

O/N. 311.1
R26
II

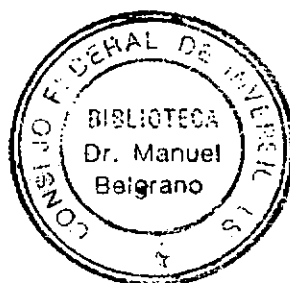
40528

**PROGRAMA DE MODERNIZACION
INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL**

*Optimización de la Estructura
Organizativa del Estado*

MENDOZA

INFORME FINAL



CONSULTOR: Elida Rodríguez

O/N. 311.1
R26
II

FECHA: 02/05/97

COMPONENTE 3: COORDINACION GENERAL DEL PROGRAMA

TITULO: OPTIMIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ESTADO

AUTOR: Rodríguez ,Elida Ida

Contenido:

Este componente es el que permite conocer el alcance de la puesta en marcha y aplicación del Programa en su aspecto global.

- **Detalle de las tareas realizadas en el marco del Programa.**
- **Análisis y sistematización de los diagnósticos y propuestas organizadas por jurisdicción.**
- **Normas metodológicas para el planteo de reorganización de las estructuras del estado.**
- **Desarrollo de componentes de modernización : simplificación y optimización tramitatoria.**

PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO PROVINCIAL
MENDOZA

INFORME FINAL

EXPERTO: Elida Rodríguez

A) COMPONENTE MODERNIZACION DEL ESTADO

Dado que el Estado Provincial requiere de un proceso de Reforma del Estado claro, lógico y sencillo que facilite la consecución de sus objetivos, las acciones de reforma y su posterior evaluación se diseñó el siguiente proceso:

1. Redefinir el rol del Estado;
2. Estructura Organizativa;
3. Privatizaciones, tercerizaciones, delegación a otros niveles;
4. Dotaciones de personal: cuantitativa y cualitativa;
5. Traslados, disponibilidad, retiros, reconversión;
6. Régimen de la función pública;
7. Reingeniería de procedimientos;
8. Sistemas transversales

todo lo cual da por resultado un NUEVO MODELO DE GESTION.

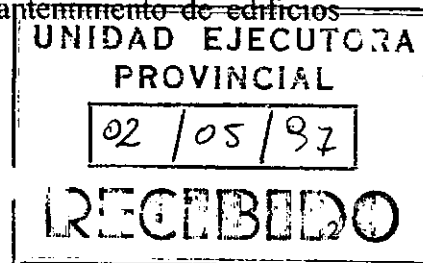
En base al análisis y sistematización de las propuestas realizadas se elevaron para decisión del Gabinete de Ministros las siguientes consideraciones:

1. Balance estructural general

- 1.1. Criterios de racionalidad en las estructuras;
- 1.2. Agrupamiento de las funciones de Administración de Recursos. Se han fusionado todas las actividades de administración interna de recursos humanos, materiales, financieros e informáticos en una sola Dirección de Administración por Ministerio. Justificación de excepciones, (Economía, Salud).

2. Cambios de competencias ministeriales

- 2.1. Cambios de dependencia
- 2.2. Cambios en las funciones del poder de policía
- 2.3. Funciones de Catastro (concentradas en Economía)
- 2.4. Fusión de la Dirección de Cooperativas con Personas Jurídicas
- 2.5. Poder de Policía en materia de alimentos, drogas y establecimientos sanitarios
- 2.6. Funciones de control y auditoría de: obras y mantenimiento de edificios públicos (concentrados en Ambiente y Obras Públicas)



- 3. Ubicación estructural de los Consejos de: Mujer, Juventud, Niñez y Adolescencia.**
- 4. Criterios para la ubicación estructural de los programas transversales.**
- 5. Criterios para la clasificación de los programas.**
- 6. Privatizaciones, tercerizaciones, concesiones posibles.**
- 7. Creación del ente de regulación y control de alimentos, drogas y prestadores de salud con carácter autárquico en el área de Salud.**
- 8. Creación del ente de regulación y control ambiental con carácter autárquico en el área de Ambiente y Obras Públicas.**
- 9. Otorgamiento de carácter de descentralizada a la Dirección de Desarrollo Humano y Familia.**
- 10. Reordenamiento Tribunal Fiscal.**
- 11. Reordenamiento del sistema informático/comunicacional del estado provincial.**
- 12. Situación de la Unidad de Control Previsional.**
- 13. Supresión de las Juntas de disciplina y reclamos de personal no docente y reducción del número de integrantes del resto de las juntas docentes.**
- 14. Aprobar la cantidad de cuatro niveles formales jerárquicos de decisión y autoridad a los efectos del sistema de procedimientos y actos administrativos.**
- 15. Decisión de supresión de todas las unidades subdirección y subjefaturas (como unidades estructurales);**
 - Consideración de la situación salarial en la transición.
- 16. Necesidad de un decreto aprobando estructuras:**
 - En la actualidad se está trabajando en la redacción de decretos, por Ministerio, para la efectiva aprobación de las nuevas estructuras.
- 17. Continuidad de las Reformas sectoriales. Policía. Penitenciaria.**
- 18. Unificación de denominaciones en las unidades estructurales.**

PROPUESTAS DE ACCION FUTURAS

Del análisis de Fortalezas y Debilidades realizado respecto del proceso de Reforma del Estado Provincial surgen las siguientes propuestas de acción para el futuro. Se enumeran clasificándolas en cuatro categorías:

1. Mejorar la estrategia comunicacional de la reforma
2. Mejorar la organización interna para la reforma
3. Mejorar la gestión de la reforma
4. Priorización de acciones y contenidos de la reforma

1. Mejorar la estrategia comunicacional de la reforma

Se proponen diversas acciones tales como:

- 1.1. Generar un programa especial con segmentación de mensajes, utilizando los fondos que provienen de la venta de automotores e inmuebles, destinado al público interno y externo.
- 1.2. Involucrar a todos los Ministros en la comunicación directa de la reforma.
- 1.3. Realizar jornadas de retiro de concientización para autoridades políticas y cuadros medios del Poder Ejecutivo provincial y legisladores.
- 1.4. Encargar a funcionarios de línea la difusión de los objetivos de la Reforma, proveer información, novedades, realizando reuniones cara a cara con el personal, a fin de transmitir la mística de la reforma.

2. Mejorar la organización interna

- 2.1. Fortalecer el rol del Secretario General, quien es el articulador natural entre el Gabinete de Ministros y el Comité de la Reforma. Darle un rol de Ministro Coordinador.
- 2.2. Constituir al Comité como un Equipo de labor continua, con personal ad-hoc, sin perjuicio de la representación sectorial (ministerios y unidades de gestión). También solicitar dedicación full time de los representantes sectoriales.
- 2.3. Constituir Grupos de Reforma por Ministerio, que generen, recepten, sigan y controlen la ejecución de las acciones jurisdiccionales de reforma.
- 2.4. Institucionalizar la reforma, mediante la revisión y producción de normas que garanticen la continuidad de la reforma.

3. Mejorar la gestión de la reforma

Se proponen medidas como las siguientes:

- 3.1. Realizar reuniones de trabajo periódico en forma conjunta entre el Gabinete de Ministros y el Comité, presididas por el Gobernador.
- 3.2. Desarrollar una instancia de análisis y debate de los temas más trascendentes que permitan al Gabinete contar con mejores elementos para la toma de decisiones (por ej. evaluación de beneficios y/o costos de cada medida).
- 3.3. Elaborar una estrategia de cronogramas y plazos, antes de fin de año que hagan visualizar la marcha de la reforma.

3.4. Redactar un nuevo decreto continuación del 889.

3.5. Constituir un equipo que trabaje exclusivamente la temática de la reconversión laboral del recurso humano, integrando las distintas acciones que se están llevando a cabo.

3.6. Redactar un documento básico que explique los objetivos, contenidos, alcances y en general la filosofía de la Reforma, que sirva de base para la estrategia comunicacional, el seguimiento de las acciones sectoriales y la evaluación de las propuestas concretas.

3.7. Priorizar los grandes temas de la Reforma, para tratamiento del gabinete y el Comité, descentralizando en los Ministerios la ejecución de propuestas de menor nivel de importancia o impacto.

4. Priorización de acciones y contenidos de la reforma

Se propone lo siguiente:

4.1. Concluir rápidamente con la etapa de privatizaciones, venta, concesión de activos improductivos del Estado; en particular:

- Concluir la venta y/o concesión de hoteles y hosterías. En lo posible optar por la venta.
- Concluir la concesión del servicio de trolebuses.
- Entregar en concesión los edificios del Complejo Polideportivo Provincial
- Concluir la disposición de inmuebles no productivos del Estado
- Concluir las privatizaciones pendientes (EMSE, OSMSE).
- Concluir la liquidación de Giol Residual

4.2. Redefinición de roles del Estado futuro:

Nuevos Roles:

- Análisis de cómo integrar nuevas funciones dentro de las competencias ministeriales, cómo financiarlas y cómo gestionarlas.

. Prevención y lucha contra las adicciones (drogas)

. Asistencia en catástrofes naturales, derivadas del cambio climático global.

. Investigaciones para detectarlas a tiempo.

. Prevención y control de la corrupción.

. Integración regional. Gestión de organismos regionales.

. Prevención y control de la discriminación social y la violencia.

. Lucha contra el desempleo, la marginalidad y control de migraciones masivas que afectan los mercados laborales locales.

. Información para la igualdad de oportunidades y la sobrevivencia de la población en una sociedad compleja y globalizada.

. Arbitraje de conflictos sectoriales derivados de la concentración económica. Controles para asegurar el funcionamiento de los mercados.

. Demandas de control popular, información a los ciudadanos, integración de organizaciones comunitarias en las decisiones.

. Financiamiento y promoción de la innovación tecnológica para el desarrollo regional.

. Asistencia e información para la promoción de exportaciones.

4.3. Redefinición de la estructura organizativa del Estado, (cumplimiento total del art. 32 del decreto 889).

4.4. Acciones de modernización de la gestión estatal:

Priorizar el cambio de los sistemas generales comunes y los sistemas particulares de las diversas áreas del estado, tales como:

- Administración financiera del estado
- Sistema presupuestario
- Sistema de contrataciones
- Sistema de inversiones
- Sistema de registración, control e información
- Sistema de crédito y deuda pública
- Régimen tributario y sistemas de recaudación
- Administración de recursos humanos
- Régimen del empleo público general y sectoriales
- Políticas de administración de personal
- Reglamentación del retiro voluntario y jubilación
- Políticas de entrenamiento, capacitación y desarrollo
- Régimen de procedimientos administrativos
- Sistemas de atención al público usuario
- Política jurídica del Estado y política de defensa en juicio del patrimonio estatal
- Reingeniería de procedimientos y trámites
- Política de subsidios a diversos sectores.

PROPUESTA GLOBAL DE SEGUIMIENTO Y GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO

En síntesis, la propuesta global de seguimiento y gerenciamiento del proyecto de reforma del estado se ha pensado de acuerdo con el organigrama que se adjunta en anexo N° 1. El mismo fue presentado al Comité Ejecutivo de Reforma del Estado donde se discutió y finalmente se mantuvo de acuerdo con la presentación original.

La jefatura del proyecto estará a cargo del Secretario General de la Gobernación y la ejecución del mismo se llevará a cabo a través de la Unidad Coordinadora del Proyecto que estará integrada por la Dirección Ejecutiva y cinco coordinaciones de área, a saber:

- . Area Solvencia Fiscal y privatizaciones (Ministerio de Ambiente y Obras Públicas)
- . Area Economía y Finanzas
- . Area Salud
- . Area Desarrollo Social
- . Area Gestión de Gobierno

Por decreto 167/96 se constituyó el **Comité Ejecutivo para la Reforma, Administración y Modernización del Estado**, del cual el Secretario General es su Presidente; está integrado por un representante de cada Ministerio, de la Secretaría General de la Gobernación, de la Dirección General de Escuelas e Instituto Provincial de la Cultura. El Director Ejecutivo del Proyecto es miembro de este Comité y brindará toda la información que se le requiera. Asimismo este organismo brindará al Director Ejecutivo el apoyo necesario y la información suficiente, en virtud de las atribuciones que tiene conferidas.

Las funciones y dependencias previstas en cada parte interviniente en la ejecución del proyecto son:

a. Dirección Ejecutiva del Proyecto:

Depende jerárquicamente del Secretario General y su Director dedica tiempo completo al Proyecto. Siendo responsable de:

- . Dirigir y evaluar la marcha del proyecto en su conjunto y en cada área involucrada, para asegurar el cumplimiento de las metas propuestas.
- . Desarrollar y mantener el plan general del proyecto.
- . Proponer e implementar la política de dirección del proyecto.
- . Elaborar los informes a ser elevados al Jefe del Proyecto y al Comité Ejecutivo para la Reforma.

b. Coordinadores de áreas:

Dependen de la Dirección del Proyecto y trabajan en coordinación con los Ministros o Poder al cual pertenecen. Los Coordinadores dedican tiempo completo al Proyecto. Serán responsables de:

- . Desarrollar y conducir los planes de su área.
- . Establecer y hacer cumplir el cronograma de ejecución de su área.
- . Evaluar la ejecución del proyecto en su área e informar al Director Ejecutivo.
- . Supervisar la efectividad de los responsables de la ejecución de cada organismo.

c. Dotación de Personal:

Al respecto se ha previsto:

* En la Unidad de Dirección:

- Director Ejecutivo
- 1 Asesor Legal
- 1 Asistente senior
- 1 Asistente junior
- 1 Informático junior
- 1 Secretaria



* En el área Solvencia Fiscal y privatizaciones:

- 1 Coordinador de área
- 1 Administrativo
- Consultores:
 - 1 Especialista en Finanzas
 - 1 Especialista en Organización

* En el área Economía y Finanzas:

- 1 Coordinador de área
- 1 Administrativo
- Consultores:
 - 1 Especialista en Administración Tributaria
 - 1 Especialista en Administración Financiera

* En el área Salud:

- 1 Coordinador de área
- 1 Administrativo
- 1 Informático
- Consultores:
 - 1 Médico especialista en Médicos de familia
 - 1 Economista de la Salud
 - 1 Analista de sistema de información senior

* En el área Desarrollo Social:

- 1 Coordinador de área
- 1 Administrativo
- 1 Informático
- Consultores:
 - 1 Especialista en organización y administración de programas sociales, y temas de niñez, adolescencia y ancianidad.

* En el área Gestión de Gobierno:

- 1 Coordinador de área
- 1 Administrativo
- Consultores:
 - 1 Especialista en procedimientos administrativos
 - 1 Analista de sistemas informáticos senior.

ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL PROYECTO DE REFORMA DEL ESTADO

