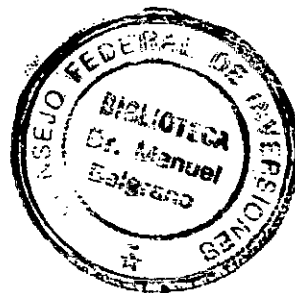


O/M.411
V15_h

40530



INFORME FINAL

Programa de Modernización Integral del Estado
(Componente 2)

MENDOZA

Reforma de la Estructura Administrativa de Acción Social y Salud

Experto: Lic. Gabriel Velasco
28 de Febrero de 1997

COMPONENTE 2: ACCIONES INMEDIATAS.

TITULO: REFORMA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE ACCION SOCIAL Y SALUD.

AUTOR: Velasco Gabriel

Contenidos:

El Programa de Reforma tiene por objeto lograr la normativa para la implementación de los distintos artículos del decreto 889/96. En este caso se trata de establecer los pasos necesarios para dar cumplimiento al art. 32 del mismo.

Se elaboró la propuesta de normas de presentación de las estructuras organizativas del Ministerio de Salud, que comprenden organigrama/objetivos y misiones/funciones, destinatarios y productos/dotación de cargos/perfil de cargos/programas prioritarios/planta de gabinete/procedimiento con demora.

El trabajo implicó un diagnóstico sobre la situación estructural del Ministerio de Salud y Acción Social y recomendaciones al Comité de la Reforma.

El estudio provee de sugerencias interesantes respecto a los nuevos perfiles de cargos y a la importancia de conocer los RRHH de las plantas para implementar transferencias de personal.

INDICE

CAPÍTULO 1: Resumen de las actividades realizadas

- 1) **Anexo 1: Instructivo de la Unidad Organizativa del Ministerio de Acción Social y Salud (Base para el cumplimiento del Art.32 Dto 889/96).**
- 2) **Anexo 2: Tareas de asesoramiento y monitoreo realizadas en el Ministerio de Acción Social y Salud.**
- 3) **Anexo 3: Análisis de información remitida por el Ministerio de Acción Social y Salud y Análisis de la situación estructural del mismo.**
- 4) **Anexo 4: Análisis y Evaluación de Objetivos y Estrategias de la Reforma del Estado Provincial.**

CAPITULO 2: Recomendaciones para el Comité de Reforma del Estado.

CAPITULO 1

Resumen de las Actividades realizadas

ANEXO 1

NORMAS PARA LA PRESENTACION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS - MINISTERIO DE SALUD

Para el cumplimiento del art. 32 del decreto 889, el **Ministerio de Salud** de la Provincia, deberá realizar la presentación de su estructura, de acuerdo a las siguientes normas

I - Estructura:

- Las normas de presentación de estructuras se entienden para las actividades regulares, permanentes y estables del Ministerio, que se hayan establecido, luego de las redefiniciones previstas en el decreto de Reforma del Estado. El diseño de las mismas deberá ser consistente con las actividades previstas en la ley de Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Administración Provincial.

- Los Programas, Proyectos, Grupos de trabajo, que no sean regulares ó habituales, no será necesario estructurarlos de acuerdo a estas normas. Cuando un Programa, Proyecto ó Grupo de trabajo, se ejecuta periódicamente, se podrá incluir en una Unidad Organizativa, ó se estructurará por separado, con indicación de la dependencia jerárquica. En este último caso se graficará con un círculo.

- Las aperturas organizativas se diseñarán , de manera tal que sea fácilmente identificables la función de la organización y las unidades ejecutoras. En el nivel de ejecución de los programas, sub programas, proyectos, obras o actividades previstas presupuestariamente, deben determinarse los indicadores que permitan su evaluación y medición.

- Sólo se aceptarán las funciones que determinen claramente los destinatarios y productos de la acción del Ministerio.

- La identificación de destinatarios, funciones y productos se hará para las unidades operativas

- Para las unidades de conducción política solamente se requerirá la determinación de objetivos y misión.

II- Presentación

- Las estructuras organizativas se presentarán con la siguiente integración:

ANEXO I - ORGANIGRAMA

ANEXO II - OBJETIVOS y MISIONES

ANEXO III - FUNCIONES - DESTINATARIOS Y PRODUCTOS

ANEXO IV - DOTACION DE CARGOS

ANEXO V - DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS
ANEXO VI - PROGRAMAS PRIORITARIOS
ANEXO VII - PLANTA DE GABINETE
ANEXO VIII - PROCEDIMIENTOS CON DEMORA

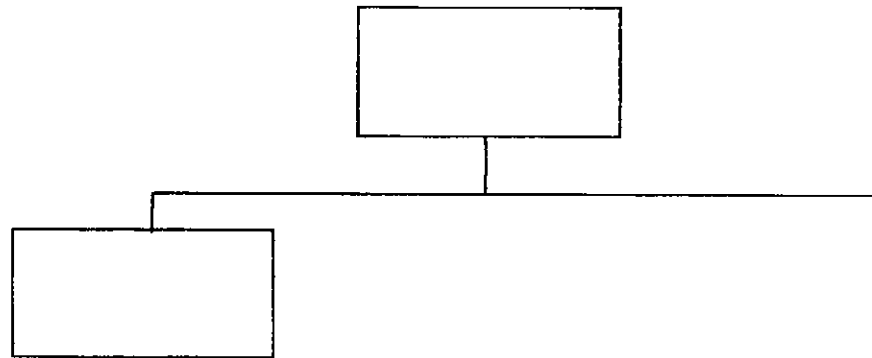
La presentación deberá tener una carátula donde se indique **Ministerio de Salud**, responsable de la tarea y su teléfono e índice con referencia de páginas.

ANEXO I

ORGANIGRAMA

Los organigramas se graficarán de acuerdo a las siguientes reglas:

- Unidad organizativa se diseña con un rectángulo:
- Dependencia jerárquica: se diseña con una línea recta vertical



- Relación de asesoría: Se diseña con una línea de puntos horizontal



- Apertura organizativa: se diseña con una línea recta horizontal. Esto significa que las actividades de la unidad organizativa superior se abren en actividades de unidades organizativas inferiores, a las que se supone delegada la autoridad respectiva.
- Para que exista apertura organizativa, es necesario que haya al menos, dos unidades organizativas de nivel inferior. No se recomienda, establecer unidades inferiores en dependencia unitaria sucesiva.

Criterios de racionalidad

En el marco de la reforma del Estado, se sugiere que se apliquen los criterios de racionalidad que se describen en este apartado, los que permiten limitar el crecimiento de las estructuras y mejorar la eficiencia de la gestión. Los casos particulares se tratarán como excepción por el Comité de Reforma del Estado.

- Cada jurisdicción ministerial sólo podrá tener como máximo tantas unidades organizativas de nivel operativo, sustantivas, como resulte de multiplicar la cantidad de Sub Secretarías por tres (3)
- Idéntico criterio se aplicará con respecto a las unidades de segundo y tercer nivel operativo respecto de las de primer nivel. Estas podrán distribuirse de acuerdo con las necesidades de cada jurisdicción.
- Para poder estructurar una Dirección se deberá contar con una dotación mínima de 20 cargos.
- Para poder estructurar un Departamento se deberá contar con una dotación mínima de 15 cargos.

- Las funciones de las unidades operativas , sustantivas o de apoyo administrativo, no podrán referirse a determinación de estrategias, políticas, planes, objetivos o metas.
- Las unidades operativas tendrán solamente funciones de ejecución de algún tipo de plan, programa, proyecto, obra, y en general, prestación de un bien o servicio.

Unidades Sustantivas y de Apoyo Administrativo

- Se consideran unidades sustantivas las que tienen como misión el cumplimiento de Funciones Fines del Estado.
- Se consideran unidades de Apoyo Administrativo, todas las que tienen como misión el cumplimiento de Funciones Medio y de Apoyo del Estado. Las funciones medio están vinculadas con la gestión de recursos humanos, materiales, financieros, de información, necesarios para que la unidad organizativa cumpla con su misión.

Las funciones de apoyo son aquellas actividades de asistencia, necesarias tanto para las funciones fines como medio. Por ejemplo: mensajería, mesa de entradas, servicios de limpieza, archivos generales, etc.

- Se organizarán las Funciones Medio, de ser posible, agrupadas en una sola Unidad Organizativa por Ministerio o Entidad Descentralizada, dependiendo del máximo nivel de autoridad. La denominación de esa unidad será: Dirección (Departamento) de Administración de Recursos.
- El Ministro y autoridades máximas de entidades Descentralizadas, podrán tener una Unidad Organizativa de apoyo, en la que se agruparán las funciones de asistencia directa a dicha autoridad; secretariado, mesa de entradas, prensa, difusión, movilidad, etc. Dicha Unidad se denominará : Unidad Ministro, ó Unidad Director.
- La mencionada unidad no se gráfica, y se entiende incluida en el entegrama de la unidad organizativa a la que se refiere.

Unidades de Gabinete

Los Ministros y autoridades máximas de Organismos Descentralizadas, podrán tener una planta temporaria de Gabinete, que se regirá por las normas contenidas en el ANEXO VIII. Se graficará como unidad de

asesoría y quienes la integran cesarán en sus funciones cuando cese la autoridad que los haya designado.

La reglamentación sobre la constitución de las plantas de Gabinete, será establecida por Decreto del Poder Ejecutivo Provincial.

Presentación

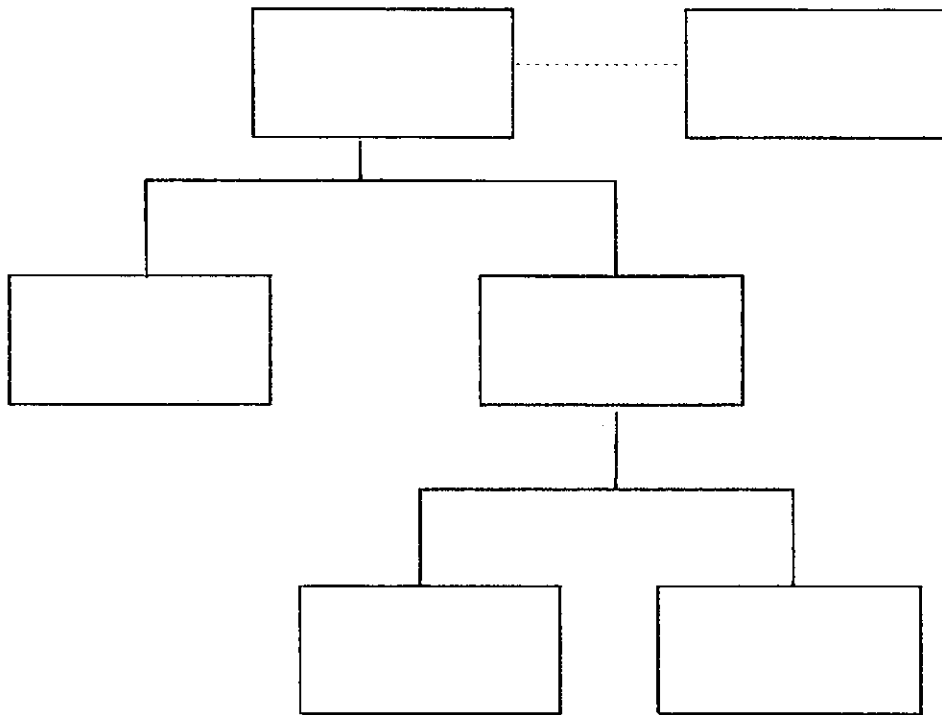
Se empleará una hoja para presentar el organigrama completo del Ministerio u Organismo Descentralizado ó Entidad hasta el tercer nivel jerárquico.

Se agregarán hojas adicionales para detallar los niveles inferiores.

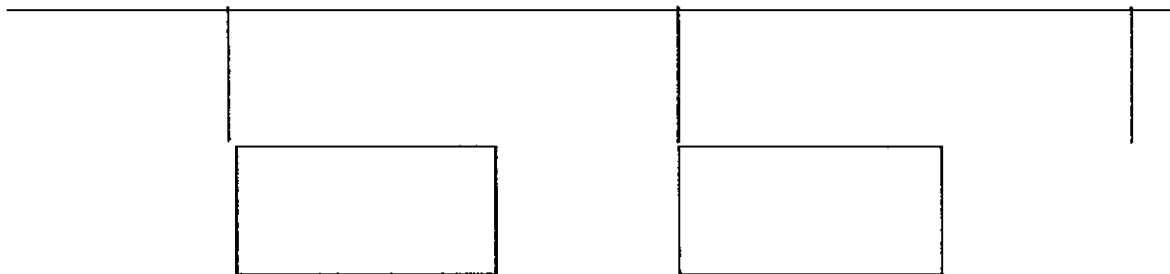
Se adjunta una planilla con un modelo tipo de organigrama

Modelo de Organigrama

ADMINISTRACION CENTRAL



ADMINISTRACION DESCENTRALIZADA



ANEXO II

OBJETIVOS Y MISIONES

Se empleará una hoja para cada Unidad Organizativa, identificando en la parte superior la denominación del Ministerio y la Unidad Organizativa.

Se presentará hasta el tercer nivel jerárquico.

Ministerio de Salud
Subsecretaría (ej. De Salud)
Dirección de (ej. De Hospitales)

OBJETIVOS:

MISION:

ANEXO III

FUNCIONES

- Funciones comunes:

Existen una serie de funciones comunes a prácticamente todos los sectores, cuya lista se describe a continuación, que se dan por entendidas y NO DEBEN incluirse en la descripción de funciones de cada unidad organizativa.

- Realizar registros y estudios estadísticos de sus propios datos internos
- Promover la confección de normas de procedimiento internos
- Efectuar la planificación y organización de su propio trabajo
- Utilizar las herramientas informáticas para procesar información relacionada con el trabajo propio.
- Coordinar las tareas de los sectores dependientes jerárquicamente y supervisar el personal a su cargo.
- Efectuar las tareas administrativas de rutina, como dactilografía, archivo y despacho de documentación, control interno de personal
- Realizar las previsiones presupuestarias inherentes al sector
- Promover o realizar la adquisición de materiales y equipos, o contratación de servicios necesarios para el cumplimiento de sus funciones
- Asistir a la unidad organizacional de quien depende jerárquicamente y supervisar a sus subordinados.
- Realizar la capacitación de su propio personal con la adecuada transferencia de conocimientos y experiencia entre los integrantes de la unidad , y promover la capacitación desde el sector específico.
- Controlar el inventario de los bienes bajo su custodia.
- Respetar las normas de seguridad e higiene

Reglas para la redacción de funciones

1- Iniciar la frase con un verbo en infinitivo o con el sustantivo correspondiente a ese verbo.

Ej. Controlar la distribución interna de personal
Control de la distribución interna de personal

2- Mostrar QUE se hace

Ej. registrar las exenciones impositivas

3- No utilizar adjetivos calificativos, tales como mucho, poco, bien, mal, mucho, grande, chico, bueno, óptimo, etc.

4- Utilizar conceptos precisos de acepción biunívoca

Ej. : Llevar los libros contables (incorrecto)
Registrar en los libros contables (correcto)

5- Utilizar sistema de numeración decimal, uniforme

1- 1.1- 1.2 - 1.3 - 1.1.1 -1.1.2
2 -2.1-2.2 -2.3 - 2.1.1 -2.1.2

6- Consignar solamente las funciones de la unidad organizativa y no las atribuciones o potestades del cargo del jefe de la unidad.

Ej. Firmar las órdenes de compra de más de \$ 1000, es una
ATRIBUCION del CARGO y no una función de la unidad
organizativa.

7- Listar las funciones sistemáticamente, iniciando con las más importantes y terminando con las de menor jerarquía, sin mezclar el enunciado.

8- La siguiente es una lista de conceptos comúnmente utilizados en la redacción de funciones.(Es un listado enunciativo y no taxativo.)

ENTENDER EN: Ocuparse directamente de un asunto con responsabilidad primaria

INTERVENIR: tomar parte de un asunto, Interponer su autoridad sin responsable primario de un asunto.

PARTICIPAR: Tener parte en un asunto determinado, conjuntamente con otros

PROMOVER O FOMENTAR: iniciar o impulsar alguna cosa, procurando su consecución.

SUPERVISAR: es el ejercicio de aspectos parciales de la conducción, que implican fiscalización e inspección.

FISCALIZAR: Evaluar y ejercer actos de control sobre la actividad de funcionarios y organismos.

EJERCER: Practicar los actos propios de una facultad.

EJECUTAR, EFECTUAR, REALIZAR: Hacer real y efectivo un propósito

DIRIGIR; Conducir integralmente una actividad en una rama determinada.

COORDINAR: Disponer actividades o cosas con método, ponerlas en orden. Normalmente coordina el responsable primario del asunto.

ATENDER; Tener en consideración un asunto sin ocuparse primariamente de él

ASISTIR: Apoyar a alguien en la función pública. Auxiliar o ayudar. Es de carácter General y permanente.

ASESORAR: Prestar consejo técnico específico a un funcionario, a su requerimiento. Es de carácter específico y puede ser temporal o permanente.

ADMINISTRAR ; Perseguir el logro del máximo rendimiento en un organismo, combinando recursos humanos , materiales y financieros, a fin de satisfacer el motivo de su creación, los objetivos y misiones encomendadas.

PLANIFICAR: Establecer de antemano cursos de acción futuras, previendo actividades en forma temporal.

ORGANIZAR: disponer en forma ordenada de elementos humanos y materiales, para el logro de algún fin, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad.

PRODUCIR: Combinar insumos para obtener productos. (Bienes y servicios)

DISTRIBUIR: Transferir productos a diferentes sectores territoriales.

DESTINATARIOS

- Destinatarios externos:

Los siguientes son ejemplos de diferentes destinatarios externos.

Público en general : (Fijación de Políticas de Desarrollo Social)

Sector particular : (Programas de ancianidad : Destinatarios: 250.000 ancianos distribuidos en todo el territorio provincial)

Usuario : destinatario permanente, habitual de un servicio : (indigentes usuarios del sistema de Salud provincial , - 200.000 distribuidos en todo el territorio provincial)

- Destinatarios internos:

Dentro de la misma jurisdicción ministerial : Departamento de Control de Gestión

En otra jurisdicción ministerial : Dirección de..... del Ministerio de.....

PRODUCTOS

Los productos pueden ser bienes físicos, o intangibles :

Ejemplos:

- fumigación de plantaciones
- subsidios financieros
- alimentos, copa de leche
- vivienda, materiales de construcción
- sustancias químicas, remedios, drogas,
- agua para riego
- agua potable
- energía
- gas
- telecomunicación
- eventos culturales, deportivos
- información, datos, conceptos
- normas, reglamentos, leyes, actos administrativos en general
- controles
- políticas
- documentación
- diseño de proyectos

- estadísticas

Los productos pueden ser "servicios "

Ejemplos:

- servicio educativo primario, secundario, terciario, universitario
- cursos de capacitación
- atención de la salud
- atención psiquiátrica
- servicio penitenciario
- servicio de justicia
- registros públicos
- servicio de orientación al público
- atención de ancianos
- atención de niños discapacitados

Forma de presentación

El modelo de presentación de funciones, destinatarios y productos: se requerirá para las Unidades Operativas de todos los niveles jerárquicos y de dependencia. Deberá ser presentado de la siguiente manera:
(se incluyen ejemplos ilustrativos)

Ministerio de Salud
Subsecretaría de (ej. Trabajo)
Unidad Organizativa (ej. Dirección de Empleo)

FUNCION	PRODUCTO	DESTINATARIO
Mantener el arbolado urbano	Fumigaciones - Curaciones	Población urbana gene
Promover las PYMES	Curso de capacitación Subsidios Sistemas de información	130000 empresas de h 40 empleados
Registrar en Libros Contables	Información Contable	Ministerio de Salud Dirección de

x acciones o actividades concretas

Modelo de Anexo IV-b

Jurisdicción : Ministerio

Subsecretaría

Entidad: Organismo o Entidad Descentralizada

Régimen Escalafonario :

Imputación Presupuestaria :

PLANTA DE PERSONAL TRANSITORIO PARA EL EJERCICIO

Unidad organizativa	Nombre del Cargo	Cantidad	Niveles Escalafonarios					Subtotal
TOTALES								

ANEXO V

(Se presentará solamente para las plantas permanentes de las unidades operativas)

<p>Jurisdicción : Ministerio Subsecretaria Entidad: Organismo o Entidad Descentralizada</p> <p>Nombre del Cargo :</p> <p>Escalafón :</p>
<p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>1. TAREAS</p>
<p>2. RESPONSABILIDADES</p>
<p>3. ATRIBUCIONES</p>
<p>4. AMBIENTE DE TRABAJO</p>

Jurisdicción : Ministerio
Subsecretaría
Entidad: Organismo o Entidad Descentralizada
Nombre del Cargo :
Escalafón :

PERFIL DEL CARGO

1. REQUISITOS EDUCATIVOS
2. CONOCIMIENTOS ESPECIALES
3. EXPERIENCIA MINIMA
4. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS
5. REQUISITOS DE PERSONALIDAD
6. OTROS REQUISITOS

ANEXO VII

(Se presentará solamente para las unidades de conducción política)

PLANTA DE GABINETE			
Unidad Organizativa	Unidades Retributivas	Costo Unitario	Costo Total

Las unidades retributivas se calcularán de acuerdo a la siguiente escala :

Gobernador : 10 unidades retributivas

Secretario General : 8 unidades retributivas

Ministros : 8 unidades retributivas

Autoridad máxima de organismo descentralizado y otras entidades : 4 y 6 unidades retributivas

ANEXO VIII

Enumeración detallada de las instancias donde se producen demoras en la tramitación de los expedientes en su jurisdicción y sugerencias de solución.

Jurisdicción : Ministerio Subsecretaría Unidad Organizativa :		
Identificación del procedimiento	Problemas que ocasionan demoras	Propuestas de Solución



Glosario de términos utilizados

Objetivos:

Son los fines o propósitos que el Estado necesita lograr mediante la aplicación de recursos humanos, materiales y financieros, en el marco de la normativa presupuestaria, y en relación con los escenarios futuros a alcanzar, en un ámbito de competencia determinado.

- Se sugiere la redacción en forma genérica, y en no más de 10 frases por Ministerio.
- De la lectura de los objetivos se debe poder determinar los PARA QUE de la acción del área o unidad.

Misión

La misión de un área jurisdiccional, ó unidad organizativa es el conjunto de acciones que justifican la existencia de las mismas dentro de una competencia estatal. Esta competencia puede ser exclusiva, o compartida con otras unidades

- Si la competencia es compartida, deberá consignarse : "en coordinación con..."
- La Misión debe redactarse en forma genérica, identificando las materias específicas, el ámbito territorial o jurisdiccional que abarca, y el alcance de la acción del Estado en el tema.
- De la lectura de la Misión, se debe identificar los POR QUE existe el área o unidad.

Funciones

- Describen las acciones o actividades concretas a realizar para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Unidad organizativa

Se entiende por Unidad Organizativa al elemento de una estructura permanente, que tiene claramente definidos objetivos, misiones, funciones, y está constituida por una dotación de cargos y puestos de trabajo de agentes públicos, que les permiten combinar insumos para lograr productos terminales o intermedios.

- Las unidades organizativas se clasifican en:
 - I. Unidades organizativas de conducción política : Gobernador, Secretario General de la Gobernación, Ministro, Subsecretario o autoridad máxima de organismo descentralizado.

2. Unidades organizativas de primer nivel operativo : son aquellas que constituyen la primera apertura de los niveles considerados "políticos".

3. Otras unidades organizativas de nivel operativo: son las constituidas por las aperturas de las unidades definidas como el primer nivel operativo.

Nivel jerárquico

Se entiende por nivel jerárquico a la escala de autoridad que se define en una estructura, en forma vertical. Así para la Administración Central los niveles jerárquicos son : Ministro, Subsecretario, Director, Jefe de Departamento.

Nivel de dependencia

Se entiende por nivel de dependencia a la escala de conexión entre las unidades organizativas de un sistema mayor. Por ejemplo, una Dirección podría depender directamente de un Ministro y tendría un nivel de dependencia distinto del nivel jerárquico.

Cantidad de niveles jerárquicos para la Administración Central: Los niveles jerárquicos de la Administración Central serán cuatro:

Ministerio
Sub Secretaria
Dirección
Departamento

Los niveles Jerárquicos de las Entidades descentralizadas serán tres:

Dirección (o denominación equivalente usada)
Secretaria
Departamento

Denominación de las Unidades Organizativas

- La denominación de las unidades organizativas es de tipo impersonal, es decir no corresponde designarlas con el nombre del cargo que las conduce. Así es correcto Ministerio de... y es incorrecto Ministro de.....

- La denominación de la unidad debe reflejar claramente la misión, propósito, objetivo y acciones que en ella se ejecutan.

ejemplo: Dirección de Control de Gestión (correcto)
Dirección de Coordinación (incorrecto)

- Las denominaciones deben ser claras, precisas, de uso habitual, sin empleo términos confusos o rebuscados.

ejemplo : Departamento de Personal(correcto)
Departamento de Promoción Humana Institucional (incorrecto)

Destinatarios

Los destinatarios son los grupos humanos u organizativos que reciben la acción del Estado , en un ámbito espacial y temporal determinado.

- Los destinatarios de la acción del Estado pueden ser:

Destinatarios externos: el público usuario, la comunidad en general ó un sector de ésta, otros estados provinciales, organismos nacionales e internacionales.

- Destinatarios internos: Otras unidades organizativas dentro de la misma jurisdicción, o en otra jurisdicción del mismo Estado.

- Cuando se trate de destinatarios externos, se deberá identificar la cantidad estimada, la localización territorial, y toda característica cualitativa que permita establecer indicadores que sirvan para medir la eficacia y eficiencia de la acción del Estado en el tema.

- Cuando se trate de destinatarios internos, deberá especificarse claramente el nombre de la (s) unidad(es) organizativas que reciben el "producto" y cómo afecta a destinatarios externos finales la acción de la unidad de origen.

Organigrama

Es la representación gráfica de una estructura, utilizando pautas convencionales y símbolos que muestran la división horizontal del trabajo y la división vertical de la autoridad.

Productos: (entiéndase como tales los resultados a los que se refiere el art. 32, punto 2, del decreto N° 889/96).

Son "productos" todos los bienes (físicos o intangibles) o servicios que genera la unidad en análisis, hacia uno o más destinatarios.

Cargos

Se entiende por cargo, al conjunto de actividades, atribuciones y responsabilidades que como un todo se considera el cometido habitual de una ó mas personas. Es un elemento organizativo que está incluido dentro de alguna unidad organizativa.

Puesto de trabajo

Se entiende por puesto de trabajo, a el cargo ocupado concretamente por una persona.

Así, por ejemplo: Para el cargo auxiliar administrativo, existen cuatro puestos de trabajo, ocupados por JUAN, PEDRO, LAURA y JORGE

Descripción de cargo

Es un detalle de las actividades , atribuciones y responsabilidades, ambiente de trabajo que permite identificar claramente el contenido de un cargo.

Perfil de cargo

Es un detalle de las características humanas exigibles y/o deseables para poder cumplir con un determinado cargo. Incluye un detalle de requisitos educativos, de experiencia , conocimientos, habilidades y personalidad considerados mínimos para el eficaz desempeño de un cargo.

Dotación de cargos

Es el conjunto de cargos, con indicación de tipo y nivel escalafonario de una determinada unidad organizativa.

- Se presentarán desagregados por agrupamiento las cantidades de cargos previstos en el Decreto Distributivo de la Ley de Presupuesto General de Gastos y Cálculo de recursos de la Administración Provincial. Por consiguiente, las estructuras organizativas no podrán incluir cargos no financiados presupuestariamente.

Se presentarán separadamente según sean:

- Anexo a- Planta Permanente
- Anexo b- Planta no Permanente
- Anexo c- Dotación Global

Programas Prioritarios

Se entiende por programa un conjunto de objetivos, metas, acciones y resultados que se organiza para cumplir con determinadas políticas, en forma temporal, en el ámbito de una unidad organizativa. Las prioridades están definidas por la autoridad política.

ANEXO 2

PROGRAMA DE MODERNIZACION INTEGRAL DEL ESTADO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Tareas realizadas:

- Asesoramiento a las distintas reparticiones del Ministerio de Salud, tanto centralizadas como descentralizadas, sobre la aplicación y el alcance del Instructivo diseñado para la presentación de información requerida por el Artículo 32 del Decreto 889, a fin de estandarizar el procedimiento.
- Coordinación de reuniones generales, con el nivel político del Ministerio y Directores de las distintas Dependencias involucradas.
- Atención a los requerimientos de todas las unidades organizativas dependientes del Ministerio, relativos a dudas en cuanto al llenado de anexos del Instructivo y de la elaboración de propuestas de estructuras, de acuerdo al Decreto de Reforma.
- Recopilación de los antecedentes legales y de estructura actual de las distintas unidades organizativas del Ministerio y su ordenamiento en base de datos.

Detalle de las actividades realizadas y del grado de avance alcanzado por las propuestas:

MINISTERIO DE SALUD	OBSERVACIONES
-Subsecretaría de Salud	El Subsecretario Dr. David organizó reunión con los Directores de Hospitales cent y descent., donde el Lic. Velasco explicó el instructivo y aclaró pautas de la Reforma.. Asistieron 22 Directores de Hospitales. Se convino nueva reunión a confirmar. El Dr. Gumbre fue designado como coordinador de la Reforma estructural según el art.32. Se han mantenido permanentes comunicaciones telefónicas, tanto con el Subsecretario como con el Dr. Coordinador, verificando las tareas realizadas en el Ministerio.
Dirección de Atención Ambulatoria	Se convino una reunión en el Ministerio de Salud con la Sra. Silvia Dávila (Directora de Atención Ambulatoria). La Sra. Silvia Dávila junto a nueve coordinadores de área asistieron a la reunión convenida con el Lic. Gabriel Velasco, donde se plantearon los ppales problemas de los centros de salud provinciales y su adecuación estructural a las necesidades imperantes en el medio y se fijaron pautas para cumplir con el Dcto. 889. La coordinación realizada por la Dra. Dávila ha centralizando algo de la información solicitada en el Art. 32 del Dcto 889. solucionando parte del problema a los Coordinadores de las Areas y solicitando a estos organigrama y alguna otra información puntual.

	<p>Coordinaciones de Centros de Salud Departamentales aisladas han acudido a la oficina del Lic. Velasco, solicitando asistencia para cumplir con la información requerida por el Ministerio, donde la Dirección centraliza las propuestas y la información: Guaymallen, Maipú, Capital, Eugenio Bustos, Las Heras, Rivadavia, Capital, Tunuyán, San Rafael, Alvear, Malargue, General Alvear, etc. En todos los casos se ha explicado el alcance de la Reforma y pautas para cumplir con el Decreto 889 en tiempo y forma (Confección de organigramas, redacción de misiones y funciones, determinación de productos, dotación de cargos, etc.)</p>
Dirección de Hospitales	<p>Directores de Hospitales de Tunuyán y Uspaliata acudieron al asesor a aclarar dudas sobre el instructivo y realización de la propuesta de cada uno de sus respectivos hospitales.</p> <p>Otros Hospitales que acudieron al Grupo Asesor: El Sauce (Cdor. Lauzilota), Eugenio Bustos (Director), Lencinas, Carlos Pereyra, Scaraveli (Tunuyán), Arturo Illia, Santa Rosa, General Alvear, etc). En todos los casos se ha explicado el alcance de la Reforma y pautas para cumplir con el Decreto 889 en tiempo y forma (Confección de organigramas, redacción de misiones y funciones, determinación de productos, dotación de cargos, etc.)</p>
Dirección de Promoción y Protección de la Salud	<p>Solicitó reunión con el Lic. Velasco con fecha a confirmar el Dr. Bajda. El Dr. Bajda coordinó una reunión con el asesor donde se expuso la importancia de la prevención y protección de la salud, problemas y enlace con la reforma impulsada por el Poder Ejecutivo Provincial.</p> <p>Asistió personal de todas las coordinaciones de Centros de Salud de la Provincia.</p>
Dirección General de Administración y control.	<p>Personal del área ha mantenido permanentes reuniones y consultas telefónicas con el Lic. Gabriel Velasco, aclarando dudas que se han ido presentando en la confección de la propuesta y en el llenado de los anexos del instructivo.</p>
Hospital Central	<p>Solicitó reunión con el Asesor con fecha a confirmar en el hospital. Se realizó la reunión y se ha explicado el alcance de la Reforma y pautas para cumplir con el Decreto 889 en tiempo y forma (Confección de organigramas, redacción de misiones y funciones, determinación de productos, dotación de cargos, etc.)</p>
Hospital Lagomaggiore	<p>Solicitó reunión con el Asesor con fecha a confirmar en el hospital. Se realizó la reunión y se ha explicado el alcance de la Reforma y pautas para cumplir con el Decreto 889 en tiempo y forma (Confección de organigramas, redacción de misiones y funciones, determinación de productos, dotación de cargos, etc.)</p>
Hospital Notti	<p>Solicitó reunión con el Asesor con fecha a confirmar en el hospital. Se realizó la reunión y se ha explicado el alcance de la Reforma y pautas para cumplir con el Decreto 889 en tiempo y forma (Confección de organigramas, redacción de misiones y funciones, determinación de productos, dotación de cargos, etc.)</p>
Hospital Schestackow	<p>Se realizó la reunión y se ha explicado el alcance de la Reforma y pautas para cumplir con el Decreto 889 en tiempo y forma (Confección de organigramas, redacción de misiones y funciones, determinación de productos, dotación de cargos, etc.)</p>
-Subsecretaría de Acción Social	<p>Solicitaron reunión informativa donde se explicaron los alcances de la reforma y principales lineamientos encerrados en el instructivo elaborado.</p>
-Subsecretaría de Trabajo	<p>La Dra Neiroti se reunió con el Lic. Gabriel Velasco y solicitó una nueva reunión a confirmar fecha. No se ha avanzado al momento en lo relativo a lo mencionado en el art. 32 del Dcto 889/96, pero existe el compromiso por parte del personal del área de cumplir en término con la propuesta requerida por el Decreto 889.</p>

ANEXO 3

PROGRAMA DE MODERNIZACION Y REFORMA DEL ESTADO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

1- **ANALISIS DE LA INFORMACION REMITIDA POR EL**
MINISTERIO DE ACCION SOCIAL Y SALUD

1.1. El Ministerio de Acción Social y Salud presentó la siguiente información de acuerdo a lo solicitado en el artículo 32 del decreto 889-96 y al Instructivo General, redactado para homogeneizar la información remitida por los distintos Ministerios y demás unidades dependientes del Poder Ejecutivo Provincial :

Anexo 1 ORGANIGRAMA : Presentó el organigrama general del Ministerio propuesto hasta el nivel de Dirección.

Anexo 2 OBJETIVOS Y MISIONES : Presentó Objetivos y Misiones del Ministerio, para cada una de las Subsecretarías y principales Direcciones.

Anexo 3 FUNCIONES, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS : Presentó principales funciones llevadas a cabo en las distintas Unidades Organizativas dependientes del ministerio, como así también productos de las mismas y sus correspondientes destinatarios.

Anexo 4 DOTACION DE CARGOS : No presentó dotación de cargos.

Anexo 5 DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGOS: Presentó Descripciones y Perfiles de Cargos.

Anexo 6 PROGRAMAS PRIORITARIOS : Presentó la enumeración detallada de los Programas prioritarios llevados a cabo por el Ministerio.

Anexo 7 PLANTA DE GABINETE : No presentó Planta de Gabinete del Ministerio.

Anexo 8 PROCEDIMIENTOS CON DEMORA : No presentó Procedimientos con demora que se llevan a cabo en el Ministerio y que producen fallas en su gestión.

1.2. Observaciones realizadas por el experto a la información remitida por el Ministerio de Acción Social y Salud :

Anexo 1 ORGANIGRAMA : El Organigrama propuesto presentado por el Ministerio soluciona algunos de los problemas estructurales con que contaba el mismo en su situación previa a la reforma y al Artículo 32 del Decreto 889.

La comparación de ambas situaciones (previa y primer propuesta) y su análisis. se detalla a continuación en el Diagnóstico sobre la situación estructural producido por el experto en el punto 2.

Anexo 2 OBJETIVOS Y MISIONES: Existen ambigüedades y zonas grises en la redacción de objetivos y misiones de los primeros niveles del Ministerio. Se aconsejó profundizar al respecto.

Anexo 3 FUNCIONES, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS: Se detectaron dualidades en la realización de determinadas funciones presentadas para cada una de las unidades dependientes del Ministerio. Respecto de los productos, no existió precisión en cuanto a la tangibilidad de los mismos, confundiendo en casos con objetivos o metas deseadas a cumplir por el ministerio y en cuanto a los destinatarios de la acción del Ministerio, la presentación se limitó a generalizarlos al "Público en General" sin cuantificarlos ni estratificarlos de acuerdo al real impacto de la acción del Ministerio en la sociedad.

Anexo 4 DOTACION DE CARGOS: No presentaron la dotación del Ministerio para cada una de las unidades organizativas del Ministerio. El experto para poder obtener información respecto al tema y calcular algunos indicadores debió recurrir a la Dirección Provincial de Informática dependiente del Ministerio de Economía de la Provincia.

Anexo 5 DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS: En general las descripciones de cargos son apropiadas, no así los perfiles donde es necesario realizar un estudio más profundo a cerca de las verdaderas necesidades respecto de la preparación y capacitación del Recurso Humano para llevar a cabo determinadas tareas (para lo que sería necesario contar con más tiempo y centralizar la tarea en un grupo de expertos, ya que en muchos casos este perfil fue redactado por personal administrativo, sin la preparación técnica adecuada de las áreas en cuestión).

2- DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION ESTRUCTURAL DEL MINISTERIO DE ACCION SOCIAL Y SALUD

Se Adjuntan como anexos a este informe los Organigramas del Ministerio en sus dos situaciones, es decir la situación previa a la Reforma del Decreto 889 y la situación posterior a la aplicación del Artículo 32 del Decreto 889 o "Primera Propuesta Ministerial".

2.1.Situación estructural previa a la reforma o Decreto 889-96 :

De acuerdo al análisis realizado sobre la situación estructural del Ministerio antes del decreto 889-96, se detectaron los siguientes problemas y fallas estructurales :

- Excesiva cantidad de niveles jerárquicos : En ese momento el Ministerio contaba con un nivel de Direcciones Generales dependientes de la Subsecretaría de Salud y además con la existencia de Divisiones y secciones por debajo del nivel de Departamento (o cuarto y último nivel aceptado por el Instructivo). También contaba con 5 Subdirecciones debajo del nivel de Direcciones. Todo esto hace una estructura demasiado verticalizada y burocratizada con los problemas de comunicación y lentitud en la toma de decisiones que ello implica.
- Existencia de Unidades unitarias sucesivas : Su existencia hacía lenta la gestión y duplicaba las funciones en diferentes unidades organizativas. En general respondía mas bien a cargos jerárquicos que a verdaderas unidades estructurales.

- Excesivo desarrollo horizontal : Esto se debe al crecimiento desmedido del Ministerio en cuanto a unidades Organizativas creadas con el fin de premiar, ya sea políticamente o por exceso de trabajo y-o responsabilidad a personal del Ministerio, dando lugar a los conocidos organigramas "Sábanas" de la Administración Pública. Este problema se acotará en la primer propuesta del Ministerio ya que deberá ajustarse a un máximo de tres aperturas por cada Subsecretaría y así sucesivamente.
- Indefinición en las denominaciones : El Ministerio utilizaba denominaciones inadecuadas de sus dependencias, ya que en muchos casos no reflejaban la Misión, propósito, objetivos y acciones que en ellas se ejecutan.
- Desequilibrio entre funciones fines y medios : El análisis de las funciones que se desarrollaban en las distintas dependencias del Ministerio, mostraba un mayor detalle y desarrollo de tareas administrativas, en detrimento de las tareas sustantivas que son las que justifican la existencia del área. Dichas tareas medio o administrativas estaban también dispersas en diferentes sectores, lo que en muchos casos significaba duplicación y mala asignación de recursos materiales y humanos.

2.2. Primer propuesta de reforma Ministerial :

En la primer propuesta elevada por el Ministerio se logra reducir a 4 niveles jerárquicos, eliminando la existencia de Direcciones Generales y del nivel de Subdirecciones, respetando lo mencionado para tal efecto en el Instructivo General. Se intenta agrupar distintas Direcciones en otras Macro direcciones que contengan las funciones de aquellas, aunque no se cumple con el requisito de aperturas horizontales máximas autorizadas (3), por lo que se deben seguir las negociaciones y profundizar en este aspecto.

• En la **Subsecretaría de Salud** se concentran las Direcciones antes existentes en 5 macrodirecciones:

- **Dirección de Promoción y Protección de la Salud:** Concentra la ex D.P.P.S., la ex Dirección de Bioestadística y 3 Subdirecciones.
- **Dirección de Asistencia:** Concentra la ex Dirección de Hospitales, la ex Dirección de Atención Ambulatoria, la Subdirección de Hospitales y la ex Dirección Materno Infantil.
- **Dirección de Fiscalización:** Concentra la ex Dirección de Control de Gestión y la ex Dirección de Farmacia.
- **Dirección de RRHH y Capacitación de Salud:** Concentra la ex Dirección de RRHH y la Subdirección de Personal.
- **Dirección de Administración:** Concentra la ex Dirección de Administración y la Subdirección de Administración.

- La **Subsecretaría de Trabajo** contempla tres Direcciones tal como lo establece el máximo del Instructivo General:

- **Dirección de Relaciones Departamentales**
- **Dirección de Relaciones Laborales**
- **Dirección de asuntos Técnicos y Jurídicos**

Del análisis funcional de las tres Direcciones se determina que las funciones que cumple la Dirección de Relaciones Departamentales no justifican una Unidad Organizativa con nivel de Dirección, por lo que se aconseja profundizar las discusiones a fin de categorizarla a nivel de Departamento y limitar a 2 el número de Direcciones en esta Subsecretaría.

- La **Subsecretaría de Acción Social** en esta primer propuesta limita a tres sus Direcciones, a 3 Consejos y a 5 Programas logrando un mejor ordenamiento estructural y funcional de sus actividades. Utilizan un ordenamiento estructural por programa, que es considerado el más flexible y adecuado en este caso dada la circunstancialidad de los problemas que se presentan en el área:

- **Dirección de Desarrollo Humano y Familia**
- **Dirección de Deportes y Desarrollo Humano**
- **Dirección de Cooperación y Promoción Socioeconómica**
- **Consejo de la Mujer**
- **Consejo de la Niñez y la Adolescencia**
- **Consejo de la Juventud**
- **Programa de Prom. de Coop. y Pymes**
- **Programa de Empleo Transitorio**
- **Programa Social Alimentario**
- **Programa Emergencia Social**

- Programa de Infraestructura y Vivienda Social

SUGERENCIAS REALIZADAS POR EL EXPERTO:

• Subsecretaría de Trabajo:

- Para no incrementar el Costo para el Estado en RRHH y material sería importante incorporar personal que surja de la distribución de personal de otras áreas del Estado, fundamentalmente de abogados. Además realizar convenios con Universidades.

- La subsecretaria debe fortalecer su perfil como ente mediador tratando de disminuir la litigiosidad entre las partes (empleador- empleado).

- Mejorar la situación edilicia de la Subsecretaría, ya que se paga un canon demasiado elevado \$ 12.400 y el edificio es inadecuado.

• Subsecretaría de Salud:

- Debe definir el Ministerio en el Área de Salud más claramente los grandes temas que le competen, realizando una más adecuada agrupación de las funciones y direcciones. Se aconseja poner mayor énfasis en la división en tres grandes áreas: - Prevención

- Atención de la Salud

- Poder de Policía de la Salud: Este aspecto es importante y se aconseja lograr la concentración de las tareas de control en todos sus aspectos en un solo Ente u Organismo.

- También se aconseja reducir el nivel de Direcciones acatando el máximo previsto en el Instructivo General.

- **Subsecretaría de Acción Social:**

- Se recomienda, dado el carácter de las actividades de esta Subsecretaría y su impacto en lo Social, que los Jefes de Programas se reporten directamente al Subsecretario de Acción Social, de modo tal de lograr una mayor celeridad en los asuntos y una mejor atención en aquellos casos considerados de emergencias.

3. ANÁLISIS DE CARGO

La información presentada por el Ministerio sobre el Análisis de Cargos, y de acuerdo con lo establecido por el Instructivo guía, ha sido dividida en dos partes "Descripción del Cargo" y "Perfil del Cargo".

Las Descripciones de Cargo a su vez han sido divididas en cuatro ítems (Tareas - Responsabilidades - Atribuciones - Ambiente de Trabajo) y los Perfiles de Cargo en seis (Requisitos Educativos - Conocimientos Especiales - Experiencia Mínima - Habilidades y Destrezas Requeridas - Requisitos de Personalidad - Otros Requisitos).

Del análisis practicado a la información aportada surge que en la Descripción de Cargos las tareas, en general, no han sido definidas con claridad, limitándose a una o dos tareas por cargo y de cuya lectura no surge claramente la función que desempeña.

Ha existido una falta de análisis y estudio para la definición de las responsabilidades, las cuales han carecido de un grado de detalle adecuado y

han sido, por lo general, confundidas exclusivamente con funciones ó tareas de supervisión.

Sería necesario profundizar en la determinación de las mismas debido a la importancia que estas tienen en un sistema de administración pública de características burocráticas.

Igualmente las atribuciones, que se encuentran en directa relación con las responsabilidades, presentan similares características de imprecisión, falta de detalle y desconocimientos de conceptos básicos de la gestión de personal.

Con respecto al ambiente de trabajo, el fin que se perseguía con la descripción del mismo era el poder determinar el riesgo en la ejecución de las tareas, sin embargo la mayoría de las definiciones han sido orientadas a describir la disposición física del lugar del trabajo como así también del mobiliario con que cuentan.

En cuanto a los Perfiles de Cargo, los mismos no son el resultado de una elaboración basada en el estudio de las cualidades y características necesarias para ocupar los mismos, sino un mero relevamiento de las características con las que cuenta quien en la actualidad desempeña el cargo en cuestión ó un cargo similar.

Es por lo expuesto precedentemente que se hace indispensable implementar, en lo posible de forma externa a las reparticiones involucradas, un proyecto completo de estudio y análisis que permita reelaborar dichas descripciones y perfiles a fin de dotar a la gestión de personal de una de sus elementos fundamentales.

ANEXO 4

PROGRAMA DE MODERNIZACION Y REFORMA DEL ESTADO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ANALISIS Y EVALUACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

El Estado Provincial planteó los siguientes objetivos en materia de Reforma del Estado:

- Tender hacia un Estado simple y comprensible, con procedimientos rápidos y sencillos, a fin que la sociedad ahorre tiempo y energía en su interacción con el mismo.
- Delimitar claramente la responsabilidad de los funcionarios, para facilitar el control y asegurar la transparencia de la gestión.
- Mejorar la atención de las demandas sociales y del público usuario en general, en cantidad, calidad y tiempo.
- Concentrar las actividades del Estado en la producción y provisión de los bienes públicos y preferentes que el Mercado no puede asignar eficientemente.
- Fortalecer los roles indelegables del Estado, en especial el Poder de Policia en los distintos ámbitos.
- Permitir la mejor asignación presupuestaria de los recursos, identificando claramente los productos de cada actividad del Estado, lo que permitirá asignar prioridades con bases racionales.
- Permitir la futura reformulación del sistema de carrera del personal estatal, definiendo contenidos y perfiles de cargos y vías de ascenso.

- Limitar el crecimiento burocrático indiscriminado de estructuras improductivas.

Las principales estrategias de Reforma adoptadas fueron:

1- Privatización de :

Banco de Mendoza
Banco de Previsión Social
Hoteles y Hosterias
Obras Sanitarias Mendoza
Energía Mendoza
Empresa Provincial de Transporte

2- Tercerización y/o concesión de:

Instituto de Tecnología de Materiales
(Ministerio de Ambiente y Obras).
Dirección de Construcciones
(Ministerio de Ambiente y Obras).
Dirección de Arquitectura
(Ministerio de Ambiente y Obras).
Boletín Oficial (Secretaría General de la Gobernación).
Dirección de Control Sanitario del Transporte
(Ministerio de Ambiente y Obras).
Zoológico General San Martín
(Ministerio de Ambiente y Obras).
Museos, teatros y orquestas
(Instituto Provincial de la Cultura).

3- Descentralización de los Programas:

Sociales de Asistencia a la niñez y Ancianidad.
Discapacidad y Mujer en el Ministerio de Desarrollo Social y Salud.

Descentralización de la prestación de servicios hospitalarios en hospitales de autogestión.

4- Fusión de : la Dirección de Cooperativas y Dirección de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobierno.

Fusión de todas las áreas de Catastro en el área respectiva del Ministerio de Economía y Finanzas, incluida la Comisión de Tierras Fiscales.

Fusión de la oficina de la Red de presidencia con los operadores eléctricos de Defensa Civil, Centro de Comunicaciones del Ministerio de Ambiente y Obras y el Centro de Operaciones Radioeléctricas.

5- Supresión de:

- Juntas de disciplina para el personal administrativo de la Dirección de Escuelas.
- Oficina de fotocopiado de la Secretaría General.
- Departamento de Automotores de la Secretaria General.

6- Reformulación del rol del Estado en materia de Poder de Policía en los Ministerios de:

- Medio Ambiente y Obras Públicas.
- Desarrollo Social y salud.
- Dirección General de Escuelas.
- Ministerio de Gobierno.
- Ministerio de Economía y Finanzas.

7- Reordenamiento de las áreas de apoyo administrativo de todas las Jurisdicciones a fin de equilibrar los recursos utilizados, en detrimento de las funciones sustantivas del Estado. Se integran todas las áreas de Administración (Recursos materiales, humanos, financieros, mesas de entradas, despacho, servicios generales, etc.) en una sola unidad organizativa: Administración de Recursos.

8- Traslados de personal desde las oficinas burocráticas hacia las áreas de atención de demandas sociales y público usuario, mediante el sistema interno de oferta y demanda: Registro único de Personal.

9- Supresión de todas las Subdirecciones.

10- Adopción de criterios de Racionalidad en las estructuras:

- Explicitación de los Objetivos, misiones y funciones, productos y destinatarios en todas las Jurisdicciones, identificando las responsabilidades de cada nivel organizativo y las líneas de autoridad, decisión, operación y asesoramiento. La identificación de productos permitirá en el ejercicio 1.997 llegar a elaborar indicadores de productividad para cada actividad del Estado.

- Explicitación de las tareas y el perfil de cargos del 100% de los funcionarios y empleados del estado provincial, que servirá de base de datos para el futuro sistema de carrera en base a concursos y pruebas objetivas.

- Delimitación de solo 4 niveles jerárquicos de decisión en todo trámite del estado, lo que acortará en un 30% el tiempo de los mismos.

- Establecimiento de un núcleo organizativo estable para las actividades permanentes e indelegables del Estado, traducido en unidades organizativas (Dirección, Departamento) y un sistema de programas para las actividades relativamente temporales del Estado con flexibilidad de organización, pero con tiempos especificados de finalización.

Las líneas de autoridad y decisión legal/formal de nivel operativo son solamente dos, bajo las cuales las distintas áreas tienen flexibilidad para organizar el trabajo y los grupos de empleados de la manera más apropiada a la consecución de los objetivos que le son propios, siempre que no

signifique el uso incremental de recursos económicos del Estado, tales como: oficinas privadas, secretarías, teléfonos privados, automotores, etc.

Las unidades organizativas se denominan en forma clara y taxativa, a fin que todos los usuarios comprendan la actividad que en ellas se realizan y puedan controlar las respuestas a sus demandas.

Se especifica una cantidad mínima de personal para poder constituir una unidad organizativa (Departamento o Dirección) con lo que se limita la creación indiscriminada de estructuras con sólo una o dos personas como era habitual.

11- Reorganización del Sistema de Servicio Jurídico del Estado, en donde los profesionales del derecho dependen jerárquicamente de cada Ministerio y funcionalmente de la Asesoría de Gobierno, quedando afectados a reubicación total o parcial según las necesidades operativas de cada momento.

12- Reorganización de las funciones de las diversas áreas de informática.

13- Reorganización de espacios físicos.

MINISTERIO DE SALUD:

En particular el Ministerio de Salud de la Provincia se rige por los principios básicos de universalidad, integridad, subsidiariedad, oportunidad y equidad en las prestaciones.

Su objetivo general es desarrollar las actividades de promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la Salud, docencia e investigación y prevención de enfermedades que aseguren en forma coordinada con los restantes efectores sanitarios de distinta complejidad y dependencia, la atención sanitaria de la población conforme a las políticas que establezca el Poder Ejecutivo Provincial y las disposiciones legales vigentes.

Respecto de los objetivos y estrategias generales planteados al comienzo de este informe el Ministerio de Salud (Subsecretaría de Salud) ha dividido su gestión en tres grandes áreas, una de atención, otra de prevención y por último otra de Control, donde se concentra el Poder de Policía de todas las actividades que regula dicho Ministerio, con el objeto de mejorar la atención de las demandas sociales y del público usuario en general, en cantidad, calidad y tiempo. Asimismo se han descentralizado los Programas Sociales de Asistencia a la niñez y Ancianidad, Discapacidad y Mujer en el Ministerio de Desarrollo Social y Salud y también se ha comenzado a descentralizar la prestación de servicios hospitalarios en hospitales de autogestión, tarea que se completará en el transcurso de este año.

De manera de lograr un mejor ordenamiento y asignación más eficaz y eficiente de los escasos recursos el Ministerio de salud ha concentrado las áreas de apoyo administrativo, integrando todas las áreas de Administración (Recursos materiales, humanos, financieros, mesas de entradas, despacho, servicios generales, etc.) en una sola unidad organizativa: Dirección de Administración de Recursos. De la misma manera y para lograr una mayor celeridad en el trámite y atención de las demandas sociales, ha ajustado su estructura a la existencia de cuatro niveles: 2 donde se elaboran políticas: Ministro y subsecretarios, y 2 de ejecución: Direcciones y Departamentos. Las líneas de autoridad y decisión legal/formal de nivel operativo son solamente dos, bajo las cuales las distintas áreas tienen flexibilidad para organizar el trabajo y los grupos de empleados de la manera más apropiada a la consecución de los objetivos que le son propios, siempre que no signifique el uso incremental de recursos económicos del Estado, tales como: oficinas privadas, secretarías, teléfonos privados, automotores, etc.

También se ha eliminado totalmente la existencia del nivel de Subdirección, entre estas se eliminan dentro de la Subsecretaría de Salud las Subdirecciones de Personal, de Movilidad, de hospitales, de Contabilidad y Presupuesto, de Promoción y Protección de la Salud y la Subdirección de Administración y Control de Gestión; en los organismos descentralizados dependientes del Ministerio se eliminan las Subdirecciones de la Niñez y la Adolescencia y la Subdirección de la Ancianidad; por el lado de la Subsecretaría de Acción Social se eliminan las Subdirecciones de Administración, de Personal, de Recursos Físicos y la de secretaría General.

También el Ministerio han adoptado los lineamientos contemplados en el Instructivo General creado para homogeneizar estructural y funcionalmente el Poder Ejecutivo Provincial, en cumplimiento del Art. 32 del Decreto 889-96, en torno de la presentación que el Ministerio realizara se puede apreciar:

- Explicitación de los Objetivos, misiones y funciones, productos y destinatarios, identificando las responsabilidades de cada nivel organizativo y las líneas de autoridad, decisión, operación y asesoramiento.

- Explicitación de las tareas y el perfil de cargos del 100% de los funcionarios y empleados del Ministerio, que servirá de base de datos para el futuro sistema de carrera en base a concursos y pruebas objetivas.

- Delimitación de solo 4 niveles jerárquicos de decisión en todo trámite del estado, lo que acortará en un 30% el tiempo de los mismos.

- Establecimiento de un núcleo organizativo estable para las actividades permanentes e indelegables del Ministerio, traducido en unidades organizativas (Dirección, Departamento) y un sistema de programas para las actividades relativamente temporales del Estado con

flexibilidad de organización, pero con tiempos especificados de finalización.

Las unidades organizativas se denominan en forma clara y taxativa, a fin que todos los usuarios comprendan la actividad que en ellas se realizan y puedan controlar las respuestas a sus demandas.

Por último se destaca la importancia de la creación de una Unidad de Coordinación entre las dependencias del Ministerio de Desarrollo Social y Salud que cumple tareas de fiscalización y control, que tiene como función la de Normatizar, Regular, Controlar, Auditar y Fiscalizar (función indelegable del Estado). Los objetivos ppales. que se persiguen con su creación son: Unificar los organismos de control y fiscalización, teniendo la posibilidad de concretar acciones conjuntas con rapidez y eficiencia.

Concentrarlas para facilitar la información integral al usuario y optimizar la estructura edilicia.

Conformar una sola dependencia organizativa y jerárquica.

Organizar y jerarquizar las tres áreas, resolviendo la difícil situación actual que atraviesan fundamentalmente los departamentos de Recursos Físicos y de Higiene de los alimentos.

Concentrar los recursos financieros a efectos de poder hacer frente satisfactoriamente al requerimiento de insumos, equipos, servicios, remuneraciones, asesoramiento técnico específico, capacitación del personal y promoción, difusión y prensa y otros relacionados con la comunidad y prestadores.

CAPITULO 2

Recomendaciones para el Comité de Reforma del Estado

En cuanto a las recomendaciones realizadas al Comité de Reforma del Estado, respecto de lo que concierne al Ministerio de Acción Social y Salud, el experto ha considerado:

1- Definir la nueva estructura Ministerial, respetando los criterios vertidos por el Comité de Reforma del Estado, de manera que se puedan replantear definitivamente las misiones, funciones y productos para cada una de las Subsecretarías dependientes del Ministerio de Acción Social y Salud, de manera de efficientizar la acción de Gobierno.

2- Definir claramente la realización de funciones para cada una de las áreas del Ministerio, de manera de evitar la duplicación de actividades y esfuerzos en busca de determinados objetivos.

3- Precisar productos derivados de la acción del Ministerio y en lo posible cuantificar o determinar destinatarios de los mismos, de manera que se puedan priorizar aquellos en donde el beneficio social alcance a más personas, minimizando esfuerzos y asignación de fondos en aquellos productos innecesarios o en donde el beneficio o impacto social es mínimo y que sirva de base a futuros indicadores de productividad.

4- Profundizar la clarificación de denominaciones de algunas de las Unidades Organizativas dependientes del Ministerio, ya que en ocasiones no reflejan la Misión, propósitos, objetivos y acciones que en ellas se ejecutan.

5- Concentrar las tareas administrativas desarrolladas en el Ministerio en una sola Unidad Organizativa. Estas tareas están dispersas en diferentes sectores, lo que implica mala asignación de recursos materiales y humanos. De la misma manera concentrar los Recursos Financieros a efectos de poder hacer frente satisfactoriamente al requerimiento de insumos, equipos, servicios remuneraciones, asesoramiento técnico específico, capacitación del personal y promoción, difusión y prensa y otros relacionados con la comunidad y prestadores.

6- Aprobar por Decreto del Poder Ejecutivo las estructuras hasta el nivel de Dirección y sugerir a los Ministros que aprueben, con intervención del Comité de Reforma, las estructuras hasta el nivel de Departamento. Asimismo se sugiere que los Programas sean aprobados por el nivel de Subsecretarios.

7- Es necesario definir la dotación de personal para cada una de las Unidades Organizativas, según la nueva estructura Ministerial. Es decir reubicar las personas de acuerdo a las reales necesidades definidas a partir de la Reforma realizada en el Ministerio. Para ello las autoridades del Ministerio deben re-pensar la conformación que tendrá el mismo en el nivel de Departamento, ya que solo han presentado al Comité de Reforma del Estado la nueva estructura hasta el nivel de Direcciones.

8- En el caso que de la reubicación de personal realizada dentro del mismo Ministerio surjan sobrantes de personal, o caso contrario faltantes, de acuerdo a la nueva estructura organizativa y a la nueva asignación de funciones, el Ministerio deberá acudir al nuevo Sistema de Transferencias y Reubicación de Personal del Gobierno Provincial, creado por Decreto 64/97 a fin de lograr el equilibrio necesario entre Estructura - Dotación. Respecto de este tema la Subsecretaría de Trabajo debe intentar incorporar Abogados que surjan de Reformas realizadas en otras esferas del Poder Ejecutivo Provincial, de manera de no aumentar el gasto en personal (contratos y-o nombramientos) y poder llevar adelante la importante Reforma realizada en torno de la misma.

9- Los Jefes de Programas de la Subsecretaría de Acción Social, dado el carácter de las actividades que realizan y el impacto social de las mismas, deberían reportarse directamente al Subsecretario logrando mayor celeridad y mejor atención en aquellos casos considerados de emergencia.

10- El Ministerio debería profundizar sistemáticamente, de acuerdo a la metodología a preparar por el Comité, las Descripciones y Perfiles de Cargos. Esto debido a la importancia que ello tiene en Sistemas de Administración Pública de características burocráticas, en donde es necesario tener claro las atribuciones y responsabilidades que encierra cada cargo o puesto de trabajo, como base de la futura carrera de personal.

11- Acclerar la creación de una Unidad de Coordinación en materia de alimentos y drogas, fusionando las diversas áreas que actualmente existen entre las dependencias del Ministerio de Desarrollo Social y Salud, que cumplen con el ejercicio del Poder de Policía. Esto en forma transitoria, hasta que se eleve el Proyecto de Ley de creación de un ente autárquico con competencia en el tema.

12- Organizar programas de capacitación y entrenamiento para las diversas áreas de Administración de Recursos a fin de implementar las tareas de Análisis y Descripción de cargos, redacción de Manual de Funciones y Organigramas.

13- Iniciar la tarea de reingeniería de procedimientos, de la que se ha efectuado una prueba piloto en la Dirección de Personas Jurídicas, para la cual se requiere primero un relevamiento sistemático e integral.