya, E. (2022). *Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en Ecuador*. Revista Ciencia Latina, 6(1), 113-130.
https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-92452022000100113&script=sci_arttext
55. Pujol-Cols, L., Foutel, M., & Barbisan, R. (2017). *Cultura, identidad e imagen organizacional: Un estudio de caso en una universidad pública argentina*. Revista de Ciencias Sociales, 10(2), 85-106.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446005>
56. Ramírez, F. (2018). *Modelo de madurez de los municipios colombianos en gobierno digital*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.
https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-175771_recurso_1.pdf
57. Refugio-Durón, M. A., & Lugo-Uribe, L. E. (2024). *Mejorando la eficiencia en las organizaciones públicas y de servicios: Una revisión general de las aplicaciones de la*

- metodología Lean Office*. Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún, 11(21), 39–47.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/11668>
58. Rodríguez, D. (2024). *Tres modelos de organización del siglo XXI: Burocracia, redes de colaboración y gestión algorítmica*. Clase Ejecutiva UC.
<https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/modelos-de-organizacion-burocracia-colaboracion/>
59. Sánchez Medina, J. L. (2020). *Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones*. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37190/SanchezMedinaJoseLuis2020.pdf?sequence=1>
60. Schein, E. H. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo: Una visión dinámica*. Jossey-Bass.
61. Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
62. Weber, M. (1947). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (Vol. 1). Fondo de Cultura Económica

Anexos

En este apartado se presentan los instrumentos metodológicos utilizados para el relevamiento de datos empíricos en la investigación.

En el ANEXO I, se detalla la encuesta aplicada durante la etapa de recolección de datos. De este modo, se diseñó y aplicó una encuesta anónima dirigida a los empleados de la DGRRHH, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la burocracia, la productividad y la viabilidad de implementar metodologías ágiles en la gestión administrativa.

En el ANEXO II, se muestran las respuestas obtenidas con la encuesta. El análisis de los datos recopilados permitió identificar las tendencias, desarrolladas anteriormente, sobre la relación entre burocracia y productividad, destacando la necesidad de modernizar los procesos administrativos.

ANEXO I:

Encuesta sobre burocracia, productividad y agilidad en la DGRRHH

Esta encuesta **ANÓNIMA** tiene como objetivo obtener parámetros sobre el nivel de percepción que poseen los empleados de la DGRRHH sobre la burocracia, la productividad y el agilidad presentes (o no) en las condiciones actuales y/o los procesos administrativos de dicha Dirección.

La información recogida será utilizada como apoyo y fundamento en mi Trabajo Final de Carrera (tesina) para la Licenciatura en Gestión del Capital Humano.

Por favor, lea atentamente el siguiente cuestionario y responda cada pregunta (con sinceridad y considerando todas las gestiones que se llevan a cabo en la Dirección General y sus Dependencias inferiores) seleccionando la opción que mejor refleje su nivel de afinidad u opinión, al respecto de las consignas que se plantean.

Solamente le demorará 10 minutos el completar todas las preguntas. Su colaboración es de gran ayuda. Muchas gracias.

Joanna Sosa

A. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

1. Género

- a. Femenino.
- b. Masculino.
- c. No binario.

2. Rango etáreo

- a. Menor de 25 años.
- b. Entre 25 y 34 años.
- c. Entre 35 y 44 años.
- d. Entre 45 y 54 años.
- e. Mayor o igual a 55 años.

3. Nivel académico alcanzado

- a. Primario.
- b. Secundario.
- c. Terciario.
- d. Universitario.
- e. Postgrado.

4. Antigüedad en la APN

- a. Menor de 5 años.
- b. Entre 5 y 14 años.
- c. Entre 15 y 24 años.
- d. Entre 25 y 34 años.
- e. Mayor o igual a 35 años.

B. BUROCRACIA

5. La burocracia contribuye al orden y estabilidad organizacional.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

6. La formalidad de los procedimientos administrativos es adecuada para cumplir los objetivos de la Organización.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

7. La burocracia, en el Estado, es sinónimo de cultura organizacional.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

8. Los controles administrativos facilitan la eficiencia en los procesos.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

9. Las normativas y procedimientos actuales son flexibles y fomentan la capacidad de cambio y adaptación.

- a. Totalmente en desacuerdo.

- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

10. En mi lugar de trabajo, existe apertura para implementar nuevas estrategias en los procesos administrativos.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

C. PRODUCTIVIDAD

11. Las objetivos e indicadores de productividad están claramente definidos en mi Sector de trabajo.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

12. El área en la que me desempeño cumple con los objetivos, en tiempo y forma.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

13. Las herramientas y recursos disponibles son adecuados para desempeñar mis funciones eficientemente.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

14. Los miembros de mi equipo de trabajo tienen la misma cantidad de tareas y responsabilidades.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

15. Las labores no requieren repeticiones de tareas, dado que los sistemas y las áreas poseen comunicación unos con otros.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

16. Los tiempos de respuesta en los trámites urgentes e importantes son adecuados e inmediatos.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

D. AGILISMO

17. La estructura jerárquica actual permite una toma de decisiones participativa y promueve el agilismo.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

18. Como empleado/a tengo autonomía de gestión y poder de decisión propios en el desempeño de mis labores.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

19. Los procedimientos del área son evaluados regularmente para identificar mejoras.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

20. Las metodologías ágiles podrían mejorar el desempeño del personal de la Dirección en materia de productividad, tiempos de gestión, satisfacción laboral, motivación, etc.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. Parcialmente en desacuerdo.
- c. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

ANEXO II
RESPUESTAS ENCUESTA

N°	INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA				BUROCRACIA	
	1. Género	2. Rango etáreo	3. Nivel académico alcanzado	4. Antigüedad en la APN	5. La burocracia contribuye al orden y estabilidad organizacional.	6. La formalidad de los procedimientos administrativos es adecuada para cumplir los objetivos de la Organización.
1	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Universitario.	Entre 5 y 14 años.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
2	Femenino	Entre 45 y 54 años.	Postgrado.	Entre 25 y 34 años.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
3	Femenino	Entre 45 y 54 años.	Postgrado.	Entre 15 y 24 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
4	Masculino	Mayor o igual a 55 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
5	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
6	Femenino	Mayor o igual a 55 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
7	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Postgrado.	Entre 15 y 24 años.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
8	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Universitario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
9	Femenino	Mayor o igual a 55 años.	Terciario.	Entre 25 y 34 años.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
10	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
11	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
12	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
13	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
14	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
15	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
16	Femenino	Mayor o igual a 55 años.	Terciario.	Entre 25 y 34 años.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
17	Femenino	Entre 45 y 54 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
18	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Postgrado.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
19	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
20	Masculino	Entre 45 y 54 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
21	Femenino	Menor de 25 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
22	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
23	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Universitario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
24	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Postgrado.	Entre 5 y 14 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
25	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
26	Masculino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
27	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Postgrado.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
28	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
29	Masculino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
30	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Terciario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
31	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
32	Femenino	Mayor o igual a 55 años.	Universitario.	Entre 15 y 24 años.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
33	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Terciario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
34	Femenino	Mayor o igual a 55 años.	Postgrado.	Mayor o igual a 35 años.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
35	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
36	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Universitario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
37	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
38	Femenino	Menor de 25 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
39	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
40	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Terciario.	Entre 15 y 24 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
41	Masculino	Mayor o igual a 55 años.	Postgrado.	Entre 25 y 34 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
42	Femenino	Entre 45 y 54 años.	Secundario.	Entre 25 y 34 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
43	Masculino	Entre 45 y 54 años.	Universitario.	Entre 25 y 34 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
44	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
45	Femenino	Entre 45 y 54 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
46	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
47	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Universitario.	Menor a 5 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
48	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
49	Femenino	Entre 45 y 54 años.	Universitario.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
50	Masculino	Entre 25 y 34 años.	Terciario.	Menor a 5 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
51	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Terciario.	Entre 5 y 14 años.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
52	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Terciario.	Entre 15 y 24 años.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
53	Masculino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
54	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
55	Femenino	Mayor o igual a 55 años.	Secundario.	Menor a 5 años.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
56	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Universitario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
57	Femenino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
58	Masculino	Entre 45 y 54 años.	Postgrado.	Entre 15 y 24 años.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
59	Masculino	Entre 35 y 44 años.	Secundario.	Entre 15 y 24 años.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
60	Femenino	Entre 25 y 34 años.	Universitario.	Menor a 5 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
61	Masculino	Entre 45 y 54 años.	Postgrado.	Menor a 5 años.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
62	Masculino	Entre 25 y 34 años.	Secundario.	Entre 5 y 14 años.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.

ANEXO II
RESPUESTAS ENCUESTA

BUROCRACIA (cont.)	PRODUCTIVIDAD		
<i>10. En mi lugar de trabajo, existe apertura para implementar nuevas estrategias en los procesos administrativos.</i>	<i>11. Las objetivos e indicadores de productividad están claramente definidos en mi Sector de trabajo.</i>	<i>12. El área en la que me desempeño cumple con los objetivos, en tiempo y forma.</i>	<i>13. Las herramientas y recursos disponibles son adecuados para desempeñar mis funciones eficientemente.</i>
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.

ANEXO II
RESPUESTAS ENCUESTA

PRODUCTIVIDAD (cont.)		AGILISMO	
14. Los miembros de mi equipo de trabajo tienen la misma cantidad de tareas y responsabilidades.	15. Las labores no requieren repeticiones de tareas, dado que los sistemas y las áreas poseen comunicación unos con otros.	16. Los tiempos de respuesta en los trámites urgentes e importantes son adecuados e inmediatos.	17. La estructura jerárquica actual permite una toma de decisiones participativa y promueve el agilismo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.

ANEXO II
RESPUESTAS ENCUESTA

AGILISMO (cont.)

<i>18. Como empleado/a tengo autonomía de gestión y poder de decisión propios en el desempeño de mis labores.</i>	<i>19. Los procedimientos del área son evaluados regularmente para identificar mejoras.</i>	<i>20. Las metodologías ágiles podrían mejorar el desempeño del personal de la Dirección en materia de productividad, tiempos de gestión, satisfacción laboral, motivación, etc.</i>
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Ni en desacuerdo ni de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.
Totalmente en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
Totalmente de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Totalmente de acuerdo.