

O/N.311.1  
P11e

40543



## ***INFORME FINAL***

**Programa de Modernización Integral del Estado**  
**(Componente 2)**

***MENDOZA***

*Estructuras organizativas del  
Ministerio de Economía y Finanzas*

**Experto: Lic. Javier A. Pavón**

**28 de Febrero de 1.997**

# **CAPITULO 1**

## **Resumen de las Actividades realizadas**

## INDICE

### CAPÍTULO 1: Resumen de las actividades realizadas

- 1) Anexo 1: Instructivo de la Unidad Organizativa del Ministerio de ~~\_\_\_\_\_~~ <sup>ECONOMIA</sup> y ~~\_\_\_\_\_~~ <sup>FINANZAS</sup> (Base para el cumplimiento del Art.32 Dto 889/96).
  
- 2) Anexo 2: Tareas de asesoramiento y monitoreo realizadas en el Ministerio de ~~\_\_\_\_\_~~ <sup>ECONOMIA</sup> y ~~\_\_\_\_\_~~ <sup>FINANZAS</sup>
  
- 3) Anexo 3: Análisis de información remitida por el Ministerio de ~~\_\_\_\_\_~~ <sup>ECONOMIA</sup> y ~~\_\_\_\_\_~~ <sup>FINANZAS</sup> 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.

**ANEXO 1**

Para el cumplimiento del art. 32 del decreto 889, las jurisdicciones y entidades del Ministerio de Economía y Finanzas, debieron 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 categorías programáticas 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 comprobable y medible la función de la organización como un medio destinado a la ejecución de los programas, sub programas, proyectos, obras o actividades previstas presupuestariamente, y sean identificables las unidades ejecutoras de los mismos.
- 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 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 - DESCRIPCIONN Y PERFIL DE CARGOS  
ANEXO VI - PROGRAMAS PRIORITARIOS  
ANEXO VII - PLANTAS DE GABINETE  
ANEXO VIII - PROCEDIMIENTOS CON DEMORA

Deberán presentarse agrupadas, como minimo por Ministerio y organismo descentralizado.

## ANEXO I

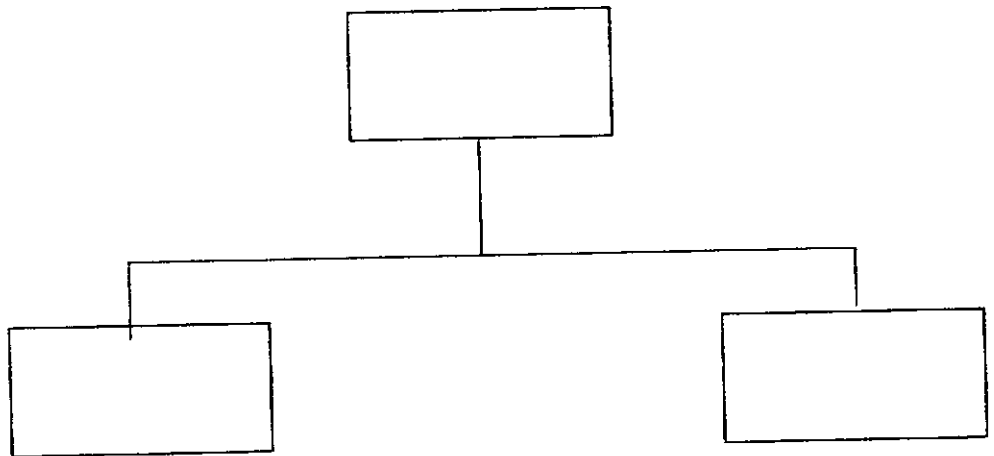
### ORGANIGRAMA

Los organigramas se graficarán de acuerdo a las siguientes reglas:

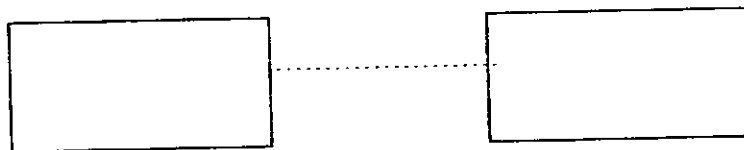
- Unidad organizativa se diseña con un rectángulo:



- Dependencia jerárquica: se diseña con una línea recta vertical

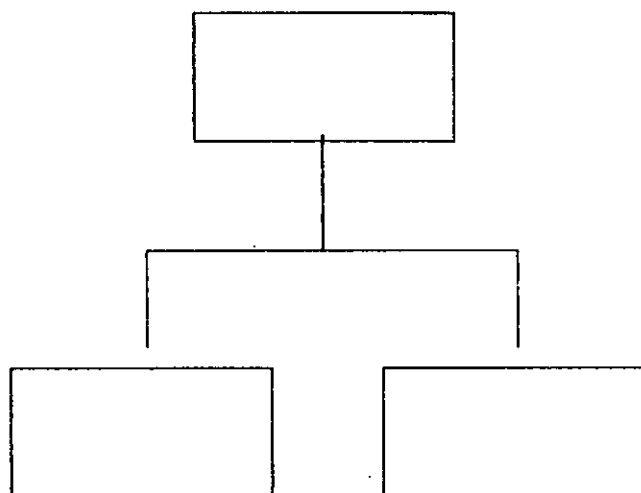


- Relación de asesoría: Se diseña con una línea de puntos horizontal

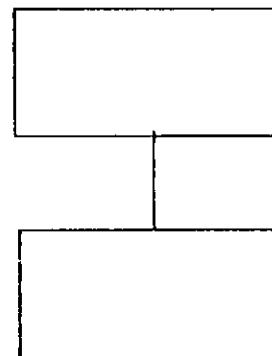


- Apertura organizativa: se diseña con una línea recta horizontal. Esto significa que las actividades de la unidad organizativa superior se abren en actividades de unidades organizativas inferiores, a las que se supone delegada la autoridad respectiva.

- 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.



Correcto



Incorrecto

### ***Criterios de racionalidad***

En el marco de la reforma del Estado, se sugiere que se apliquen criterios de racionalidad, que permitan 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 Sub Secretarios, 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, Unidad Subsecretario, ó Unidad Director.

- La mencionada unidad no se grafica, 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 los que 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***

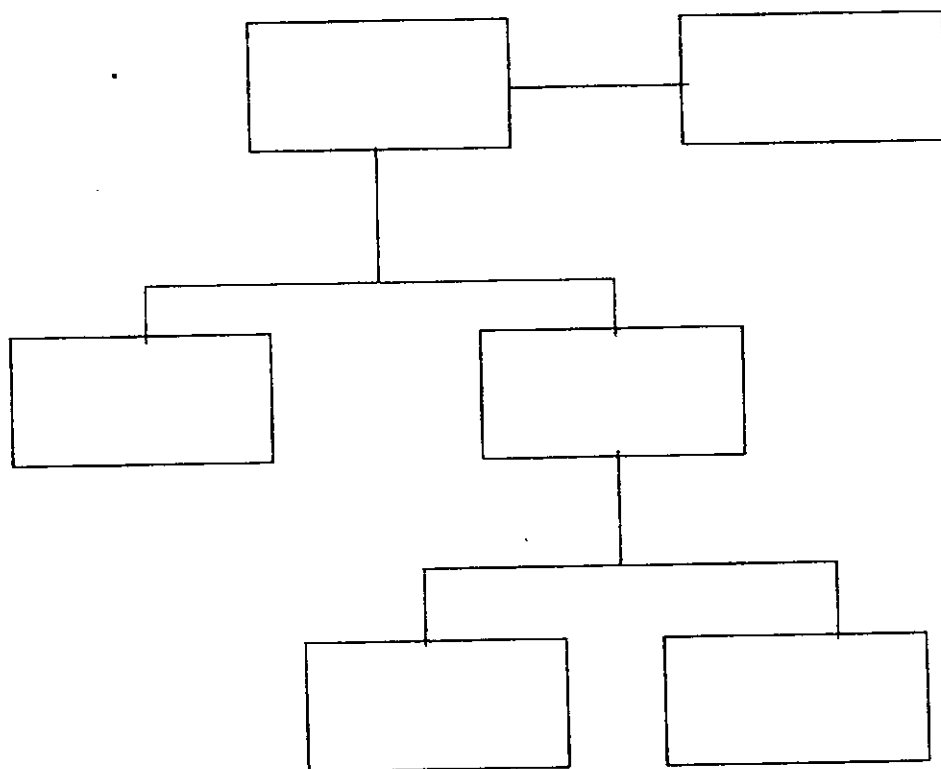
Se empleará una hoja para presentar el organigrama completo de cada Ministerio o Organismo Descentralizado ó Entidad hasta el tercer nivel jerárquico.

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 .....

Dirección de .....

**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 de 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 : ( Regantes del sistema de irrigación,- 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; solamente se requerirá para las Unidades Operativas de todos los niveles jerárquicos y de dependencia.

El mismo deberá ser presentado de la ste. manera:  
( se incluyen ejemplos ilustrativos )

### ANEXO III

Ministerio de .....  
Subsecretaria de.....  
Unidad Organizativa .....

<b>FUNCIÓN</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>DESTINATARIO</b>
Mantener el arbolado urbano	Fumigaciones - Curaciones	Población urbana general
Promover las PYMES	Curso de capacitación Subsidios Sistemas de información	130000 empresas de hasta 40 empleados
Registrar en Libros Contables	Información Contable	Ministerio de Economía Dirección de .....

## ANEXO IV

### DOTACION 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

<b>PLANTA PERMANENTE</b>
<b>Jurisdicción:</b> Ministerio
Sub secretaria
<b>Entidad:</b>
<b>Programa Presupuestario:</b>
<b>Escalafón:</b>

Unidad Organizativa	Nombre del Cargo	Cantidad	Niveles Escalafonarios					Subtotal
<b>TOTALES</b>								

Modelo de Anexo IV-b

**Jurisdicción :** Ministerio  
Subsecretaría

**Entidad :**  
**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

---

**DOTACION GLOBAL**

**Jurisdicción :** Ministerio  
Subsecretaría

**Entidad :**  
**Programa Presupuestario :**  
**Escalafones :**

---

<b>Unidad Organizativa</b>	<b>Niveles Escalafonarios</b>					<b>TOTALES</b>
	<b>Planta Perma. Escalaf.</b>	<b>Planta Perma. Escalaf.</b>	<b>Planta Perma. Escalaf.</b>	<b>Planta Perma. Escalaf.</b>	<b>Planta Transit.</b>	
<b>TOTALES</b>						

El presente anexo se presentará únicamente cuando la dotación del organismo contenga personal en varios escalafones ó en distintas plantas de personal, lo que amerite la presentación de un cuadro resumen.

## ANEXO V

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

<p><b>Jurisdicción :</b> Ministerio Subsecretaría Unidad Organizativa</p> <p><b>Entidad :</b> <b>Nombre del Cargo :</b> <b>Escalafón :</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p>
<p>I. TAREAS</p>
<p>II. RESPONSABILIDADES</p>
<p>III. ATRIBUCIONES</p>
<p>IV. AMBIENTE DE TRABAJO</p>

**ANEXO VI**

<p><b>Jurisdicción :</b> Ministerio  Subsecretaria</p> <p><b>Entidad :</b>  <b>Unidad Organizativa :</b></p>					
<p><b>PROGRAMAS PRIORITARIOS</b></p>					
Denominación	Financiamiento		Cant de Person	Duración	Prioridad *
	Presup	Extrap			

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



## 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.

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

## 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.

### *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, Fiscal de Estado, 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, Sub Secretario, 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.

Los niveles jerárquicos de la Administración Central serán cuatro:

- Ministerio
- Sub Secretaría
- 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 abstracto, 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 )

### ***Funciones***

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

### ***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.

- 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 claramente indicadores 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***

Se entiende por "productos" todas las salidas reales de la unidad en análisis, hacia uno o más destinatarios.

- Los productos pueden ser bienes( físicos o intangibles) o servicios.

### ***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**

**TAREAS DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO AL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS**

**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 ECONOMIA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
MINISTERIO	Se organizó una reunión gral. explicativa del instructivo y se nombró coordinador por ese Ministerio al Sr. Leo Díaz. Se quedó en realizar nuevas reuniones o talleres grales trabajo en fechas a designar. Asistieron aprox. 20 Directores.
-Subsecretaría de Hacienda	Se han mantenido permanentes comunicaciones y reuniones con el Area de Hacienda o Ministerio donde se ha asesorado a cerca de la implementación del instructivo y la adecuación de la estructura a los lineamientos allí vertidos.

Contaduría General de la Provincia	El Subcontador Gral. visitó al Asesor, donde se le explicó el instructivo y aclaró dudas respecto del mismo y de la implementación del art. 32. El Subcontador General se reunió para ajustar detalles de la propuesta con el Asesor Lic. Javier Pavón en reiteradas oportunidades.
Dirección General de Finanzas	Asistió el Sr. Luciano Revilla y la Sra. Carmen Caballero a la oficina del Lic. Pavón a efectos de acordar modalidad de trabajo y de permanentes contactos para aclaración de dudas respecto del instructivo
Tesorería General de la Provincia	Se han mantenido permanentes reuniones y comunicaciones telefónicas con el área
-Subsecretaría de Financiamiento	Asistió la Sra. Rosa Villegas y se reunió con el Lic. Pavón a efectos de acordar modalidad de trabajo y de permanentes contactos para aclaración de dudas respecto del instructivo.
Dirección Gral. de Rentas	El Sr. Víctor Fernández ha mantenido permanente contacto con el Lic. Pavón consultando a cerca de la confección del organigrama de la Dirección General de Rentas y su adecuación al Art. 32 del Decreto 889/96. Se han mantenido permanentes contactos telefónicos y reuniones a efectos de definir la situación del área.
Dirección de Compras y Suministros	El Sr. Le Donne ha mantenido permanentes contactos telefónicos y reuniones a efectos de definir la situación del área..
Dirección Provincial de Catastro	Los Sres Juan Luna y Raúl Di Paolo han estado trabajando desde hace un tiempo con la reestructuración de Catastro y se han comunicado permanentemente a efectos de coordinar el trabajo realizado con los lineamientos vertidos en el instructivo que sirvió de base para el art.32 del Decreto 889/96.
Dirección Provincial de Informática	Asistieron a reuniones varias los Sres Villegas y María Guisasola. Se realizó reunión del asesor (Lic. Pavón) con el Director y subdirectores del área donde se analizó instructivo y su aplicación en esta Dirección, como así también se expusieron los ppales problemas de la D.P.I
-Dirección Gral. de Administración	Asistió a la reunión gral. la Sra. Canizzo Angela y Pronotto Ana La Sra. Ana Clara Pronotto concurrió al asesor para consultar a cerca de conceptos contemplados en el instructivo. Fue atendida por el Lic. Javier Pavón en reiteradas reuniones y llamadas telefónicas
-Subsecretaría de Economía	Se han comunicado permanentemente a efectos de coordinar el trabajo realizado con los lineamientos vertidos en el instructivo que sirvió de base para el art.32 del Decreto 889/96.
Programa de Economías Regionales	El Sr. Enrique Pedra acudió al asesor, a efectos de informarse como estructurar este programa de desarrollo regional en el Ministerio de Economía y también discutir misiones, objetivos y destinatarios del mismo.
Dirección de Comercio e Industria	Asistió el Sr. Andrés Millan para salvar dudas en su propuesta en reiteradas ocasiones
Dirección de Agricultura	Asistió a una reunión de carácter informativo la Sra. Orsich. Asistió a la oficina del asesor la Sra. Marta Thomas quien pidió aclaraciones sobre el instructivo y pautas de implementación del art. 32 del Dcto 889, se mostró desconcertada respecto de ello, dada la renuncia del Subsecretario Merino, quien definió lineamientos grales distintos a los actuales.

<b>ISCAMEN</b>	Asistió a la oficina del grupo asesor el Sr. Rubén Mellado quien pidió aclaraciones sobre el instructivo y pautas de implementación del art. 32 del Dcto 889. El Lic. Pavón se reunió con el Ing. Gomez Riera para avanzar en la propuesta a presentarse al Comité de Reforma
Dirección de Estadísticas	Asistió a la oficina del grupo asesor la Sra. Liliana Roma quien pidió aclaraciones sobre el instructivo y pautas de implementación del art. 32 del Dcto 889.
Dirección de Minería e Hidrocarburos	El Sr. Laciari se reunió con el Lic. Pavón para avanzar en la propuesta a presentarse al Comité de Reforma. Mantuvo permanente contactos telefónicos y reuniones en la oficina del experto.
Dirección Prov. de Ganadería	La Sra. Graciela Segura acudió al asesor, a efectos de informarse como estructurar este área en el Ministerio de Economía y también discutir misiones, objetivos y destinatarios de la mismo.
-Subsecretaría de Turismo	Se reunió con el Lic. Pavón personal de la Subsecretaría a efectos de acordar modalidad de trabajo y de contactos necesarios para aclaración de dudas respecto del instructivo
Dirección de Promoción Estadística	El Director y personal del área han mantenido permanentes contactos con el Lic. Pavón consultando a cerca de la confección del organigrama de la Dirección y su adecuación al Art. 32 del Decreto 889/96. Se han mantenido permanentes contactos telefónicos y reuniones a efectos de definir la situación del área.
-Caja Seguro Mutual	Asistió a una reunión informativa el Sr. José Pernisari.
Instituto Pcial de Juegos y Casinos	Asistió a reunión solicitada por el Sr. Clementi Felix, personal del área
I.A.D.I.Z.A.	Asistió a reunión informativa los sres Guevara Juan y Fernandez Angel, a efectos de aclarar pautas de presentación de la propuesta de reforma del área y cumplimiento de plazos del Decreto 889

**ANEXO 3**

## DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ESTRUCTURAL Y ANALISIS DE CARGOS

### Información aportada por el ministerio de Economía y Finanzas :

El Ministerio de Economía y Finanzas 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 : Presentó en forma parcial e incompleta.

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 de Economía y Finanzas :

Anexo 1 ORGANIGRAMA : El Organigrama propuesto surge de una tarea de elaboración aislada de cada una de las Unidades Organizativas por separado, siendo “aglutinado” de hecho, en la estructura del Ministerio presentada en primera instancia al Comité de Reforma del Estado. Dicha estructura carece de un análisis y un estudio profundo y no han existido definiciones políticas claras por parte de los niveles jerárquicos superiores que permitan obtener un producto homogéneo y consistente.

En la medida en que no exista una conducción con directrices claras y una dedicación de lleno del nivel político del Ministerio, la Reforma estructural se diluirá en un mero intento administrativo.

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 como así también confusión en la definición de las mismas. Respecto de los productos, no existió precisión en cuanto a la identificación los mismos, confundiéndolos en algunos casos con objetivos o metas 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.

Es de primordial importancia lograr una identificación clara, concreta y lo más específica posible de productos y destinatarios, lo que permitirá obtener información inequívoca sobre las reales necesidades de la población y el “costo” que representan para el Estado satisfacerlas y en que medida lo hace.

Anexo 4 DOTACION DE CARGOS: No existió una propuesta de reorganización ni modificación en cuanto a la dotación del Ministerio como un todo homogéneo, la presentación hecha 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 información respecto al tema y calcular algunos indicadores debió recurrir a los listados de liquidación de sueldos de la



Dirección Provincial de Informática dependiente del propio Ministerio de Economía y Finanzas de la Provincia).

Anexo 5 DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS: Las descripciones de cargos presentadas han sido relativamente adecuadas, ya que no se definen claramente y se confunden entre sí, tareas y responsabilidades.

En cuanto 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)

#### 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 Subordinación unitaria sucesiva : 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..

### 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 Economía y Finanzas, 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.

La estructura propuesta parte del primer nivel jerárquico que es el Ministro contando en el primer nivel de apertura con tres Subsecretarías : Hacienda, Financiamiento y Economía.

La Subsecretaría de Hacienda se divide en cuatro Direcciones : Dirección de Finanzas, Contaduría General, Tesorería General y Dirección de Crédito Público.

La Subsecretaría de Financiamiento se divide en cuatro Direcciones : Dirección de Informática, Dirección General de Rentas, Dirección de Catastro, Dirección de Compras y Suministros.

La Subsecretaría de Economía se divide en seis Direcciones : Dirección de Agricultura, Dirección de Ganadería, Dirección de minería e Hidrocarburos,

Dirección de Turismo, Dirección de Comercio Industria y Defensa del Consumidor, Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas.

En la primer propuesta elevada por el Ministerio se reduce a tres las cuatro Subsecretarías existentes, transformándose a la Subsecretaría de Turismo en Dirección (esta decisión está aún bajo discusión ).

Se crea la Dirección de Crédito Público bajo la esfera de la Subsecretaría de Hacienda, y la Dirección de Personal dependiendo directamente del Ministro de Economía y Finanzas. Este es un punto clave en el desarrollo de la Reforma del Estado ya que existe una propuesta alternativa de concentrar el manejo administrativo del personal de la Administración Central Provincial en una unidad organizativa dependiente de la Secretaría General de la Gobernación , lo que sería más aconsejable dada su injerencia y su visión global de la gestión del Gobierno Provincial. Así mismo es la Secretaría General de la Gobernación quien se encuentra a la cabeza del proceso de Reforma que abarca como uno de sus puntos claves las decisiones sobre reordenamiento del personal.

Desaparece la Dirección de Desarrollo e Infraestructura Industrial dependiente de la Subsecretaría de Economía

La Escribanía General de Gobierno, que con anterioridad se encontraba en el área de la Subsecretaría de Hacienda, pasó a la órbita de la Secretaría General.

En todas las Subsecretarías de esta nueva estructura no se respeta el criterio de racionalidad sobre la apertura horizontal ( no más de 3 unidades organizativas por cada una de las de jerárquica inmediata superior) estipulado

en el Instructivo guía para la presentación de la información. En los casos de las Subsecretarías de Finanzas y Hacienda, que cuentan con cuatro Direcciones dependientes, las excepciones serían justificables. No así en la Subsecretaría de Economía que cuenta con seis Direcciones, partiendo del criterio de crear una Dirección por cada actividad económica genérica. Ej. : Dirección de Ganadería, Dirección de Agricultura, Dirección de Minería, Dirección de Turismo.

Existe la posibilidad de crear una Dirección General de Promoción Económica que abarque a estas Direcciones con áreas de trabajo específicas pero con una sola firma responsable, el Director. Esto reduciría considerablemente la burocracia y la falta de coordinación en la ejecución de las políticas económicas dentro del Ministerio de Economía y Finanzas.

### Análisis de cargos

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. Ej : “Atender, analizar y resolver aspectos inherentes a la información que administra” .

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. Ej. : “Supervisar y Controlar la ejecución de las tareas a cargo”

Seria 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. Ej : “Delegar responsabilidades y requerir el cumplimiento de actividades específicas al 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. Ej. : Oficina de 45 m2, con tres escritorios orientados de este a oeste, tres computadoras y un armario”.

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**



## 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 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.

Las principales estrategias de Reforma adoptadas fueron:

### **1- Privatización de :**

Banco de Mendoza  
Banco de Previsión Social  
Hoteles y Hostelerías  
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).  
Mascos, 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 Secretaria General.
- Departamento de Automotores de la Secretaria General.

**6- Reformulación del rol del Estado** en materia de Poder de Policia 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.

### **Situación del Ministerio de Economía y Finanzas**

#### **• Privatizaciones, Tercerizaciones, Concesiones, Liquidaciones**

En el caso particular del Ministerio de Economía y Finanzas el proceso privatizador y del achicamiento del aparato estatal ha girado sobre dos ejes fundamentales, la Caja de Seguro Mutual y las entidades bancarias

pertenecientes al Estado Provincial (Banco de Mendoza y Banco de Previsión Social). En el primero de los casos el Ministerio ha designado un delegado interventor como pasó previo a su liquidación, dicha situación deberá contemplar los derechos adquiridos por los agentes aportantes y se proyecta no supere los próximos 90 días.

En cuanto a los Bancos Provinciales las acciones tendientes a su privatizaciones han sido cumplidas casi en su totalidad siendo el grupo "Magna - Banco República" el beneficiario de las mismas. Con este paso el Estado Provincial claramente define su intención de abandonar su posición de Estado "empresario", para redefinir su rol más orientado a ejercer el Poder de Policía del sector económico.

Los hoteles "Gran Hotel de Potrerillos" y "Plaza Hotel" concesionados a la firma "Aragón Cadena de Hoteles" se encuentran en proceso de privatización de acuerdo lo establece el Dto. 889/96, situación que se espera tenga una definición en el primer semestre de 1997.

Muy ligado a esto se encuentra la privatización ó tercerización del Casino Provincial, ya que el mismo, en la actualidad, forma parte integrante del "Plaza Hotel". Si bien han existido proyectos en el pasado, para la construcción, en dicho predio, de un gran emprendimiento hotelero (incluyendo la explotación del Casino) por parte de empresas privada, aún no se han concretado ninguno de ellos.

Existe un preproyecto formulado por los empleados del Casino Provincial con el fin de hacerse cargo ellos de su explotación agrupados en la figura jurídica de Cooperativa de Trabajo. El mismo no ha tenido a la fecha un tratamiento concreto.

- **Reordenamiento y reorganización administrativa**

El P.E. dispuso la elaboración de un nuevo régimen de Administración Financiera y Contratación del Estado, a través de concurso público, siendo el Ministerio de Economía y Finanzas el encargado de la elaboración de los términos de referencia para dicho llamado. Esto se encuentra aún pendiente

Se reestructuró el Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria (ISCAMEN), racionalizando su estructura administrativa mediante la supresión de dos Direcciones. Se encuentra en estudio una propuesta que profundice el proceso de tercerización de sus actividades.

El Ministerio es el encargado, de acuerdo al Dto. 889/96 del P.E. Provincial, de reglamentar el art. 51 de la ley 6372, referido al régimen de retiro voluntario para el personal de planta permanente de la administración pública. Debido a lo delicado del tema, a la repercusión política y a la oposición presentada por el sector sindical (ATE y CGT) el tema se encuentra en un meseta de discusión y análisis por parte de ambos sectores, existiendo un flujo permanente de propuestas y contrapropuestas, sin una fecha fija de resolución.

Se han fusionado todas las áreas de Catastro del Ministerio, incluso Tierras Fiscales, en una sólo unidad organizativa.

El Ministerio de Economía y Finanzas ha encarado un proyecto de unificación y administración de fondos (Fondo para la Transformación y Crecimiento, Programas Nacionales, Aportes de Organismos Internacionales, etc.) destinados al financiamiento de proyectos de inversión del sector privado y la coordinación de programas de promoción empresarial e incremento de la competitividad. Este proyecto se encuentra aún en la etapa de estudio y elaboración, estableciéndose un plazo no mayor a los 90 días para su culminación.

Se encuentra pendiente de definición política la situación de la Subsecretaría de Turismo, en una primera propuesta se la incluiría dentro del ámbito de la Subsecretaría de Economía con un nivel de Dirección. Este es un tema a discutir debido a que históricamente se ha considerado al área de Turismo como una actividad relevante para la Provincia.



## **CAPITULO 2**

### **Recomendaciones para el Comité de Reforma del Estado**

## RECOMENDACIONES PARA EL COMITÉ DE REFORMA DEL ESTADO

Luego de haberse llevado a cabo las distintas tareas previstas en esta primera etapa del "Programa de Modernización del Estado Provincial", han surgido conclusiones y consideraciones propias del trabajo realizado.

A continuación se detallan algunas de las dificultades detectadas en la marcha del proceso de reforma.

1. En general, el Ministerio de Economía y Finanzas ha empezado a trabajar en sus propuestas con mucho atraso, fundamentalmente porque no se ha interpretado el espíritu del art. 32 del Decreto de Reforma del Estado N° 889, pensando que se refería a una mera descripción de actividades y de relevamiento estructural y de personal y que no demandaría una gran cantidad de tiempo ni de esfuerzo intelectual. Esta situación ha sido común al resto de los Ministerios que componen la Administración Central.
2. La administración ministerial no ha coordinado eficientemente las tareas de las unidades organizativas centralizadas y descentralizadas
3. Falta de definiciones políticas y/o comunicación sobre lo que se quiere reformar en el Ministerio, sus Subsecretarías y el rol que deberían cumplir sus Direcciones y Departamentos. Los Directores de algunas dependencias se sienten incapaces de hacer una propuesta ó reestructuración porque

desconocen que es lo que se espera de ellos (funcionalmente) desde los primeros niveles (Gobernador - Ministro - Subsecretarios)

4. Designación de personal sin la suficiente capacidad de decisión, por su nivel jerárquico, para realizar propuestas de reforma. Existen casos donde la elaboración de la propuesta y el cumplimiento del art. 32 han sido delegadas a personal administrativo, quien no cuenta con la visión ni el poder de decisión para realizarlo.
5. Creencia de algunos niveles intermedios de que el destino final de la propia unidad organizativa se puede definir por otras vías (ej. : negociaciones políticas), esto hace que no se le dé la importancia que corresponde al cumplimiento del art. 32

Los puntos principales a tener en cuenta por el Comité de Reforma del Estado, con vista a una profundización del Programa de Modernización del Estado en el área del Ministerio de Economía y Finanzas son :

A). Llevar a cabo una profunda reingeniería que procure la simplificación y la especificidad de los procesos, tanto administrativos como de toma de decisiones. (En particular hacer énfasis en los procesos de compra y licitación de bienes y servicios).

B). Precisar productos derivados de la acción del Ministerio y en lo posible cuantificar ó determinar destinatarios de los mismo, de manera que se puedan priorizar aquellos en donde el beneficio social alcance a más personas, minimizando esfuerzos y asignaciones de fondos en aquellos productos innecesarios ó en donde el beneficio ó impacto social sea mínimo.

C). 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 del Estado, las estructuras hasta el nivel de Departamento. Así mismo sería apropiado que los Programas sean aprobados por el nivel de Subsecretarios

D). Es necesario definir la dotación de personal tanto cuantitativa como cualitativamente para cada una de las unidades organizativas, según la estructura ministerial propuesta. Es decir reubicar a las personas de acuerdo a las reales necesidades definidas a partir de la reforma realizada por el Ministerio.

E). Realizar una adecuada Descripción de los cargos de acuerdo a los roles y a los objetivos definidos por el Ministerio, lo que permitirá elaborar perfiles de cargo coherentes y concretos facilitando y volviendo más eficaz la gestión de los R.R.H.H.

F). Centralizar en una unidad organizativa, a nivel supraministerial, el manejo de las políticas y lineamientos comunes a todos los Ministerios en el área de los R.R.H.H. Esta unidad organizativa debería operar como una gran base de

datos conteniendo la planta del personal, la demanda y la oferta laboral dentro del ámbito de la Administración Central.

G). La estructura organizativa de la Subsecretaría de Economía, en el nivel de Dirección, ha sido concebida teniendo en cuenta un criterio de división por actividad o rubro económico, así es que existen la Dirección de Ganadería, la Dirección de Agricultura, la Dirección de Minería e Hidrocarburos. Siguiendo con este criterio toda nueva actividad que surja en el espectro económico ameritaría la creación de una nueva Dirección, por ej. "Dirección de Actividades Informáticas" ó "Dirección de Medios de Comunicación" lo que traería aparejado una "superestructura" organizativa.

A entender de este consultor dichas Direcciones deberían estar integradas en una sola, cuya denominación podría ser "Dirección de Promoción Económica". De esta manera se reduciría la estructura burocrática del ministerio circunscribiendo la responsabilidad de la toma de decisiones en un solo Director lo que permitiría una ejecución más eficaz y coordinada de las políticas económicas. (Esta propuesta no quita que existan áreas de trabajo especializadas por cada actividad económica.)