

O/N.311.1  
A 22

40535

# INFORME FINAL

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO  
COMPONENTE 2

REFORMA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA  
DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y O. PÚBLICAS

## MENDOZA



EXPERTO: FELIX DARDO ALVAREZ

FECHA: 28 DE FEBRERO DE 1997.

01

# ÍNDICE

## **CAPITULO I: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.**

- 1.-) ANEXO I: Normas para la presentación de estructuras organizativas-Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.**
- 2.-) ANEXO II: Tareas de asesoramiento y monitoreo realizadas en el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas.**
- 3.-) ANEXO III: Análisis de la información remitida por el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas y análisis estructural del mismo.**
- 4.-) ANEXO IV: Análisis y evaluación de objetivos y estrategias de la reforma del Estado provincial.**

## **CAPITULO II: RECOMENDACIONES PARA EL COMITÉ DE LA REFORMA DEL ESTADO.**

## **CAPITULO I:**

### **RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS**

#### **1.-) ANEXO I: NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS - MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PUBLICAS**

Para el cumplimiento del art. 32 del decreto 889, Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, deberá realizar la presentación de sus estructuras, de acuerdo a las siguientes normas:

##### **I - Estructura:**

- Las normas de presentación de estructuras se entienden para las actividades regulares, permanentes y estables del Estado, 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 Estado.

- 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 agrupadas con la siguiente integración:

ANEXO I - ORGANIGRAMA

ANEXO II - OBJETIVOS y MISIONES

ANEXO III - FUNCIONES - DESTINATARIOS Y PRODUCTOS

ANEXO IV - DOTACIÓN DE CARGOS

ANEXO V - DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS

ANEXO VI - PROGRAMAS PRIORITARIOS

ANEXO VII - PLANTAS DE GABINETE

ANEXO VIII - PROCEDIMIENTOS CON DEMORA

La presentación deberá tener una carátula donde se indique nombre de la Unidad Organizativa, responsable y su teléfono e índice con referencia de páginas.

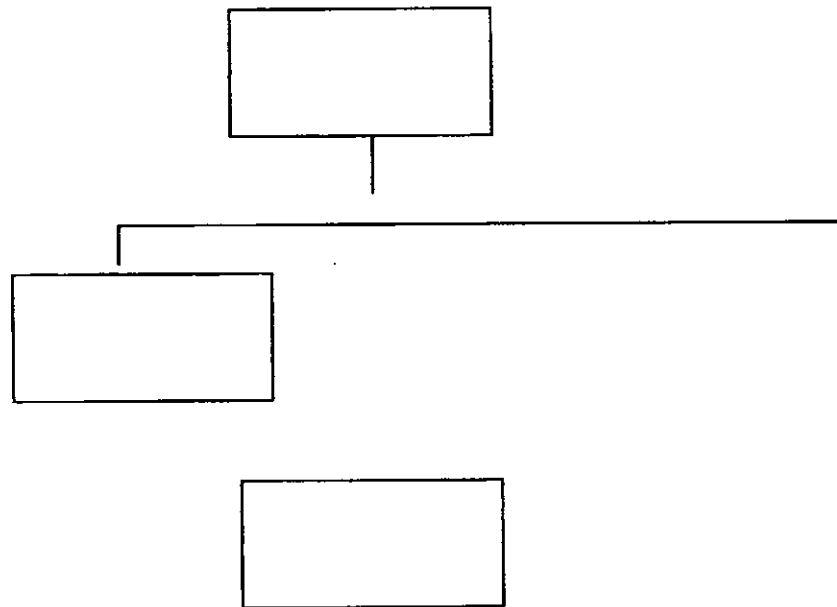
### ANEXO I ORGANIGRAMA

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



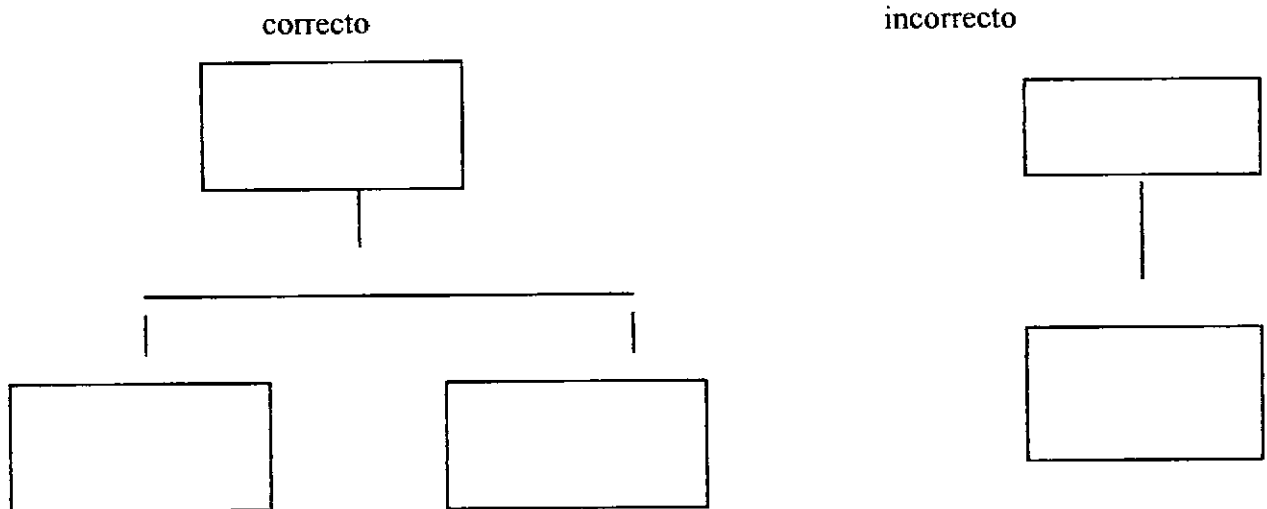
- Relación de asesoría: Se diseña con una línea de puntos horizontal



- 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.

- Los Ministros 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***

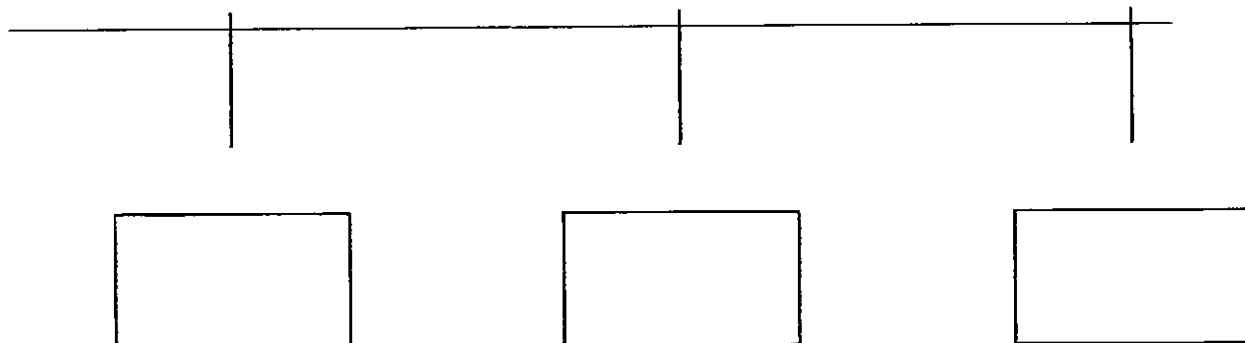
Se empleará una hoja para presentar el organigrama completo de la Ministerio de Ambiente y Obras Públicas hasta el tercer nivel jerárquico.

Se agregarán hojas adicionales para detallar los niveles inferiores.

Se adjunta una planilla con un modelo tipo de organigrama

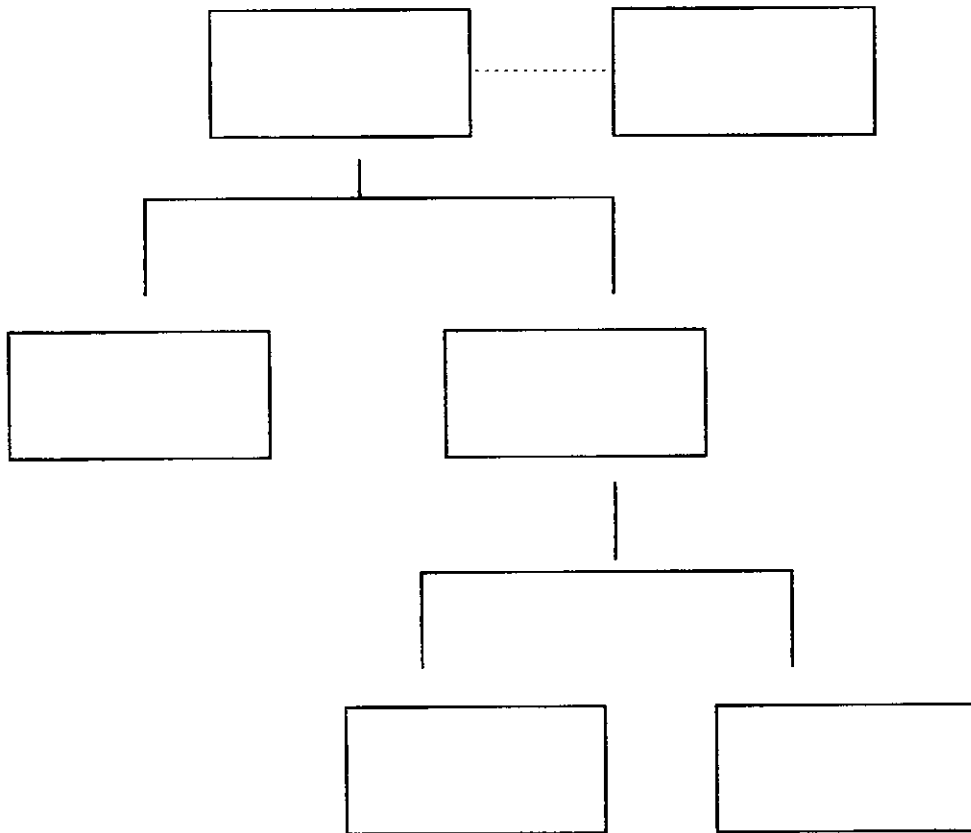


# ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA



**Modelo de Organigrama**

ADMINISTRACIÓN CENTRAL



## **ANEXO II**

### **OBJETIVOS Y MISIONES**

Se empleará una hoja para cada Unidad Organizativa, identificando en la parte superior el nombre "Ministerio de Ambiente y Obras Públicas" y la Unidad Organizativa.

Se presentará hasta el tercer nivel jerárquico.

Ministerio de Ambiente y Obras Públicas

Subsecretaria

Dirección de .....

**OBJETIVOS:**

**MISIÓN:**

## **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 ATRIBUCIÓN 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* : ( Instalación y reparación de semáforos )

*Sector particular* : ( Control de efluentes de empresas contaminantes)

*Usuario* : destinatario permanente, habitual de un servicio : ( Organizadores de Congresos: 50 agencias en todo el país )

- Destinatarios internos:

Dentro de la misma jurisdicción ministerial.( ej. otras unidades organizativas o funcionarios )

## 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 Ambiente y Obras Públicas de .....

Subsecretaría de.....

Unidad Organizativa .....

FUNCIÓN	PRODUCTO	DESTINATARIO
Supervisar proyectos de normas legales	Información sobre corrección o no del proyecto	componentes de la Administración o terceros interesados
Capacitar a la Comunidad en la Defensa Civil	Curso de capacitación	Población de la Provincia
Registrar en Libros Contables	Información Contable	Ministerio de Economía Dirección de .....

x acciones o actividades concretas

## ANEXO IV

### DOTACIÓN DE CARGOS

Se presentarán agrupados por Subsecretaría en la Administración Central y por Organismo ó Entidad en la Administración Descentralizada.

Modelo de Anexo IV-a

PLANTA PERMANENTE			
<b>Jurisdicción:</b> Ministerio de Ambiente y Obras Públicas			
Subsecretaría			
Entidad:		Organismo	o Entidad Descentralizada
<b>Programa Presupuestario:</b>			
<b>Escalafón:</b>			

Unidad Organizativa	Nombre del Cargo	Cantidad	Niveles Escalafonarios					Subtotal
TOTALES								

Modelo de Anexo IV-b

**Jurisdicción :** Ministerio de Ambiente y Obras Públicas  
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								

Modelo de Anexo IV-c

<b>DOTACIÓN GLOBAL</b>
<b>Jurisdicción :</b> Ministerio de Ambiente y Obras Públicas <div style="margin-left: 40px;">Subsecretaría</div> <div style="margin-left: 40px;">Entidad: Organismo o Entidad Descentralizada</div> <b>Programa Presupuestario :</b> <b>Escalafones :</b>

Unidad Organizativa	Niveles Escalafonarios					TOTALES
	Planta Perma . Escala f.	Planta Perma . Escala f.	Planta Perma .Escal af.	Planta Perma .Escal af.	Planta Transi t.	
<b>TOTALES</b>						

## ANEXO V

### DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE LOS CARGOS.

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

<p><b>Jurisdicción :</b> Ministerio de Ambiente y Obras Públicas Subsecretaría Entidad: Organismo o Entidad Descentralizada</p> <p><b>Nombre del Cargo :</b></p> <p><b>Escalafón :</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p>
<p>1. TAREAS</p> <p>2. RESPONSABILIDADES</p> <p>3. ATRIBUCIONES</p> <p>4. AMBIENTE DE TRABAJO</p>

**ANEXO VI**

<b>Jurisdicción :</b> Ministerio de Ambiente y Obras Públicas Subsecretaría Entidad: Organismo o Entidad Descentralizada <b>Unidad Organizativa :</b>					
<b>PROGRAMAS PRIORITARIOS</b>					
Denominación	Financiamiento		Cant de Person	Duración	Prioridad *
	Presup	Extrap			

\* Prioridades : 1,2,3,.....

**Jurisdicción :** Ministerio de Ambiente y Obras Públicas

Subsecretaría

Entidad: Organismo o Entidad Descentralizada

**Nombre del Cargo :**

**Escalafón :**

---

**PERFIL DEL CARGO**

---

1. REQUISITOS EDUCATIVOS

2. CONOCIMIENTOS ESPECIALES

3. EXPERIENCIA MÍNIMA

4. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

5. REQUISITOS DE PERSONALIDAD

6. OTROS REQUISITOS



## ANEXO VIII

### PROCEDIMIENTOS CON DEMORAS

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

<b>Jurisdicción :</b> Ministerio de Ambiente y Obras Públicas Subsecretaría <b>Unidad Organizativa :</b>		
<b>Identificación del procedimiento</b>	<b>Problemas que ocasionan demoras</b>	<b>Propuestas de Solución</b>

**ANEXO VII**

**PLANTA DE GABINETE**

( Se presentará solamente para las unidades de conducción política )

<b>PLANTA DE GABINETE</b>			
<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Unidades Retributivas</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>

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

## 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 Ambiente y Obras Públicas.
- 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:

1. 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 de Ambiente y Obras Públicas

Sub Secretaría

Dirección

Departamento

Los niveles Jerárquicos de las Entidades descentralizadas serán tres:

Dirección ( o denominación equivalente usada )

Secretaría

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 Ambiente y Obras Públicas 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.



**2.-) ANEXO II: TAREAS DE ASESORAMIENTO Y MONITOREO  
REALIZADAS EN EL MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PÚBLICAS.**

**Tareas realizadas:**

- Asesoramiento a las distintas reparticiones del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, 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:**

<b>MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
MINISTERIO	La Sra. Mónica Rago solicitó reunión al grupo asesor encabezado por la Lic. Pavón para

	<p>el día 25 de Setiembre, donde se explicará el instructivo y definirán pautas de trabajo sobre el art. 32 para todas las unidades organizativas del Ministerio.</p> <p>25-9 Se realizó la reunión gral. con el Ministro, subsecretarios y los Directores de las distintas dependencias (aprox. 15). Se explicaron alcances de la reforma, instructivo y se dieron pautas y guías de trabajo para cada caso. El Ministro dio como fecha límite a sus Directores para presentar propuestas el día 8 de Octubre, momento en el que será solicitada una nueva reunión..</p>
-Subsecretaría de Infraest. Para el Desarrollo	<p>Con fecha 25 de Setiembre se realizó una reunión general conjuntamente con el señor Ministro y demás Subsecretarios y los Directores de las distintas dependencias donde se explicaron alcances de la reforma, la normativa del instructivo y se dieron pautas y guías de trabajo para cada caso concreto.</p>
Dirección de Comunicaciones	<p>Luego de la reunión mantenida con todos los funcionarios del Ministerio, el señor Director de Comunicaciones solicitó una reunión en su repartición con el objeto de solicitar mayor información a los efectos de dar cumplimiento a lo requerido por el Art. 32 del Dec. 889/96.</p>
Dirección de Vías y Medios de Transportes	<p>10/10-14/10 El Sr. Francisco Losada acudió al Grupo Asesor para salvar dudas de su propuesta y organizó reunión gral con la repartición para el 18/10 a las 12 hs.</p> <p>18/10 Se realizó una jornada de trabajo con todo el personal jerárquico de la Dependencia en el Comedor Universitario, donde se presentó la propuesta al Grupo Asesor y donde se comprobó la excelente predisposición y trabajo realizado por el Director.</p>
Dirección de Control de Gestión Administrativa	<p>Se han mantenido tres reuniones (días 27, 28 y 29 de setiembre) donde se atendió a los requerimientos de las distintas unidades administrativas de la Dirección, en relación a dudas en cuanto al llenado de anexos del instructivo y para la elaboración de propuestas de una nueva estructura organizativa.</p>
-Subsecretaría de Medio Ambiente	<p>Luego de la reunión mantenida el día 29 de setiembre de 1996, conjuntamente con todos los funcionarios del Ministerio, se llevó a cabo una reunión con el señor Subsecretario y todos los Directores de la Subsecretaría a los efectos de explicar los alcances del instructivo diseñado para la presentación de la información requerida por el art. 32 del Dec. 889/96.</p>
D. de Ordenamiento Ambiental y Des. Urbano	<p>El señor Director de Ordenamiento Ambiental y Desarrollo Urbano solicitó al grupo asesor una reunión para el día 2/10 para interiorizar al personal a cargo de la realización de la propuesta de la nueva estructura organizativa y sobre la normativa del instructivo. Luego de mantenida la reunión se acordó una nueva para salvar las dudas que surgieran al respecto.</p>
D. de Recursos Renovables	<p>Conforme lo dispuesto en la reunión mantenida con el señor Subsecretario, se llevó a cabo una visita del cuerpo asesor a la repartición el día 4 de setiembre, donde se hizo un</p>

	análisis de la propuesta de reestructuración administrativa que se estaba llevando a cabo y asesoró al personal sobre aquellos puntos que no respetaban la normativa del instructivo.
<b>D. de Tierras, Fronteras y Poblamiento</b>	El señor Director fue visitado por el grupo asesor el día 3 de octubre, oportunidad en la que se salvaron dudas en cuanto al llenado de los distintos anexos del instructivo elaborado para dar cumplimiento a lo solicitado por el art. 32 del Dec. 32 N° 889/96.
<b>D. de Saneamiento y Control Ambiental</b>	El señor Director de Saneamiento y Control Ambiental solicitó una reunión para el día 29/9/96 en la que se le explicó la normativa del instructivo y asesoró sobre los pasos para la elaboración de la propuesta que dé cumplimiento a lo requerido por el Dec. 889/96.
<b>Dirección Gral. de Administración</b>	Con fecha 2/10 se realizó una segunda reunión con el personal de la Dirección de Administración, con el objeto de asesorarlo en los aspectos fundamentales de la propuesta de reestructuración administrativa.
<b>Dirección Provincial de Vialidad</b>	3/10/96 La Lic. Pavón y Lic. Elida Rodríguez se reunieron con los directivos de la D.P.V. para discutir propuesta y reestructuración del organismo.
<b>Fondo Pcial. de la Vivienda</b>	30/9 El grupo asesor acudió al IPV y se reunió con su Presidente Ing. Chiachio y el resto del Directorio, se expuso el nuevo rol del Fondo y la necesidad de adecuación de su estructura, atendiendo al art. 32 del Dcto. 889.
<b>Parques y Zoológicos</b>	La Sra. Irene Pujol de Vidal y su equipo estuvo reunida con la Lic. Pavón el día 20 de Setiembre donde se definieron pautas para trabajar en el art. 32 del Dcto 889/96. 3/10/96 El Grupo Asesor se reunió con los directivos del organismo para salvar dudas de la propuesta y del art. 32 La propuesta fue presentada a la coordinadora del Ministerio Sra. Mónica Rago.
<b>Irrigación</b>	El Lic. Walter Gutierrez se reunió con la Lic. Elsa Pavón y expuso sobre el proyecto de modernización de la administración del agua en Mendoza y su relación con el art. 32. Hizo entrega del mencionado proyecto que se haya en estudio en el grupo asesor. 2/10 El Grupo asesor concurrió al Depto de Irrigación y se reunió con el Lic. Gutierrez y otros directores de esa dependencia y se discutió a cerca de la modernización efectuada por ese organismo desde hace 5 años y su relación con el art. 32 del Dcto. 889.

### **ANEXO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN REMITIDA POR EL MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PÚBLICAS.**

El Ministerio o de Ambiente y Obras Publicas 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** ; DOTACIÓN DE CARGOS : 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.

Observaciones realizadas por el experto a la información remitida por el Ministerio:

**Anexo 1** ; ORGANIGRAMA : El Organigrama presentado como propuesta por el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas tiende a dar solución a algunos de los problemas estructurales con que contaba en su organización anterior 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 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 imprecisiones y superposición en la redacción de determinadas funciones presentadas para cada una de las unidades dependientes del Ministerio como así también confusión en la definición de las mismas. En relación a los productos, no existió precisión en cuanto a la identificación los mismos, confundiéndolos en algunos casos con objetivos o metas deseadas a cumplir por el ministerio.

Los productos de las distintas funciones no han sido cuantificados ni estratificados de manera tal que reflejen la verdadera acción del Ministerio en el contexto social.

**Anexo 4** ; DOTACIÓN DE CARGOS: En la información presentada no existió una propuesta de reorganización ni modificación en cuanto a la dotación del Ministerio como un todo homogéneo, se limitó a una colección inconexa de lo que cada responsable de área consideraba apropiado para su unidad organizativa. En general las misma consistían en mantener la situación actual del personal del Ministerio. (El experto para poder obtener mayor información respecto al tema y calcular algunos indicadores debió recurrir a los listados de liquidación de sueldos de la Dirección Provincial de Informática de la Provincia).

**Anexo 5** ; DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS: La información presentada respecto a este anexo es incompleta ya que las descripciones de cargos no se definen claramente y se confunden las tareas con las responsabilidades.

En relación a los perfiles de cargos, los mismos en general han sido redactados por personal administrativo de cada área o unidad organizativa involucrada, quienes no cuentan con un conocimiento adecuado ni específico de las necesidades de formación, experiencia, personalidad, etc., necesarias para desempeñar cada cargo. Sería conveniente realizar un estudio más profundo a cerca de las verdaderas necesidades respecto de la preparación y cualidades 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).

### **3.1. DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ESTRUCTURAL DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PÚBLICAS.**

#### **3.1.1. 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 una estructura organizativa consistente en siete niveles jerárquicos (Ministro, Subsecretarías, Direcciones, Subdirecciones, Departamentos, Divisiones, Oficinas). 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 debería acotarse en la primer propuesta del Ministerio ya que deberá ajustarse a un máximo de tres aperturas por cada Subsecretaría y así sucesivamente. (salvo justificadas excepciones).

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..

### **3.1.2. Primer propuesta de reforma Ministerial :**



Se debe aclarar que en esta primera propuesta de reforma no ha existido un trabajo homogéneo y compacto dentro del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, como tampoco una discusión de fondo sobre el alcance de la misma. Esto ha tenido como resultado una primera propuesta superficial que deberá ser analizada y completada en profundidad en los meses siguientes. Cabe aclarar que en un gran porcentaje esto se debe a las indefiniciones políticas de los niveles superiores.

En la primer propuesta elevada por el Ministerio se reduce a cuatro (anteriormente seis) las direcciones dependientes de la Subsecretaría de Infraestructura para el Desarrollo; Dirección de Contratos y Obras Públicas; Dirección de Vías y Medios de Transporte; Dirección de Hidráulica; Dirección de Comunicaciones; pese a la reducción, no cumple con los criterios de racionalidad explícitos en el Instructivo Guía elaborado para la Reforma del Estado Provincial.

En la Subsecretaría de Medio Ambiente, se reduce a tres (anteriormente cuatro), las direcciones bajo su dependencia, Dirección de Ordenamiento Ambiental; Dirección de Saneamiento y Control Ambiental; Dirección de Recursos Naturales renovables y se incorporan tres nuevos Programas: Programa Infraestructura Social Básica, Programa Regional de Metodología; Programa de desarrollo Institucional Ambiental. Dentro de los Organismos Descentralizados se elimina el Instituto Provincial de la Vivienda.

### **3.1.3. ANÁLISIS DE CARGOS:**

El análisis de los cargos se ha elaborado a través de la información presentada por el Ministerio, conforme los criterios de racionalidad

explícitos en el Instructivo guía para la Reforma del Estado Provincial. Este Instructivo requería en su Anexo "V" la "Descripción de los Cargos y El Perfil de los Cargos" Dicha información debía ser presentada en cuatro Ítems para la descripción de los Cargos : 1.- Tareas; 2.- Responsabilidades; 3.- Atribuciones; 4.- Ambiente de Trabajo. y para los Perfiles de Cargos en seis ítems:

1.- Requisitos educativos; 2.- Conocimientos Especiales; 3.- Experiencia Mínima; 4.- Habilidades y destrezas Requeridas; 5.- Requisitos de Personalidad, 6.- Otros Requisitos.

Del estudio practicado a la información remitida en el Ítems "Tareas" se deduce que: Dicha información ha sido elaborada por personal subalterno, careciendo de la necesaria claridad y conocimiento necesarios para la presentación de dicha información, muchas veces se han limitado a presentar pocas taras por cada cargo no permitiendo inferir cuales son las correspondientes funciones que se desempeñan.

Con relación al los ítems Responsabilidades y Atribuciones: la mayoría de las dependencias no tiene bien claro la diferencia que existe entre las Responsabilidades y las Atribuciones, ni cuales son verdaderamente las responsabilidades y las atribuciones de cada cargo. De lo expuesto se deduce la necesaria definición de responsabilidades y atribuciones para cada uno de los cargos del Ministerio.

En el Ítems "Ambiente de Trabajo" es común el error en gran parte de las Unidades Organizativas, de confundir el Ambiente fisico de trabajo, con las condiciones necesarias para lograr el "Ambiente de Trabajo", requeridos por el texto del Instructivo Guia para la Reforma del Estado Provincial.

En la información remitida en relación a los “Perfiles de Cargos” se observa en el ítems Requisitos Educativos y Experiencia Mínima; que han sido bien elaborados al igual que el Ítems Requisitos de Personalidad. En cambio en los Ítems Conocimientos Especiales y Habilidades y Destrezas requeridas, que no existe un pleno conocimiento de cuales son los necesarios Conocimientos Especiales y las Habilidades y Destrezas requeridas a los agentes para ocupar el cargo que desempeñan. No ha sido posible determinar si el desconocimiento es de los funcionarios que completaron la información o bien esta información fue elaborada por un subalterno sin los elementos de juicio necesarios para poder evaluar dichas condiciones laborales.

## **ANEXO IV: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA REFORMA DEL ESTADO:**

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 Policía 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.

#### **4.1. LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE REFORMA ADOPTADAS FUERON:**

##### **1- PRIVATIZACIÓN DE :**

- Banco de Mendoza
- Banco de Previsión Social
- Hoteles y Hosterías
- 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:**

Asistencia a la niñez y Ancianidad, Discapacidad, 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 Dirección de Escuelas.
- Oficina de fotocopiado de la Secretaría General.
- Departamento de Automotores de la Secretaría 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.

**14- VENTA** de automotores y prohibición de nuevas adquisiciones.

## **MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PÚBLICAS:**

La necesidad de avanzar en el proceso de reforma y Modernización del Estado de la Provincia de Mendoza, ha hecho que el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas haya puesto en marcha una sucesión de

acciones tendientes a modificar su estructura en la búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia en sus prestaciones.

La operatividad del ministerio debe ser garantizada a través de un proceso de simplificación de procedimientos, supresión de superposiciones y mayor coordinación en orden a brindar servicios menos costosos y más ágiles, en función de ello, el Ministerio ha modificado su estructura estableciendo cuatro niveles jerárquicos: dos niveles donde se definen las Políticas: Ministerio y Subsecretarías; y dos niveles de ejecución de esas políticas: Direcciones y Departamentos. Conforme lo expuesto, se ha modificado la estructura reduciendo dentro de la Subsecretaría de Infraestructura para el Desarrollo dos Direcciones: **Dirección de Control de Gestión Administrativa y Dirección de Control de calidad**; y cuatro subdirectores: **Subdirección de Despacho General, Subdirección de Personal, Subdirección de Presupuesto, Subdirección de Control y Coordinación de Obras y Servicios Públicos**. (El nivel de subdirección se suprime en todo el estado provincial), y dentro de la Subsecretaría de Medio Ambiente se suprime: la **Dirección de Tierras y Fronteras y la Subdirección de Recursos**; dentro de las Empresas y Organismos Descentralizados por disposición de decreto 889/96 de Modernización y Reforma del Estado Provincial en su artículo N° 12 ordena se suprima el **Instituto de Política Energética** y el artículo N° 6, dispone la sustitución del **Instituto Provincial de la Vivienda**, por el **Fondo Provincial de la Vivienda** al cual la legislatura provincial debe darle plena autarquía técnica, financiera y jurídica.

La estructura del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, luego de las modificaciones precedentes es la siguiente:

**De la Subsecretaría de Infraestructura para el Desarrollo dependen:**

- Direcciones de: Administración de Contratos y Obras Públicas.
- Dirección de Vías y Medios de Transporte.
- Dirección de Hidráulica.
- Dirección de Comunicaciones.

**De la Subsecretaría de Medio Ambiente dependen las siguientes Direcciones:**

- Dirección de Ordenamiento Ambiental y Desarrollo Urbano.
- Dirección de Saneamiento y Control Ambiental.
- Dirección de Recursos Naturales Renovables.

**Dependen directamente del Ministro:**

- Dirección de Administración.

**Empresas y Organismos Descentralizados:**

- **Empresa Provincial de transporte** (actualmente intervenida y en proceso de privatización conforme lo establece el artículo N° 17 del Decreto 889/96).
- **Energía Mendoza Sociedad del Estado** (en proceso de privatización).
- **Obras Sanitarias Mendoza** (En proceso de privatización);

- **Departamento Provincial de Vialidad;**
- **Fondo Provincial de la Vivienda;**
- **Administración de Parques y Zoológicos;**

**Entes Reguladores:**

- Ente Provincial de Aguas y Saneamiento

**Programas:**

- Programa de Estructura Social Básica
- Programa de desarrollo Institucional Ambiental.

Debe destacarse que el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas es el primero que ha puesto en marcha un serio programa de tercerización de parte de sus funciones a través de la Dirección de Contratos y Obras Públicas, tercerizando las actividades que desarrollaban anteriormente:

- Subdirección de Construcciones.
- Subdirección de Arquitectura.
- Subdirección de Auditoría
- Instituto Técnico de Investigaciones y Ensayo de Materiales

Dando cumplimiento a lo requerido en el artículo N° 14 del decreto 889/96 de Reforma y Modernización del Estado Provincial.

Una de las bases del proceso de modernización del Estado radica en la redefinición de los objetivos y de las funciones, de los distintos sectores intervinientes en la formulación y ejecución de las Políticas Públicas tendientes a la satisfacción de las necesidades sociales, en este sentido, el Ministerio de Ambiente y Obras Públicas ha redefinido sus Misiones, Objetivos y Funciones, ha determinado sus productos y ha cuantificado los destinatarios de dichos productos dando cumplimiento a lo solicitado en el Anexo II "Misiones y Objetivos" y el Anexo III "Funciones, Productos y destinatarios", correspondientes al Instructivo General elaborado por el Comité de la Reforma del Estado para Homogeneizar estructural y funcionalmente al Poder Ejecutivo Provincial, conforme lo requiere el artículo N° 32 del Decreto 889/96.

Dentro de este proceso de Reforma y Modernización del Estado es necesario jerarquizar la función del Empleado Público, reformulando su rol dentro de la estructura administrativa y su relación con la comunidad, para ello, se ha solicitado al Ministerio por medio del anexo V, "Descripción y Perfil de los Cargos" del Instructivo General para la Reforma y Modernización del Estado, donde se especifica cuales son las Tareas, Responsabilidades, Atribuciones, conocimientos especiales, requisitos de personalidad y otros requisitos que deben reunir los agentes que ocupan los distintos cargos de la Administración Pública Provincial, presentados cuantitativamente en la "Dotación de Cargos" permanente y temporario requerida a través del anexo IV del Instructivo General.

## CAPITULO II

### RECOMENDACIONES PARA EL COMITÉ DE REFORMA DEL ESTADO.

Las recomendaciones realizadas al Comité de Reforma del Estado, en relación al Ministerio de Ambiente y Obras Públicas, son las siguientes:

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, para hacer más eficiente la acción del Estado.

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 nombramientos) y poder llevar adelante la importante Reforma realizada en torno de la misma.



9- 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.

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

11- Iniciar la tarea de reingeniería de procedimientos, de la que se ha efectuado una prueba piloto en la Dirección de Administración de Contratos y obras Públicas, para la cual se requiere primero un relevamiento sistemático e integral de dicha repartición.