

012304
B11
I

45041

PROVINCIA DEL CHACO



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)



PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE LA GESTION
DE LA LEGISLATURA DEL CHACO

PROYECTO DE DESARROLLO
DE CAPACIDADES DE ALTA DIRECCIÓN

INFORME FINAL
TOMO I
INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PROYECTO



CONSULTOR: LIC. LUIS GUILLERMO BABINO

DICIEMBRE DE 2005

ÍNDICE

TOMO I: INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PROYECTO

INTRODUCCIÓN	5
A. EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA DE CHACO	7
A. I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	8
A.I.1. ANTECEDENTES	8
A.I.2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO	10
A.I.3. PLAN DE TRABAJO	15
A.I.4. PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA APOYADOS POR EL CFI	16
A.II. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	17
A.II.1. ESQUEMA INTEGRADO	17
A.II.2. ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN	18
A.II.3. LINEAMIENTOS OPERATIVOS	19
A.II.4. FASES DEL PROYECTO	19
A.II.5. PROGRAMACIÓN OPERATIVA	21
A.II.6. EQUIPOS DE TRABAJO	22
B. RELATO DEL PROCESO	25
INTRODUCCIÓN	26
B. I. RELATO DEL PROCESO DE LAS FASES DE DISEÑO Y VALIDACIÓN	27
B. II. RELATO DE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	34
B. III. EVALUACIÓN Y AJUSTE	42
C. "RESULTADOS COMPROMETIDOS Y ALCANZADOS"	43
C.I. ACTIVIDADES Y RESULTADOS COMPROMETIDOS EN LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO:	44
C. II. RENDICIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS:	47
D. ACCIONES TENDIENTES A CONSOLIDAR EL PROCESO DE REFORMA	50
DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES PRIORIZADAS	51
D.I. PROCESAMIENTO DE DEMANDAS	51
D.II. PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	53
D.III. REGIONALIZACIÓN	55
D.IV. ESCUELA DE GOBIERNO	58
D.V. COMUNICACIÓN	59
D.VI. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN	61
D.VII. COORDINACIÓN CON EL PODER EJECUTIVO	62
D.VIII. COMISIONES DE LABOR PARLAMENTARIA	64
D.IX. COMISIÓN PERMANENTE DE ASESORAMIENTO LEGISLATIVO – COPAL-	66
D.X. PROCESOS CRÍTICOS LEGISLATIVOS	69
D.XI. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	70
D. XII. SISTEMA INFORMATIZADO DE ADMINISTRACIÓN DE TRAMITES (MESA DE ENTRADAS Y SEGUIMIENTO DE TRAMITES)	73
D.XIII. PRESUPUESTO	75
D. XIV. DESARROLLO PROYECTO EDIFICIO	76
D.XV. INDICADORES DE GESTIÓN	78
D. XVI. COMPRAS	79

<i>D. XVII. POLÍTICA DE CALIDAD DE SERVICIOS</i>	80
ANEXO I:.....	82
SISTEMA UTILIZADO PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA	82
(EN FORMATO MICROSOFT PROJECT)	82

TOMO II: SISTEMA DE ADQUISICIONES

MATRIZ DE RESULTADOS - PRODUCTOS
EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN
ACTIVIDAD 1: SISTEMA DE ADQUISICIONES
 INTRODUCCIÓN
 RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05
 PRODUCTOS ENTREGADOS

TOMO III: PRESUPUESTO E INDICADORES

MATRIZ DE RESULTADOS - PRODUCTOS
EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN
ACTIVIDAD 3: FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA POR ÁREAS
 INTRODUCCIÓN
 RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05
 PRODUCTOS ENTREGADOS
ACTIVIDAD 5: ESTABLECIMIENTO DE METAS Y RESULTADOS EVALUABLES POR ÁREAS
 INTRODUCCIÓN
 RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05
 PRODUCTOS ENTREGADOS

TOMO IV: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

MATRIZ DE RESULTADOS - PRODUCTOS
EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN
ACTIVIDAD 2: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS
 INTRODUCCIÓN
 RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05
 PRODUCTOS ENTREGADOS
ACTIVIDAD 4: INGRESO DE PERSONAL POR CAPACIDAD Y MÉRITO
 INTRODUCCIÓN
 RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05
 PRODUCTOS ENTREGADOS

TOMO V: SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN

MATRIZ DE RESULTADOS - PRODUCTOS

EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

ACTIVIDAD 6: PROCESAMIENTO TÉCNICO-POLÍTICO

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

ACTIVIDAD 7: SISTEMA DE AGENDA ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

ACTIVIDAD 8: SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

TOMO VI: RELACIONAMIENTO CON LA SOCIEDAD CIVIL

MATRIZ DE RESULTADOS - PRODUCTOS

ACTIVIDAD 9: MECANISMOS DE APERTURA A LA SOCIEDAD CIVIL

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

ACTIVIDAD 11: EVALUACIÓN DEL PLAN DE GOBIERNO Y PRESUPUESTO PROVINCIAL

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

ACTIVIDAD 13: CONTROL SOCIAL DE LA LEGISLATURA

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

TOMO VII: RELACIONES INTERJURISDICCIONALES

MATRIZ DE RESULTADOS - PRODUCTOS

ACTIVIDAD 10: MECANISMOS DE COORDINACIÓN CON EL PODER EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

ACTIVIDAD 12: ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN DE LA LEGISLATURA CON ACTORES POLÍTICOS Y SOCIALES

INTRODUCCIÓN

RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/05

PRODUCTOS ENTREGADOS

INTRODUCCIÓN

El presente informe final da cuenta de los resultados alcanzados en el marco de la implementación del Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Alta Dirección del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura de Chaco. Tiene, como informe final, un carácter integrador respecto de los Informes de Avance presentados hasta la fecha, de forma tal que su lectura permita una visión integral de la forma en que se ejecutó el proyecto.

El presente informe se encuentra estructurado en siete tomos.

El primer tomo, tiene la particularidad respecto a los restantes de haber sido realizado en común con la dirección del “Proyecto de Desarrollo de Capacidades Legislativas y Operativas” con excepción del apartado C donde figuran los resultados comprometidos alcanzados en los términos de referencia del presente proyecto. Se encuentra organizado en cuatro apartados. En el primer apartado **“El Programa de Fortalecimiento de la Legislatura de Chaco”** se describen los **antecedentes** del Programa de Reforma haciendo hincapié en las acciones realizadas en la Legislatura y en los Proyectos de “Diseño Estratégico para el Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura” y “Análisis y Propuestas Institucionales para la formulación y viabilidad del Programa de Fortalecimiento”.

Asimismo, en este apartado se presenta la estrategia de intervención del **Programa de Fortalecimiento**, su organización en seis áreas problemáticas y en veintitrés apuestas estratégicas, poniendo énfasis en el esquema integrado de trabajo entre el Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Alta Dirección y el Proyecto de Desarrollo de Capacidades Legislativas y Operativas y en la estructuración del Proyecto en fases de intervención, describiéndose por último los equipos de trabajo involucrados y sus respectivos roles.

En el segundo apartado, **“Relato del Proceso”**, se realiza una detallada exposición de los procesos desarrollados en la ejecución del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura de Chaco a los largo del año 2005. Primeramente, se describe el proceso de organización del Programa y la puesta en marcha de los Proyectos. Asimismo se

relata la etapa de diseño y validación de las propuestas metodológicas. Seguidamente se ahonda en la etapa de implementación que constituye el eje del relato del proceso del Programa para concluir con la etapa de evaluación y ajuste del Programa.

En el tercer apartado del primer tomo, "**Resultados Comprometidos y Alcanzados**", se presentarán los compromisos previstos por el **Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Alta Dirección**. Asimismo, en este acápite se dará cuenta del contenido de cada uno de los tomos subsiguientes del informe en los que se presentarán los resultados alcanzados en las actividades del Proyecto.

En el apartado final del Tomo I se describen las proyecciones previstas por el Programa de Fortalecimiento para el año 2006 en función de los resultados obtenidos durante la intervención y los nuevos desafíos que se plantean frente a este escenario.

Por último, se adjunta como Anexo I de este tomo el sistema utilizado para realizar el seguimiento de las actividades del Programa en formato Microsoft Project actualizado a diciembre de 2005.

En los tomos subsiguientes del informe (Tomos II a VII) se presentan los resultados de las actividades del Proyecto agrupadas de acuerdo a los criterios del esquema de intervención. Es decir, aquellas apuestas que se implementaron con una misma lógica de intervención se agruparon en un mismo tomo, alcanzando una totalidad de sentido desde el punto de vista de las capacidades que se dejan instaladas en la Cámara.

Es de destacar que las evidencias en materia del impacto del Programa de Fortalecimiento en la sociedad a través de los medios de comunicación pueden encontrarse en el Tomo VII del Informe Final del Proyecto de Desarrollo de Capacidades Legislativas y Operativas.

A. EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA DE CHACO

A. EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA DE CHACO



Presentación de la Norma de Acceso a la Información.. En la primera fila se encuentran -de derecha a izquierda- el Presidente de la Legislatura Dr. Carlos Ulrich, el Vice Gobernador de la Provincia Dr. Eduardo Moro. Microcine del Complejo Cultural Guido Miranda, Resistencia, 10/11/05.

A. I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A.I.1. ANTECEDENTES

En los últimos años el GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL CHACO ha puesto en marcha acciones orientadas a modernizar la administración y mejorar la eficiencia de la gestión.

En forma concomitante, desde la LEGISLATURA DE LA PROVINCIA, sus actuales Autoridades han determinado la necesidad de cambiar aspectos sustantivos de la gestión, situándola más cerca de las problemáticas que preocupan a la Sociedad Civil y generando iniciativas parlamentarias que contribuyan a elevar la eficacia y calidad de las Políticas Públicas.

Dicha transformación debe contemplar la exigencia para alcanzar mayores niveles de transparencia, economía, eficiencia y eficacia, asumiendo compromisos y rindiendo cuentas de su mandato ante la Comunidad.

A partir del año 2004 las Autoridades de la LEGISLATURA impulsaron la puesta en marcha de un PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO de la institución.

Dicha iniciativa fue apoyada por el CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES - CFI - a través de dos proyectos de asistencia técnica orientados a colaborar en los análisis institucionales y diseños estratégicos para la formulación del PROGRAMA y la gestión de cooperación técnica y asistencia financiera para su implementación.

Uno de los estudios fue dirigido por el Lic. Luis Babino y se focalizó sobre el ***"Diseño Estratégico para el Programa Fortalecimiento de la Gestión de la LEGISLATURA"***.

Como productos del estudio se obtuvo:

- Identificación del problema focal del Plan y los macro problemas institucionales.
- Identificación y análisis de los procesos causales que producen el problema focal integrándolos en un modelo de aproximadamente 100 variables relacionadas por hipótesis explicativas.
- La identificación de posibles frentes de ataque para revertir los problemas de la situación inicial para lo cual se ponderaron procesos causales y un análisis de

governabilidad y selección de las Apuestas Estratégicas del Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura del Chaco.

- Formulación del Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura del Chaco conteniendo los resultados que se pretenden alcanzar con las Operaciones en distintos niveles.

El otro proyecto estuvo a cargo del Dr. Marcos Jasin teniendo por eje el “**Análisis y Propuestas Institucionales para la formulación y viabilidad del Programa de fortalecimiento**”. Dicho proyecto generó como insumos:

- Calificación de los Aspectos Institucionales que inciden en la gestión de la Legislatura y Evaluación preliminar de las posibilidades de obtener asistencia financiera para el desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura Provincial.
- Identificación de los factores y actores considerados importantes dentro del proceso orientado a dar viabilidad a la aprobación y desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura y Recomendaciones para el Programa de Fortalecimiento.
- Identificación de las acciones consideradas claves para sustentar el proceso de cambio en la dirección planteada por las Autoridades del Poder Legislativo, en función de los problemas calificados y de las recomendaciones efectuadas en las etapas anteriores.
- Definición de los de Términos de Referencia a ser contemplados dentro de la Cooperación Técnica y Asistencia Financiera necesaria para implementar la reforma.

Las conclusiones de los análisis efectuados como las proyecciones resultantes de los diseños estratégicos atravesaron una etapa de validación con las Autoridades de la LEGISLATURA junto a importantes funcionarios del PODER EJECUTIVO PROVINCIAL.

A resultas de ello, fueron consensuados los criterios y las propuestas planteadas para fortalecer la gestión de la CÁMARA, contemplando la construcción de la viabilidad necesaria para la implementación del PROGRAMA.

También cabe señalar que el CFI aprobó los Informes Finales de los proyectos conteniendo los insumos necesarios para estructurar el PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA.

De esta forma, la LEGISLATURA dispuso de los diseños y análisis de factibilidad técnica para iniciar la implementación del PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN.

A.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

El PROGRAMA ha sido formulado sobre la base de un PLAN ESTRATEGICO conformado en torno a los Frentes de Ataque y las Apuestas Estratégicas que fueran consensuados y validados en la etapa previa, tal como fuera referido en el apartado precedente.

El PROGRAMA se encuentra estructurado en seis áreas problemáticas y 23 apuestas estratégicas que se pretenden llevar adelante mediante actividades específicas para cada una de ellas.

A continuación se exponen cada una de las apuestas seleccionadas y su correspondiente actividad asociada:

AREA PROBLEMÁTICA 1: PRODUCCIÓN LEGISLATIVA

Apuesta estratégica 1: La legislatura está en condiciones de calificar las demandas y expectativas de la sociedad.

Actividad 1: Desarrollo de un Sistema de Procesamiento de las demandas sociales

Apuesta Estratégica 2: La cámara cuenta con capacidad para procesar proyectos con calidad.

Actividad 2: Desarrollo de instrumentos que incrementen las capacidades disponibles para el proceso de producción legislativa

Subactividad 2.1. Formación de un Cuerpo Permanente de Asesoramiento legislativo

Subactividad 2.2. Creación de un Centro Integrado de Información Parlamentaria

Apuesta estratégica 3: Se cuenta con sistemas eficientes de gestión para la iniciativa parlamentaria.

Actividad 3: Formulación de procesos e incorporación de instrumentos operativos orientados a mejorar los trámites parlamentarios

Subactividad 3.1. Rediseño del circuito parlamentario

Subactividad 3.2. Diseño y puesta en funcionamiento de una Intranet

AREA PROBLEMÁTICA 2: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Apuesta estratégica 4: La Cámara cuenta con un sistema de adquisiciones previsible.

Actividad 4: Desarrollo de un Sistema de Adquisiciones que mejore la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de los procesos de compras y contrataciones

Apuesta estratégica 5: La Cámara evalúa de manera sistemática el desempeño de sus áreas de gestión.

Actividad 5: Desarrollo de un Sistema de Evaluación de las Áreas de Gestión

Apuesta estratégica 6: Las áreas de la legislatura formulan y programan sus presupuestos.

Actividad 6: Desarrollo de un sistema de formulación y programación presupuestaria para las Áreas de la Legislatura

Apuesta estratégica 7: El personal de la legislatura es incorporado por capacidad y mérito.

Actividad 7: Creación de un nuevo régimen de ingreso y promoción del personal

Apuesta estratégica 8: Las áreas de la legislatura cuentan con metas y resultados evaluables y monitoreables.

Actividad 8: Establecimiento de metas y resultados evaluables y monitoreables de las áreas de gestión de la Legislatura

AREA PROBLEMÁTICA 3: INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍAS

Apuesta estratégica 9: Edificio propio de la Legislatura construido.

Actividad 9: Planificación e implementación del proceso orientado a disponer del edificio sede de la Legislatura conforme al régimen de iniciativa privada adoptado

Apuesta Estratégica 10: Infraestructura integrada y sin capacidad ociosa.

Actividad 10: Articulación de las instancias y procedimientos orientados a incorporar e integrar la infraestructura tecnológica prevista junto a la obra del edificio de la Legislatura

Apuesta Estratégica 11: La legislatura dispone de capacidades instaladas para posibilitar procesos eficientes para capitalizar Información institucional.

Actividad 11: Creación de un Centro de Recursos de Información

Apuesta Estratégica 12: Personal con capacidad de utilizar los sistemas y dispositivos informáticos instalados para el manejo de información.

Actividad 12: Desarrollo de un Programa de Capacitación de los Recursos Humanos para la utilización del Centro de Recursos de Información de la Legislatura

Apuesta Estratégica 13: La legislatura dispone de sistemas que facilitan la accesibilidad de los ciudadanos.

Actividad 13: Articulación de mecanismos y procesos que faciliten la accesibilidad del ciudadano a la gestión de la Legislatura

AREA PROBLEMÁTICA 4: SISTEMA DE GESTIÓN - MODELO DE FUNCIONAMIENTO

Apuesta Estratégica 14: Existe un equipo con capacidad de procesar los problemas que enfrenta la cámara.

Actividad 14: Instalación de un ámbito de procesamiento técnico político a nivel de la dirección de la Legislatura

Apuesta Estratégica 15: Se cuenta con una Agenda Estratégica de calidad.

Actividad 15: Implementación de un Sistema de Agenda Estratégica a nivel de conducción de la Legislatura

Apuesta Estratégica 16: Se instala una cultura de rendición de cuentas por los compromisos asumidos.

Actividad 16: Desarrollo de un Sistema que posibilite monitorear la gestión de las áreas de la Legislatura y establecer la petición y rendición de cuentas por compromisos asumidos

AREA PROBLEMÁTICA 5: RELACIONES INSTITUCIONALES

Apuesta Estratégica 17: Mecanismos creados para un funcionamiento del Poder Legislativo más cerca de la sociedad.

Actividad 17: Desarrollo de mecanismos e instancias que favorezcan una apertura de la gestión de la Legislatura hacia la Sociedad

Apuesta Estratégica 18: El Poder Legislativo cuenta con mecanismos de coordinación con el Poder Ejecutivo.

Actividad 18: Diseño de Mecanismos de Coordinación entre la labor de la Legislatura y el Poder Ejecutivo Provincial

Apuesta Estratégica 19: El Poder Legislativo cuenta con mecanismos sistemáticos y periódicos de evaluación de la marcha del Plan de Gobierno y Presupuesto.

Actividad 19: Formulación de Mecanismos orientados a evaluar, en forma sistemática y periódica, la marcha del Plan de Gobierno y Presupuesto Provincial

Apuesta Estratégica 20: La Cámara cuenta con una estrategia definida para vincularse con los Actores Políticos y Sociales.

Actividad 20: Elaboración de una estrategia dirigida a favorecer una mejora en la vinculación de la Legislatura con los Actores Políticos y Sociales

Apuesta Estratégica 21: La sociedad civil participa de la vida del Poder Legislativo.

Actividad 21: Articulación de instancias y procesos que favorezcan la efectiva participación de la Sociedad en los procesos legislativos y en el control de la gestión de la Legislatura

AREA PROBLEMÁTICA 6: SISTEMA COMUNICACIONAL

Apuesta Estratégica 22: La cámara promueve la creación de una escuela de formación en técnicas y métodos en gestión de gobierno.

Actividad 22: Formulación de una propuesta para la creación de una Escuela de Formación en Técnicas y Métodos de Gobierno

Apuesta Estratégica 23: La cámara cuenta con un plan de comunicación de sus actividades y resultados.

Actividad 23: Desarrollo de las capacidades y recursos en materia de comunicación y difusión

Subactividad 23.1. Plan de Difusión Institucional de la Legislatura

Subactividad 23.2. Programa de comunicación y difusión de la Reforma de la Gestión Legislativa

AI.3. PLAN DE TRABAJO

En función de encarar la implementación del PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA, se formuló un PLAN DE TRABAJO que se estimó como el más conveniente para implementar las acciones de reforma y mejora de la gestión.

Dicho PLAN DE TRABAJO se sustenta en las siguientes consideraciones.

Para implementar las actividades y alcanzar los resultados previstos en cada APUESTA se consideró abordar el desarrollo de las acciones a través de dos PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA.

A cada uno de los PROYECTOS le corresponde un grupo de AREAS PROBLEMA y su finalidad es lograr para cada APUESTA ESTRATÉGICA, a través de actividades específicas alcanzar los resultados previstos.

En este sentido, el PLAN DE TRABAJO diseñado concibe a ambos PROYECTOS claramente vinculados entre sí, de forma tal de articular el diseño y la implementación de las propuestas de cambios para el logro de los resultados previstos.

Esta estructura posibilitó una organización funcional de los Equipos de Trabajo de cada PROYECTO, como también favoreció el seguimiento y control del avance de las actividades y resultados por parte del CFI.

A I.4. PROYECTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA APOYADOS POR EL CFI

Los PROYECTOS estructurados en el PLAN DE TRABAJO para apoyar el desarrollo del PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO, fueron presentados por las Autoridades de la LEGISLATURA y por el GOBIERNO DE LA PROVINCIA, al CFI solicitando su apoyo para concretar la realización de las actividades priorizadas.

Dichos PROYECTOS fueron evaluados positivamente por el CFI y oportunamente fueron aprobados por sus Autoridades.

Seguidamente se describen los PROYECTOS que apoya el CONSEJO y en los cuales se estructura el desarrollo del PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

PROYECTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE ALTA DIRECCIÓN, que está dirigido por el Lic. Babino y que comprende a las áreas problemáticas o componentes de:

- **Organización y Administración de recursos**
- **Sistema de gestión – modelo de funcionamiento**
- **Relaciones institucionales**

PROYECTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES LEGISLATIVAS Y OPERATIVAS, que está dirigido por el Dr. Marcos Jasin y está integrado por las siguientes áreas problemáticas o componentes:

- **Producción legislativa**
- **Infraestructura y tecnologías**
- **Comunicación**

A.II. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

AII.1. ESQUEMA INTEGRADO

La estrategia de intervención contempló un Esquema Integrado entre ambos PROYECTOS que posibilitó abordar en forma simultánea y conjunta las diversas acciones y problemáticas involucradas.

El Esquema Integrado implica optimizar el desarrollo de los distintos procesos e instancias, capitalizando los trabajos y aportes que realizan los Equipos de los Proyectos, y la participación del Equipo de Contraparte Local, favoreciendo el alcance de los resultados previstos.

Cada uno de los PROYECTOS está a cargo de equipos de trabajo especializados y con experiencia en el campo de la GESTION PUBLICA y de PROCESOS DE REFORMA Y FORTALECIMIENTO.

Estos equipos están integrados por consultores individuales y por Instituciones invitadas a colaborar por sus capacidades en determinadas problemáticas.

Entre las Instituciones invitadas a participar se destacan:

- **UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL, Regional Resistencia**, con experiencia en reingeniería de procesos y sistemas informatizados;
- **ECOM CHACO**, Empresa Provincial responsable de los desarrollos de sistemas informatizados y explotación de datos
- **CIPECC**, organización no gubernamental especializadas en temas fiscales y de participación ciudadana en el control de los actos de GOBIERNO, y
- **CEADEL**, organización no gubernamental especializada en temas de participación social y desarrollo local.

AII.2. ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN

En razón de las características anteriormente referidas, a partir del Esquema Integrado de trabajo, los Responsables de ambos PROYECTOS estimaron conveniente

- Planificar en forma integrada el desarrollo de las distintas fases y operaciones principales
- Establecer un ámbito permanente y sistemático de coordinación
- Articular la programación operativa de las acciones para favorecer el desarrollo de las distintas instancias y procesos de trabajo
- Consensuar criterios y perspectivas sobre diseños y propuestas previstos en las diversas APUESTAS
- Disponer un sistema de gestión que posibilite el intercambio de información y desarrollos previstos entre ambos PROYECTOS,
- Homogeneizar los enfoques para el procesamiento de los trabajos y la implementación de actividades
- Establecer formatos unificados para una más eficiente elaboración de los informes y facilitar la supervisión y monitoreo por parte del CFI y de la Legislatura, como beneficiarios de la intervención.

Ámbito de Coordinación entre Proyectos

Conforme a las pautas definidas, se decidió establecer un ámbito de coordinación entre ambos Proyectos, conformado de la siguiente forma:

Por el PROYECTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE ALTA DIRECCION, su Director el Lic. Luis Babino y la Lic. Maria Eva Hadida.

Por el PROYECTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES LEGISLATIVAS Y OPERATIVAS, su Director el Dr. Marcos Jasin y la Lic. Luciana Carpinacci.

AII.3. LINEAMIENTOS OPERATIVOS

Los lineamientos operativos que orientaron la planificación inicial contemplaron:

- Elaborar una programación integral sobre el conjunto de las operaciones principales atendiendo a las APUESTAS del PROGRAMA.
- Estructurar el proceso de ejecución de ambos PROYECTOS en diversas FASES que conjugaran cada una de ellos, los procesos principales de trabajo.
- Interrelacionar las instancias y procesos concurrentes o que presentan grados de vinculación entre sí.
- Homogeneizar los enfoques para el desarrollo de las propuestas previstas.
- Articular el proceso de asistencia técnica involucrando a los Equipos de Consultores y el Equipo de Contraparte de la Legislatura.
- Ajustar los tiempos correspondientes a los distintos avances de los trabajos.

A. II .4. FASES DEL PROYECTO

Para la ejecución de las acciones de los PROYECTOS, se consideraron cuatro FASES de intervención, siempre respetando los términos de referencia acordados con el CFI pero adaptándolos a fin de optimizar los resultados.

En tal sentido, debe tenerse presente que el concepto de FASE que se considera, no implica necesariamente una lógica uniforme de etapa secuencial (inicio – desarrollo – fin) para cada propuesta.

Ello deviene de las características propias de una intervención de reforma, en la cual, en diversas instancias, puede requerirse revisar el diseño efectuado, o una validación que considere a otros actores involucrados, o bien modificar aspectos de la implementación realizada, etc.

Por dicha razón la FASE se identifica con la naturaleza de las acciones que se realizan dentro de un proceso orientado a la obtención del resultado planteado.

Las FASES de intervención previstas para el desarrollo de cada APUESTA son las siguientes:

Fase 1: Diseño

En esta fase se trata de definir de acuerdo a los diagnósticos previos y a lo establecido en el PLAN ESTRATEGICO, los alcances de cada una de las propuestas de reforma y los pasos para su implantación

Fase 2: Validación

En esta fase se busca que las distintas propuestas sean analizadas y discutidas con los responsables de las áreas de la LEGISLATURA que se hallan involucrados en las acciones de reforma y donde dichas propuestas han de ser implantadas.

Se procura que las propuestas respondan a los requerimientos identificados en la APUESTA, contemplando las necesidades de la CAMARA y que presenten condiciones para ser apropiadas por los Equipos y Funcionarios de la LEGISLATURA.

De esta forma se intenta disminuir riesgos de la natural “resistencia al cambio” y que las soluciones adoptadas sean sustentables en el tiempo, es decir luego de concluida la asistencia técnica externa.

Fase 3: Implantación

Esta fase involucra el proceso de implantación de las propuestas de reforma.

Ello implica entre otras modalidades de intervención.: la modificación de procesos, la identificación de nuevos ámbitos de trabajo, la capacitación o la incorporación de nuevos sistemas de gestión; etc.

Es un momento clave y de máximo valor estratégico a los efectos de lograr que la intervención minimice los efectos no deseados que puedan producirse en respuesta al proceso de reforma impulsado.

Fase 4: Evaluación y Ajuste

Esta fase es de reflexión sobre los procesos de reforma llevada adelante en cada ámbito de la intervención. En base a dicho análisis puede que el Equipo de consultoría considere conveniente producir una propuesta de ajuste, como también recomendaciones para los nuevos pasos en materia de reforma.

A.III.5. PROGRAMACIÓN OPERATIVA

La programación operativa fue realizada siguiendo las pautas de la Estrategia de intervención adoptada y las previsiones establecidas en los términos de referencia de ambos proyectos.

Para poder establecer el programa de trabajo con la precisión necesaria tanto de tiempos como de tareas de cada apuesta estratégica, se utilizó como herramienta el programa Microsoft Project, resultando una herramienta óptima para administrar un proyecto de esta envergadura permitiendo direccionar las necesidades específicas de planeación gracias a sus eficaces herramientas de análisis y generación de informes manteniendo informados y actualizados a todos los integrantes del equipo del proyecto.

Esta herramienta permite obtener una visión integral del proyecto teniendo en cuenta la magnitud del mismo así como las áreas problemáticas definidas con los respectivos responsables del proyecto; las apuestas estratégicas a encarar por los consultores individuales y por las instituciones participantes junto con los respectivos resultados; así como también los plazos establecidos para la presentación de los 83 informes involucrados en todo el PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO.

Para consultar la programación operativa integral del Programa así con su grado de avance se recomienda la lectura del documento de Project que se presenta como anexo 1 al informe.

A II.6. EQUIPOS DE TRABAJO

A.II.6.1. ROLES Y FUNCIONES

En cada uno de los PROYECTOS DE ASISTENCIA TECNICA se conformaron los respectivos Equipos de Trabajo, los cuales fueron conducidos por el Director del PROYECTO.

Conforme a la ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN adoptada, se expresa seguidamente el esquema de participación de dichos Equipos:

Equipo de Consultor

Constituidos por los consultores individuales y de las instituciones conforme a la integración prevista en los PROYECTOS.

Tuvieron la responsabilidad por los diseños de las propuestas, la supervisión y monitoreo de la implantación; y la evaluación y propuestas de ajustes.

Equipos de implantación

Este equipo estuvo conformado por profesionales seleccionados por la UTN en función sus capacidades para interactuar en las organizaciones.

Actuaron bajo la coordinación de cada consultor especialista y trabajaron en la implantación de cada una de las propuestas, con énfasis en aquellas vinculadas con aspectos de gestión operativa y administración.

Equipo de contraparte local

Durante el trabajo de construcción del PLAN ESTRATEGICO en el ámbito de la LEGISLATURA se constituyó un equipo de contraparte local integrado por funcionarios y asesores del equipo del Presidente.

Para la ejecución de la reforma, se acordó que dicho Equipo de Contraparte Local, se encuentre involucrado en el desarrollo de las acciones con un doble rol.

En aquellas actividades y resultados de este PROYECTO que se hallan más directamente vinculadas con su participación en las acciones que realiza la LEGISLATURA, intervinieron en la discusión de los diseños que se propusieron y en el proceso de implantación, como así también en facilitar y cooperar con el desarrollo del conjunto de las acciones.

En las restantes actividades y resultados de los PROYECTOS, su rol de contraparte estuvo vinculado a facilitar y cooperar con los restantes Equipos que intervienen, en el desarrollo de los procesos y actividades.

Coordinadores de Actividades Locales

En cada PROYECTO DE ASISTENCIA TECNICA participó un consultor que tuvo a su cargo colaborar en los aspectos de programación y organización de las distintas actividades locales.

A.II. 6.2. ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJOS

Al inicio de las actividades de los PROYECTOS y a efectos de favorecer la integración de los Equipos, se desarrollaron reuniones con los consultores individuales y las Organizaciones que participan.

Dicha actividad posibilitó:

- La puesta en común de los PROYECTOS con los Equipos de Trabajo
- Las demandas y requerimientos que se formulan para los miembros de cada Equipo de Trabajo, conforme lo expresado en el punto precedente
- El tratamiento de las distintas cuestiones vinculadas a las actividades y resultados previstos en la Programación Operativa, la cual fuera entregada a los miembros de cada Equipo.
- Las acciones específicas a desarrollar en cada etapa del proyecto para cada APUESTA.
- El establecimiento de las pautas generales y básicas de trabajo para los distintos Equipos de Trabajo, conforme a funciones asignadas

- La disposición de formatos uniformes para la elaboración de los informes de cada consultor, siguiendo las definiciones que en la materia tiene el CFI, pero llevándolas a niveles de precisión para cada una de las acciones de intervención.

Se acordó con las autoridades de la Legislatura determinar tres ámbitos de coordinación del proyecto, de la siguiente forma:

- Un ámbito concerniente al *Liderazgo* del PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA, el cual sólo puede ser conducido por Carlos Ulrich, Presidente de la CAMARA.
- Un segundo ámbito propio del espacio de la *Coordinación técnico política*, el cual se compone por los Directores de los PROYECTOS DE ASISTENCIA TECNICA (Luis Babino y Marcos Jasin), y por la LEGISLATURA, Hugo Goy.
- El tercer ámbito corresponde a la *Coordinación técnico operativa*, que está conformado por las Licenciadas Maria Eva Hadida y Luciana Carpinacci por los PROYECTOS CFI y los responsables de las distintas acciones.

B. RELATO DEL PROCESO

INTRODUCCIÓN

A fin de organizar el relato del proceso se adoptó como estructura las fases planteadas en los lineamientos operativos que se presentan en la *parte A* del presente informe. La decisión adoptada para la ejecución de las acciones de los PROYECTOS consistió en agrupar los procesos en fases de intervención que incluían i) el diseño ii) validación, iii) la implementación y iv) la evaluación y ajuste.

Como ya fuera aclarado anteriormente, estas fases se fueron articulando para favorecer el desarrollo de ambos proyectos, no obstante se pudo observar que en los primeros meses del Programa de Fortalecimiento, en forma mayoritaria, las acciones encaradas estuvieron destinadas a dar forma a las metodologías y herramientas que permitirían luego implementar nuevos modelos, por esta razón hemos denominado al período que llega hasta el 31 de julio **la etapa del Diseño y validación de las propuestas**.

Es así que, cuando se trata de describir lo actuado en estos meses se hace hincapié en la elaboración de diseños generales de cada uno de los productos comprometidos y su validación y al mismo tiempo en el armado de los planes de trabajo que pautan el tiempo de cada una de las propuestas. Los principales diseños elaborados se relatan en el apartado I.

La fase siguiente, de implementación de las propuestas comenzó en el mes de agosto y se extendió hasta comienzos del mes de diciembre, fecha en la cual se concretaron los últimos resultados pendientes. El rasgo predominante de esta etapa fue el involucramiento de los niveles medios de conducción de la Cámara, ya sea a través de talleres de capacitación o reuniones de discusión de los diseños elaborados. Las principales acciones realizadas en el marco de la implementación se relatan en el apartado II.

La fase de evaluación y ajuste consistió, a lo largo del período de implementación, en realizar modificaciones a las propuestas elaboradas en función de la experiencia en el trabajo con los actores de la Cámara. Sin embargo, existió una instancia de participación de la sociedad civil impulsada por el Programa dedicada especialmente a evaluar y validar el Programa, según se detallará en el apartado III.

B. I. RELATO DEL PROCESO DE LAS FASES DE DISEÑO Y VALIDACIÓN

LA ORGANIZACIÓN, LA ETAPA DEL DISEÑO Y LA VALIDACIÓN

Los momentos iniciales del Proyecto de Reforma estuvieron marcados por el esfuerzo para conformar los equipos de trabajo, coordinar el funcionamiento de los mismos y asegurar un nivel de comunicación fluido a fin de poner en marcha las actividades de ambos proyectos.

Una de las primeras actividades que se llevaron a cabo en el ámbito de la provincia y con las autoridades de la Legislatura fue establecer ámbitos de coordinación del Programa de Fortalecimiento. El liderazgo del Programa de Fortalecimiento correspondió al Presidente de la Legislatura, el Dr. Carlos Ulrich; la Coordinación Técnica Política del Proyecto estuvo a cargo por un lado, del Cont. Hugo Goy y por el otro lado, del Director del Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Alta Dirección, Lic. Luis Babino y el Director del Proyecto de Desarrollo de Capacidades Legislativas y Operativas, Dr. Marcos Jasín. La Coordinación técnico-operativa ocuparía el tercer ámbito de coordinación y lo conformaron las licenciadas María Eva Hadida y Luciana Carpinacci.

Para llevar adelante las actividades programadas en el Plan de Trabajo fue necesario integrar equipos que se diferenciaban por las responsabilidades asumidas y por las funciones que tendrían, es así que se conformaron: el *Equipo de Dirección y Coordinación del Proyecto*, el *Equipo de Contraparte Local*, el *Equipo de consultores* y el *Equipo de Implantación Transversal*, que quedaron integrados como se detalla en la Parte A del presente informe.

También se concentró el esfuerzo en identificar los actores claves para reforzar algunas áreas imprescindibles para el Proyecto como los aspectos informáticos para los que se contactó y se sumó al trabajo, la Empresa ECOM CHACO S.A. y para los aspectos relacionados con mecanismos destinados a lograr la participación ciudadana en las labores de la Legislatura se incorporó un equipo de especialistas en

el trabajo con organizaciones de la sociedad civil del CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas para la Equidad y el Crecimiento).

Conformados los equipos, la actividad se concentró en el diseño de herramientas o instrumentos relacionados con cada una de las apuestas del Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura.

Fue necesario en el inicio mantener un número elevado de reuniones con los consultores individuales y con las organizaciones que participaron a fin de lograr el mismo grado de entendimiento de los Proyectos y acordar pautas generales de trabajo.

Elaborar las propuestas, diseñar los instrumentos y establecer las metodologías fueron actividades fundamentales y necesarias para el trabajo que se desarrolló de poner en práctica los cambios previstos para revertir las cuestiones problemáticas identificadas.

A fin de dar cuenta del proceso que significó cada una de las apuestas, se presentarán agrupadas en las Áreas problemáticas, tal como fueron clasificadas las apuestas en el diseño de ambos proyectos.

En el *Área de Producción Legislativa*, donde se agruparon las apuestas que apuntaban a lograr que la Cámara incorporara las herramientas necesarias para mejorar su gestión y su producción, se realizaron múltiples tareas destinadas a diseñar dichas herramientas.

Para mejorar la calidad de la producción legislativa era necesario fortalecer las capacidades de las áreas a fin de que el organismo pueda llevar a cabo las funciones sustantivas que justifican su existencia: elaborar y aprobar leyes, resoluciones y normas que resuelvan o ayuden a buscar soluciones para los problemas planteados por los ciudadanos.



Presentación del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura a los Directores de Área de la Cámara. Resistencia 11/07/05



Presentación del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura a Senadores y Diputados nacionales por la Provincia del Chaco. Resistencia, 05/09/05

Se produjeron diagnósticos de la situación en que se encontraban las distintas áreas del Parlamento y para esto se indagaron a los responsables y se relevaron las capacidades con que contaban las áreas para procesar información y demandas sociales.

Al mismo tiempo se diseñó un plan destinado a vincular las actividades de relevamiento y procesamiento de demandas sociales con otras acciones específicas a realizar por el PROGRAMA en materia de: a) Mejorar la accesibilidad del ciudadano a la Legislatura; b) Estrategia de interrelación con actores políticos y sociales; c) Apertura de la Cámara a la sociedad civil – mecanismos de participación; d) Plan de Difusión Institucional; e) Programa de Comunicación de la Reforma de la Legislatura.

Para enfrentar las debilidades identificadas, se pensó que sería oportuno crear un cuerpo de expertos en algunos temas clave que servirían de apoyo a la labor parlamentaria. Para este propósito, en los primeros meses del Proyecto, se elaboraron los lineamientos y componentes de un Cuerpo Permanente de Asesoramiento Legislativo, al que se denominó COPAL.

Luego de presentar el proyecto y discutirlo con el equipo de la contraparte, los equipos de consultores se abocaron a la tarea de redactar los documentos que respaldarían la creación del Cuerpo, más adelante en el apartado destinado a la fase de implementación seguiremos con el relato de las acciones encaradas para la concreción del Cuerpo Asesor.

Otro de los aspectos que hacen a la producción legislativa y a los que se trató de buscar una solución fue la diversidad de sectores que administran información en forma compartimentada sin conexión entre ellos y con sistemas autónomos, lo que debilita y condiciona el acceso a información oportuna y de calidad tanto para los usuarios internos como externos.

Esta situación condujo a que los equipos de consultores se dedicaran en los primeros meses del Proyecto a definir los pasos y métodos para la construcción de un Servicio Integrado de Información Legislativa (**SIIL**). El **SIIL** está concebido como un centro virtual estructurado en red, cuyo funcionamiento debe hallarse absolutamente integrado a la propuesta identificada como Centro de Recursos de Información.

También se trata de poner en contacto este servicio con otros centros de información y de documentación de interés legislativo.

Otro tema encarado en esta área problemática fue el rediseño del circuito parlamentario. En estos primeros meses del Proyecto las tareas en torno al circuito parlamentario se concentraron en elaborar el diagnóstico del mismo que resultaba fundamental para el trabajo posterior y que comenzó por el relevamiento de cada uno de los sectores que intervienen en el mencionado Circuito. Esto significó trabajar de manera directa con los responsables de las áreas intervinientes que se hallan involucrados en el mencionado circuito. Todo esto era material imprescindible para diseñar una propuesta de un nuevo diseño del Circuito.

En cuanto a los diseños presentados en el *Área de Organización y Administración de Recursos* se elaboró un Manual de Compras y Contrataciones que se puso a consideración del Área de Administración de la Cámara en los primeros meses del Proyecto, a fin de que lo analizaran y se realizaran los ajustes necesarios.

También dentro del área de Organización y Administración, los especialistas en formulación presupuestaria diseñaron una metodología de trabajo por áreas, vinculando los pedidos de asignaciones presupuestarias a la producción de las mismas. El objetivo que la apuesta persiguió fue que todas las áreas de la Legislatura, formularan su presupuesto 2006 bajo esta metodología.

Estrechamente vinculado al mecanismo de formulación presupuestaria se desarrolló la metodología para la definición de metas y resultados por áreas, para ello se formuló una propuesta preliminar focalizada en la definición de los tipos de indicadores de gestión que pueden utilizarse para realizar el monitoreo de los compromisos de trabajos identificados por las mismas áreas participantes.

En relación con la instalación de un sistema de evaluación de las áreas de gestión, durante esta etapa se avanzó en el diseño de una propuesta para certificar estándares de calidad de procesos en algunas áreas clave de la Legislatura.

En el área donde se agrupan las apuestas relacionadas con la *Infraestructura y la instalación de nuevas tecnologías* se procedió al diseño de los lineamientos para la configuración de un Centro de Recursos de la Información y de un plan de trabajo para la instalación de dicho Centro. También se elaboró la programación para el rediseño de la Página Web a fin de facilitar por este medio la accesibilidad del ciudadano a la gestión de la Legislatura.

Otro tema que jugó un papel importante en el área de infraestructura y tecnología fue la construcción del nuevo edificio para la Legislatura. En los primeros meses las acciones que se encararon fueron las de acompañar y asesorar a la COMISIÓN ESPECIAL PARA LA INICIATIVA PRIVADA (“la COMISION”) que lleva adelante la iniciativa dirigida a concretar la disposición del edificio Sede de la LEGISLATURA. Dicha comisión creada en el ámbito de la CÁMARA como un órgano ad hoc, tuvo la finalidad de asumir las gestiones y trabajos en torno al tema. Partiendo de las necesidades contempladas en el proyecto de la Sede de la LEGISLATURA, se realizaron relevamientos de equipamientos tecnológicos necesarios para el nuevo edificio así como también de los ya existentes.

En cuanto al *Área de Sistema de Gestión* (o Modelo de Funcionamiento), se trabajaron juntamente dos apuestas que se condicionan mutuamente, ya que la propuesta de instalar un sistema de agenda estratégica requiere a su vez la capacitación del equipo de asesores del Presidente de la Cámara a fin de que puedan procesar tecno-políticamente los problemas que ingresan a la agenda del dirigente. El diseño en este caso consistió en una metodología de trabajo para una Agenda Estratégica a nivel de la conducción de la Legislatura y en un modelo de funcionamiento del Equipo técnico-político (ETP), que fueron presentados al Equipo de Contraparte para su validación y ajuste.

Para el *Área de Relaciones Institucionales* se elaboró una propuesta de mecanismos de coordinación con el Poder Ejecutivo y se diseñó una metodología para evaluar el Plan de Gobierno y Presupuesto, ambas fueron presentadas como propuestas para su implementación conjunta, al Poder Ejecutivo.

Dentro de la misma área se trabajó durante esta etapa en el diseño detallado de los mecanismos de participación de la sociedad civil en las actividades de la Legislatura y es así como se presentó a la Presidencia de la Cámara un proyecto para la realización de una Audiencia Pública durante el año 2005 y la propuesta de sanción de una norma de acceso a la información pública de la Cámara. En este mismo rumbo y con el fin de transparentar los servicios que la Cámara provee a los ciudadanos se elaboró el proyecto de un Documento de Compromisos con el Ciudadano, donde se definirían compromisos de mejora para el año 2006 de los servicios que la Cámara provee a los ciudadanos y que las organizaciones sociales tendrán la posibilidad de monitorear su cumplimiento.

En relación al *Área problemática Sistema Comunicacional* que reúne las apuestas relacionadas con la difusión y comunicación de las actividades de la Cámara y del Proyecto de Reforma, se elaboró, en los primeros meses, un Plan de comunicación y se delineó la estrategia apta para lograr la aprobación del proyecto tanto por quienes tienen que llevarlo adelante como por la ciudadanía en general.

El plan diseñado y la estrategia elegida fueron presentados al Presidente de la Legislatura y su equipo y validados por ellos, ya que estuvieron de acuerdo con el plan, con las modalidades elegidas para las presentaciones y con la selección de los distintos públicos. El Equipo de Contraparte armó en función del diseño recibido un posible calendario de presentaciones del Programa de Fortalecimiento que darían comienzo con los actores internos de la Cámara y continuaría luego con un cronograma ante distintos actores de la sociedad civil, organizaciones e instituciones.

También en estos primeros meses se diseñó una estrategia de comunicación del mensaje que incluía una estructura de discurso para el Presidente de la Legislatura, así como también las herramientas de soporte visual que serían necesarias para hacer más claras las ideas a transmitir.

La propuesta de creación de una Escuela de Formación en Técnicas y Métodos de Gobierno fue el tema utilizado para el lanzamiento del Programa de Reforma a nivel de los actores políticos y sociales. En una reunión con dirigentes políticos donde se explicaron los fundamentos del proyecto y los posibles contenidos de los módulos de



Presentación del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura al Rotary Club. Resistencia, septiembre de 2005



Presentación del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura a la Comisión Regional del NEA (CRECENEA). Corrientes, 25/11/05

formación, se presentó la propuesta con el fin de testear su pertinencia y consensuar la necesidad de esta formación en torno a un perfil de dirigente gubernamental al que se ha denominado “perfil técnico-político”.

En el mes de julio el Programa de Reforma comienza a cobrar visibilidad: se presentaron los lineamientos de la Reforma y se explicaron los resultados que se pretendía lograr con las mejoras encaradas a los actores internos de la Cámara. Esta reunión tuvo un carácter de presentación interna y contó con la participación de los distintos bloques de diputados, el sindicato de empleados del poder legislativo y funcionarios de la Cámara de Diputados de la provincia.

El presidente de la Legislatura, Carlos Ulrich, realizó la presentación política y señaló como idea central que el Programa de Reforma era una construcción de participación activa, donde las propuestas de los equipos técnicos serían validadas por los actores que tendrían que poner en funcionamiento los cambios.

Esta presentación fue el puntapié inicial de la estrategia de presentación escalonada a los actores externos, elaborando una agenda de contactos con los poderes del Estado, con actores clave de la provincia, entidades representativas de la sociedad civil y medios de comunicación.

También formó parte del Plan de Difusión destinar un lugar para el trabajo de los equipos locales y así fue como, a partir del mes de julio, se acondicionó un lugar provisto por la Legislatura, en el que se instaló equipamiento informático y redes de comunicación y al que se llamó “La Casa de la Reforma”. El objetivo era instalar en el entorno del Cuerpo Legislativo y en el mismo organismo que el proceso de Reforma se iba concretando.

Una vez diseñados los mecanismos y metodologías a implementar, se tejieron los acuerdos y se validaron las propuestas con la contraparte local. Fue muy importante el trabajo realizado para lograr que los responsables de las áreas de la Legislatura que se hallan involucrados en las acciones de Reforma analizaran y discutieran las propuestas, y que esto se diera en los lugares donde se implementarían las mismas.

El objetivo era la adopción del Proceso de Reforma por los propios actores y de esta forma hacerlo sustentable en el tiempo.

La rutina de trabajo establecida con el Equipo de implantación permitió consensuar una agenda de trabajo con el Equipo de Contraparte en función de la agenda prevista del Presidente de la Legislatura y de las actividades de rutina de la Cámara.

B. II. RELATO DE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez finalizada la etapa de diseño de sistemas y metodologías de trabajo para los procesos de la Cámara, se pasó a transitar la etapa de implementación de los diseños elaborados. El punto de inflexión en el proceso, como se relató en el apartado anterior, fue la comunicación de la Reforma a los actores internos de la Cámara. Fue notorio observar como el proceso de implementación trajo aparejado el involucramiento de los niveles medios de conducción de la Cámara en el proyecto de Reforma. Las acciones de implementación fueron el eje de período que se inicia en agosto y se extiende hasta la finalización del proyecto y, en consecuencia, lo será del relato.

En cada una de las apuestas estratégicas del Plan, el foco estuvo puesto en el cambio de las prácticas de trabajo de la Legislatura en función de los desarrollos realizados y acordados. Una vez comunicados los propósitos y planes de acción del Programa de Fortalecimiento al interior de la organización a comienzos del mes de agosto, fue posible comenzar a trabajar con los actores internos de la Cámara en la validación de las propuestas elaboradas y la implementación de los procesos de cambio.

En el *Área de Producción Legislativa* se trabajó con los directores de áreas que asumieron las deficiencias y demoras que existían en el circuito parlamentario, que pudieron discutirlos con sus pares marcando algunas diferencias pero también logrando coincidencias y que elaboraron en forma conjunta un plan de trabajo para el análisis de las deficiencias del proceso que fueron cumpliendo en los meses de agosto, septiembre y octubre.

Fue muy importante cómo lograron apoderarse del escenario de la Reforma de tal manera que las distintas áreas plantearon mejoras al circuito. Contando con una metodología de trabajo provista por el Equipo Consultor fueron elaborando el Manual de Procesos Críticos que permitirá poner en funcionamiento un nuevo diseño del Circuito Parlamentario. La primera versión del Manual de Procesos Críticos estuvo terminada para el 30 de octubre luego de sucesivas jornadas de talleres y reuniones y contó con la participación de los Directores de área de la Secretaría Legislativa.

En los últimos días del mes de noviembre se finalizó la última versión del “Manual de Procedimiento del Trámite Parlamentario” y aprobado en diciembre. Con la aprobación del Manual se podrán establecer, de manera ordenada, cada uno de los pasos y las responsabilidades en cada una de las instancias que intervienen en los distintos procesos críticos que dan lugar a las sanciones de las leyes.

También contribuirá a mejorar la producción legislativa la implementación en el próximo año del COPAL, que consistirá en la integración de un Cuerpo de Asesores Externos, que va a funcionar en la Legislatura, separada de las funciones directas que cumplen los asesores de los diputados.

El modelo diseñado prevé la conformación del cuerpo con expertos en cinco áreas temáticas, que van a ser seleccionados con la participación directa de organizaciones de la Provincia. De manera de que el Cuerpo va a estar integrado por asesores que no van a tener relación de dependencia con la Cámara, no van a formar parte del personal estable del Poder sino que van a ser seleccionados en función de sus méritos y antecedentes, y van a ser convocados puntualmente para intervenir en algún proyecto.

También se llegó al acuerdo de trabajar para lograr una agenda de los temas que están en tratamiento en la Cámara que sea el fiel reflejo de las demandas y expectativas de la sociedad y que impacte sobre la calidad y transparencia de las leyes y de las acciones que toma la Cámara.

Sobre la producción legislativa también se trabajó en la instalación del Sistema de Mesa de Entradas provisto por la empresa informática ECOM Chaco S.A., en la Secretaría Administrativa de la Cámara. Este sistema comenzó su período de prueba en la segunda quincena del mes de octubre y sirve de soporte para el registro y control de todos los trámites que ingresen y egresen a la Cámara, de este modo queda reflejado en el sistema todos los pasos del trámite, su generación, modificación y pases entre oficinas.

El compromiso asumido por el personal de la Cámara para lograr producir los cambios necesarios, pudo ser observado en el grado de participación que tuvieron en las distintas actividades de capacitación como la que se realizara para el manejo del sistema de la mesa de Entradas. Asistieron a la misma los Directivos de Mesa de Entradas y Salidas y los operadores asignados, todos ellos agentes internos de las tres oficinas, en un total de 22 personas.

En el *Área de Organización y Administración de Recursos*, particularmente en el Presupuesto de la Cámara, se comenzó en el mes de agosto a trabajar en implementación de la metodología de formulación presupuestaria por áreas en once (11) Direcciones seleccionadas por la Presidencia. El aspecto más importante a destacar en este punto es que las áreas internalizaron la metodología a través del trabajo de formulación y no de una capacitación en abstracto. En el mes de octubre y por decisión del Presidente de la Cámara se adoptó el criterio de extender el proceso de formulación previsto para el 2006 al resto de las áreas de la Cámara. Este proceso concluyó a finales del mes de noviembre en el que las áreas formularon su presupuesto 2006 bajo la metodología diseñada luego de haber recibido la capacitación necesaria. Esto permitió contar con un presupuesto 2006 alineado a la producción de las áreas y con indicadores de producto monitoreables para toda la Legislatura.

El proceso de formulación del Presupuesto impactó sobre la apuesta del Sistema de Compras y Adquisiciones, y demandó el trabajo del Equipo de Implantación y los consultores con la Dirección de Compras de la Cámara para la elaboración de un catálogo de compras que fue utilizado por las áreas para la programación los requerimientos de insumos para el año 2006. Este proceso tuvo como finalidad

contar con el Plan de Adquisiciones de la Cámara publicado en la página web de la Legislatura. Al finalizar el Proyecto, el Plan de Adquisiciones fue remitido al área de Administración para su publicación.

En relación con la instalación de un sistema de evaluación de las áreas de gestión, se constituyó el equipo de trabajo integrado por expertos de la Facultad Regional de la Universidad Tecnológica Nacional que se abocó a capacitar al personal de la Biblioteca Legislativa en gestión de la calidad, a constituir el Comité de Gestión de la Calidad y a elaborar el mapa de procesos que permitirá elaborar el Manual de la Calidad del área. El proceso de preparación de la Biblioteca Legislativa para certificar normas ISO 9001:2000 tuvo un hito en diciembre, ya que a través de un acto público, el Presidente firmó el acta de inicio del Sistema de Gestión de la Calidad en esa área de la Legislatura. Esto implica que para el año 2006 la Biblioteca Legislativa estará en condiciones de certificar normas de calidad.

En el *Área de Infraestructura y Tecnologías*, que involucra a varias apuestas, además del sistema informático de Mesa de Entradas, se avanzó en el rediseño de la página web de la Cámara, en la idea de que uno de los pilares de la Reforma es la accesibilidad del ciudadano. Durante los meses de octubre y noviembre se trabajó en el desarrollo de algunos módulos de consulta dinámica para incorporarlos a la página y fueron creciendo las posibilidades de obtener información a través de ella. Allí se puede consultar hoy, la norma que regula el *Acceso a la Información Pública de los ciudadanos*, así como también la Convocatoria a Audiencia Pública para el 28 de noviembre, las normas que se dictaron al respecto, incluido el reglamento de la audiencia, la lista de inscriptos, los que participaron y además el documento del *Programa de Fortalecimiento de la Legislatura de Chaco, Alcances, logros y desafíos*.

Entre las próximas incorporaciones se encuentran el Plan Anual de adquisiciones, un nuevo módulo de Consulta de Leyes y Consulta de Proyectos ingresados a las Comisiones. También se está en condiciones de dar a conocer a través de la página Web del detalle por dirección de las Compras que se realizarán en el Ejercicio 2006. Esto permitirá ampliar las ofertas y mejorar los precios de las adquisiciones.



Presentación del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura al sector Educativo.
Resistencia, 20/09/05



Presentación de la Norma de Acceso a la Información. Microcine del Complejo Cultural
Guido Miranda, Resistencia, 10/11/05.

Otro de los avances logrados en el rediseño del sitio Web de la Cámara es la habilitación al sector de Prensa para que pueda cargar las noticias y a la Dirección de Comisiones que puede cargar la agenda diaria de actividades. A partir de estos cambios que dinamizaron la página web, se realizará la mejora estética del sitio, que se prevé implementar en los primeros meses de 2006.

En el *Área de Sistemas de Gestión*, se trabajó en la Agenda Estratégica del Presidente y el Procesamiento Técnico-Político de la Cámara para la puesta en práctica de los diseños realizados. La capacitación constituye un proceso esencial para la implementación de las metodologías de trabajo diseñadas, cuya implementación se realizó en el mes de diciembre. La capacitación consistió en un taller con el Equipo técnico-político del Presidente, realizado entre los días 13 y 16 de diciembre, en el cual se transfirió al equipo la metodología sobre tres procesos críticos del Sistema de Alta Dirección: procesamiento técnico-político, agenda estratégica y sistema de monitoreo. La instancia del taller permitió validar los diseños con el Equipo y ajustarlos en función de los comentarios y observaciones del equipo para asegurar su mejor adaptación a la realidad de la Cámara.

En relación con uno de los sistemas vistos en la capacitación del Equipo técnico-político, el Sistema de seguimiento de las áreas de gestión (o Sistema de Monitoreo), la experiencia, formulación del presupuesto, permitió la definición de indicadores de producto para la totalidad de las Direcciones de la Cámara que permitirá alimentar el sistema de monitoreo.

En el *Área de Relaciones Institucionales e Interjurisdiccionales*, uno de sus componentes, la estrategia de vinculación de la Cámara con actores políticos y sociales diseñada en la primera etapa fue implementada a través de las acciones que se desarrollaron en el marco de las apuestas vinculadas a la relación con la sociedad civil y a las Relaciones Interjurisdiccionales.

En relación con los mecanismos de participación de la sociedad civil, se implementó la Audiencia Pública el 28 de noviembre con el fin de poner en conocimiento de la sociedad los resultados alcanzados por el Programa de Reforma de la Legislatura en

el año 2005 y recabar las demandas de los ciudadanos para diseñar los lineamientos que le darán continuidad al Programa de Reforma en el año 2006.

La preparación de la Audiencia movilizó a todo el Equipo de Contraparte ya que demandó la aprobación de la convocatoria por parte del Cuerpo Legislativo y la capacitación por parte del Equipo Consultor del personal de las áreas de la Legislatura que estuvieron encargadas de realizar la tarea de inscripción de los participantes de la Audiencia. Asimismo, la información sobre la Audiencia y los requisitos de inscripción se cargaron en la página web de la Legislatura. Con motivo de la preparación de la Audiencia, el Equipo Consultor elaboró un documento que se entregó a los asistentes en el cual se presentaron los lineamientos del Programa de Fortalecimiento.

Otro mecanismo de participación implementado fue la norma de acceso a la información pública de la Cámara. Una vez elaborada y validada la norma, el trabajo consistió en la preparación de una actividad con la sociedad civil para su presentación. De tal modo, el día 10 de noviembre en un acto realizado en el Microcine del Auditorio Guido Miranda de la ciudad de Resistencia se presentó a la sociedad civil la norma de acceso a la información. En el evento participaron como panelistas, el Vicegobernador de la Provincia, Dr. Eduardo Moro y la Lic. Graciela Römer, socióloga especialista en investigación social y estudios de opinión pública. El eje de las exposiciones estuvo centrado en “la crisis de representatividad de la política y los mecanismos de participación social como formas posibles de enfrentarla”. El acto contó con la participación de diputados de todas las extracciones políticas y personalidades destacadas de la sociedad chaqueña.

A los mecanismos mencionados anteriormente podemos sumar el proyecto para la elaboración participada de normas, que se encuentra diseñado y en poder de la Cámara para su implementación durante el año 2006 y que permitirá que los actores que están en pugna en torno a un proyecto de la Cámara puedan resolver diferencias participando en la elaboración de la misma.

En la línea de acción de rendición de cuentas al ciudadano, en el período previo se había trabajado en el relevamiento de los aspectos de la gestión de la Cámara a

mejorar por áreas que se incorporarían en un Documento de compromisos con el ciudadano para el año 2006. El documento de compromisos fue firmado por el Presidente de la Legislatura el 13 de diciembre de 2005 en un acto en el que participaron organizaciones de la sociedad civil y prevé los mecanismos para su monitoreo por parte de la sociedad civil.

Con respecto a las apuestas vinculadas a las relaciones Interjurisdiccionales, se puso en marcha el proceso de Evaluación de Programas de Gobierno bajo la metodología diseñada. Es así que durante el mes de octubre se realizaron reuniones con el Ministro de Educación de la Provincia para evaluar tres programas correspondientes a las políticas que lleva adelante dicho ministerio. Este proceso dio como resultado un informe de evaluación de los tres programas seleccionados, que permitió validar y ajustar la estrategia con los Equipos técnicos.

En el Área Sistema de Comunicación se puso en práctica el programa de presentaciones a los actores de la sociedad chaqueña y se les explicó los desafíos encarados por el Programa de Reforma. El Presidente de la Legislatura puso en marcha la serie de presentaciones en el mes de agosto. A diciembre de 2005 ya se realizaron reuniones con más de veinte asociaciones de la comunidad del Chaco, todas ellas tendieron a favorecer el diálogo directo y permitieron conocer cuál es la expectativa que la sociedad tiene depositada en los legisladores y de esta manera alimentar el procesamiento de las demandas que se registran en la actualidad.

Durante el mes de septiembre se expuso el programa de trabajo a Senadores y Diputados de la Provincia del Chaco en el Congreso de la Nación, miembros del Rotary Club, Fuerzas de Seguridad locales, representantes del sector educativo, el Cuerpo Consular y Consejos y Colegios Profesionales.

En los meses de octubre y noviembre se realizaron presentaciones a miembros de comunidades religiosas: pastores de la iglesia evangélica, Iglesia de Jesucristo y a la Comunidad Judía de Resistencia en la Asociación Israelita de Beneficencia. El día Jueves 3 de noviembre, en la Asociación Española de Socorros Mutuos, representantes de las colectividades extranjeras con representación en el Chaco, de Croacia, Grecia, Arabia, Francia, Paraguay, Italia y España participaron en la reunión.

Durante el mes de noviembre, los días 24 y 25, se realizaron dos presentaciones más a las entidades del campo en Presidente Roque Sáenz Peña en Casa del Campo y a los legisladores del CRECENEA, en la Legislatura de la Provincia de Corrientes.

En estas reuniones el Presidente decidió comunicar a la sociedad su compromiso con el cumplimiento de *once productos estratégicos*, definidos en una reunión con el Comité Técnico-Político, en el mes de agosto. La decisión de dar prioridad a algunos resultados fue tomada teniendo en cuenta que la estrategia de comunicación de la Reforma hace hincapié en la concreción de estos resultados y por lo tanto es importante que estos logros sean visibles para la sociedad chaqueña.

Los productos considerados “estratégicos” fueron:

- i. Sistema de Mesa de Entradas en funcionamiento en el área de Administración;
- ii. Plan de Adquisiciones 2006 publicado en la Página Web de la Cámara;
- iii. Biblioteca de la Legislatura con procesos certificados en normas de calidad;
- iv. Edificio único de la Legislatura y Equipamiento Licitado;
- v. Página Web de la Legislatura Fortalecida y Accesible al Ciudadano;
- vi. Audiencia Pública realizada;
- vii. Norma que garantice el acceso a la información pública de la Cámara sancionada;
- viii. Programas de Gobierno Evaluados;
- ix. Carta Compromiso con el Ciudadano firmada;
- x. Propuesta de Escuela de Gobierno elaborada;
- xi. Eventos de comunicación de la Reforma a la sociedad civil realizados.

Para fortalecer el avance en la concreción de estos productos estratégicos, el Equipo de Implantación en coordinación con el Equipo de Coordinación y Dirección, diseñó un esquema de seguimiento específico con alertas tempranas para su utilización por parte del Presidente de la Cámara.

B. III. EVALUACIÓN Y AJUSTE

Si bien durante todo el proceso de implementación del Programa de Fortalecimiento fue necesario realizar ajustes a los diseños elaborados en función de los resultados obtenidos en el trabajo con los equipos de la Legislatura, existió una instancia clave la **Audiencia Pública**, que se realizó con el fin de validar y ajustar el Programa de Reforma.

Como ya fue mencionado, el día 28 de noviembre se reunieron en el recinto de sesiones “Deolindo Felipe Bittel”, el Presidente de la Legislatura, su equipo técnico, los equipos de consultores, los Directores de ambos Proyectos y representantes de organizaciones de la sociedad civil, diputados y representantes de instituciones, además de autoridades de instituciones educativas, estudiantes y ciudadanos.

El objetivo de la convocatoria fue poner a disposición y consideración de la ciudadanía de la Provincia el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Gestión de la Legislatura del Chaco, cuyos lineamientos se expusieron en el recinto y concretar de este modo la evaluación de lo realizado hasta el momento.

Durante el transcurso de la Audiencia se rindió cuenta de los resultados alcanzados por el Programa de Fortalecimiento con impacto en la relación de la legislatura con la sociedad a la fecha de su realización (los llamados “productos estratégicos”).

La Audiencia Pública permitió conocer las opiniones de la ciudadanía que participó de la misma y de este modo poder realizar las mejoras y los cambios con mayor información y seguridad. Abrir estos procesos a la ciudadanía supone una gestión diferente y coloca en lugar más visible al Plan de Fortalecimiento de la Legislatura Provincial y a las medidas que en él se implementaron y se proponen.

C. “RESULTADOS COMPROMETIDOS Y ALCANZADOS”

C.I. ACTIVIDADES Y RESULTADOS COMPROMETIDOS EN LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO:

Actividades y resultados	Fecha de obtención
<i>Actividad 1. Desarrollo de un Sistema de Adquisiciones que mejore la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de los procesos de compras y contrataciones.</i>	
Resultados esperados:	
1.1. Diseño general del Sistema, contemplando los objetivos principales, encuadre normativo, responsabilidades y funciones de los sectores.	31/07/05
1.2. Desarrollo de componentes del Sistema. Catálogos de bienes y servicios; Esquemas de compras (centrales y por producción) criterios para la programación de las adquisiciones; plan de compras; evaluación del gasto; modelos de reportes para las autoridades.	30/09/05
1.3. Plan de Trabajo para implementar el Sistema y realizar las adecuaciones funcionales. Procedimientos para su puesta en marcha, monitoreo y ajuste.	30/11/05

<i>Actividad 2. Desarrollo de un Sistema de Evaluación de las Áreas de Gestión.</i>	
Resultados esperados:	
2.1. Criterios y pautas del Sistema de Evaluación. Diseño Preliminar de los distintos componentes. Metodologías para su aplicación.	31/07/05
2.2. Programación Operativa para la implementación del Sistema. Requerimientos e insumos. Elaboración de instrumentos. Capacitación de RRHH.	30/09/05
2.3. Procedimientos de prueba. Informes de Evaluación. Recomendaciones de ajuste del sistema.	30/11/05

<i>Actividad 3. Desarrollo de un sistema de Formulación y programación presupuestaria para las Áreas de la Legislatura.</i>	
Resultados esperados:	
3.1. Propuesta metodológica para la formulación del presupuesto de la Legislatura conforme a criterios de planificación estratégica.	31/07/05
3.2. Desarrollo de los procesos, instrumentos y actividades dirigidas a priorizar la producción de los sectores y estimar su valorización. Instrumentos para la consolidación de la información en el Presupuesto de la Legislatura. Capacitación a los responsables de los distintos sectores.	30/09/05

3.3. Instancias para el análisis y discusión del Presupuesto. Definición sobre el presupuesto de las Áreas de la Legislatura.	30/11/05
---	----------

Actividad 4. Creación de un nuevo régimen de ingreso y promoción del personal.

Resultados esperados:	
4.1. Diseño Preliminar del Régimen. Encuadre normativo aplicable. Acuerdos con Actores internos y externos (universidades, colegios profesionales, Organizaciones No Gubernamentales).	31/07/05
4.2. Programación Operativa. Procedimientos para la adopción del régimen. Dispositivos para la entrada en vigencia.	30/09/05
4.3. Instancias para adecuar la puesta en marcha de la incorporación de personal. Participación de actores. Comunicación y difusión de la iniciativa.	30/11/05

Actividad 5. Establecimiento de metas y resultados evaluables y monitoreables de las áreas de gestión de la Legislatura.

Resultados esperados:	
5.1. Propuesta metodológica de trabajo. Puesta en común del trabajo a realizar con los distintos sectores de la Legislatura. Diseño de instrumentos. Recolección y procesamiento de información de las distintas áreas.	31/07/05
5.2. Sistematización de la información. Instancias de análisis con los responsables de los distintos sectores. Producción de las distintas áreas. Indicadores cuantitativos.	30/09/05
5.3. Matriz de Producción institucional conteniendo metas y resultados evaluables y monitoreables de las áreas. Puesta en común con los distintos sectores. Información consolidada sobre metas y resultados. Presupuesto de las áreas formulado según el plan de producción.	30/11/05

Actividad 6. Instalación de un ámbito de procesamiento técnico político a nivel de la dirección de la Legislatura.

Resultados esperados:	
6.1. Diseño de la metodología de trabajo y ámbito de actuación. Integración del equipo. Acuerdos sobre las reglas y métodos para el procesamiento de problemas.	31/05/05
6.2. Capacitación de los integrantes del equipo. Procesos y actividades relevantes. Mecanismos de interacción y coordinación.	31/07/05
6.3. Puesta a prueba y seguimiento del dispositivo diseñado. Evaluación y ajuste.	30/09/05

Actividad 7. Implementación de un Sistema de Agenda Estratégica a nivel de conducción de la Legislatura.

Resultados esperados:	
7.1. Criterios y pautas para orientar el Sistema de Agenda	31/05/05

Estratégica. Prioridades. Rediseño de procesos (delegación de facultades y funciones).	
7.2. Adecuaciones organizativas y funcionales. Capacitación de equipos.	31/07/05
7.3. Puesta a prueba del Sistema de Agenda. Monitoreo-Evaluación y ajuste del funcionamiento.	30/11/05

Actividad 8. Desarrollo de un Sistema que posibilite monitorear la gestión de las áreas de la Legislatura y establecer la petición y rendición de cuentas por compromisos asumidos.

Resultados esperados:

8.1. Postulados para orientar la adopción del sistema. Diseño y Metodologías de Trabajo.	31/07/05
8.2. Dispositivos institucionales e instrumentos principales. Programación Operativa para la implementación.	30/09/05
8.3. Procedimientos para la puesta a prueba del sistema. Capacitación de RRHH. Reuniones de evaluación.	30/11/05

Actividad 9. Desarrollo de mecanismos e instancias que favorezcan una apertura de la gestión de la Legislatura hacia la Sociedad.

Resultados esperados:

9.1. Restricciones existentes. Propuestas para su reversión. Diseños de los mecanismos e instancias que favorezcan la apertura de la gestión institucional.	31/05/05
9.2. Programación operativa para la implementación de los mecanismos e instancias. Procedimientos para la puesta en marcha.	31/07/05
9.3. Evaluación de las experiencias realizadas con participación de actores institucionales y ajustes.	30/11/05

Actividad 10. Diseño de Mecanismos de Coordinación entre la labor de la Legislatura y el Poder Ejecutivo Provincial.

Resultados esperados:

10.1. Lineamientos para el establecimiento de mecanismos de coordinación entre los Poderes. Propuestas de Mecanismos y los dispositivos institucionales de coordinación.	31/05/05
10.2 Proceso para el establecimiento de los acuerdos básicos con el Poder Ejecutivo. Propuestas de Metodologías de trabajo.	31/07/05
10.3. Procedimientos para la adopción de los mecanismos y puesta en marcha.	30/11/05

Actividad 11. Formulación de Mecanismos orientados a evaluar, en forma sistemática y periódica, la marcha del Plan de Gobierno y Presupuesto Provincial.

Resultados esperados:

11.1. Criterios en materia del Control parlamentario del Plan de Gobierno y Presupuesto. Lineamientos generales para la formulación de lo Mecanismos de evaluación.	31/05/05
11.2 Diseño de los mecanismos e instrumentos de evaluación.	31/07/05

Acuerdos con el Poder Ejecutivo sobre las condiciones de implementación de los mecanismos, metodologías y procesos a adoptarse.	
11.3. Desarrollo de los procesos para la implementación de los mecanismos de control. Programación operativa. Posibles acuerdos con Entidades.. Capacitación de los actores involucrados.	30/09/05
11.4. Procedimientos para la puesta en funcionamiento de los mecanismos. Evaluación del proceso y resultados. Recomendaciones para su ajuste.	30/11/05

Actividad 12. Elaboración de una estrategia dirigida a favorecer una mejora en la vinculación de la Legislatura con los Actores Políticos y Sociales.

Resultados esperados:

12.1. Lineamientos para orientar la formulación de la Estrategia con los Actores relevantes. Diseño. Conducción y direccionalidad de las acciones.	31/05/05
12.2 Proceso de convocatoria y dialogo con los Actores Políticos y Sociales. Programación Operativa. Instalación de ámbitos e Instancias.	31/07/05
12.3. Monitoreo de los procesos desarrollados y resultados. Recomendaciones para el ajuste de la estrategia.	30/11/05

Actividad 13. Articulación de instancias y procesos que favorezcan la efectiva participación de la Sociedad en los procesos legislativos y en el control de la gestión de la Legislatura.

Resultados esperados:

13.1. Lineamientos que orienten las decisiones a adoptar para favorecer la participación efectiva de la Sociedad.	31/05/05
13.2. Formulación y desarrollo de las propuestas en materia de instancias y procesos que materialicen la participación de la Sociedad. Plan de Trabajo. Acuerdos Institucionales para su implementación.	31/07/05
13.3. Procedimientos para la implementación de las propuestas. Capacitación de equipos. Pruebas Pilotos. Evaluación y recomendaciones.	30/11/05

C. II. RENDICIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS:

Para la rendición de los resultados alcanzados por el Proyecto, en el Informe Final se decidió agrupar las actividades por tomos, de forma tal de: i) poder explicitar la interrelación que existe entre las actividades que responden a un mismo grupo de apuestas estratégicas del Plan y, al mismo tiempo ii) permitir una mayor individualización de los productos elaborados por temas, de forma tal de facilitar su lectura y manipulación.

Esta rendición de resultados por actividades comprende los Tomos II a VII del Informe. Las actividades se agrupan por Tomos del siguiente modo:

Tomo II	<i>Actividad 1: Sistema de Adquisiciones</i>
Tomo III	<i>Actividad 3: Formulación Presupuestaria por Áreas Actividad 5: Establecimiento de Metas y Resultados Evaluables por Áreas</i>
Tomo IV	<i>Actividad 2: Sistema de Evaluación de las áreas Actividad 4: Ingreso de Personal por Capacidad y Mérito</i>
Tomo V	<i>Actividad 6: Procesamiento Técnico-Político Actividad 7: Sistema de Agenda Estratégica Actividad 8: Sistema de Rendición de Cuentas</i>
Tomo VI	<i>Actividad 9: Mecanismos de Apertura a la Sociedad Civil Actividad 11: Evaluación del Plan de Gobierno y Presupuesto Provincial Actividad 13: Control social de la Legislatura</i>
Tomo VII	<i>Actividad 10: Mecanismos de Coordinación con el Poder Ejecutivo Actividad 12: Estrategia de vinculación de la Legislatura con Actores Políticos y Sociales</i>

Cada uno de los tomos tiene la siguiente organización interna:

En primer lugar, se presenta una **matriz de resultados – productos** que explicita el resultado obtenido a nivel de todo el grupo de actividades contenidas en dicho tomo y los productos que se realizaron en cada una de las actividades para alcanzar dicho resultado más general.

A continuación se incluye una **Explicación del proceso de intervención** que relata cuál fue el enfoque de la intervención para ese grupo de actividades, partiendo de una caracterización del problema realizada en la fase de diagnóstico del Programa y detallando cómo se intervino para revertir el problema identificado en el área problemática de que se trate (p.e. relacionamiento de la Cámara con la sociedad civil o con otros poderes del Estado, Organización y administración de recursos o Modelo

de gestión). En la explicación de la intervención se explicitan también los resultados alcanzados en cada una de las actividades comprendidas en ese tomo.

Luego, se **analizan individualmente los logros alcanzados en cada una de las actividades** detallando los resultados comprometidos, el resultado alcanzado y los productos elaborados por los consultores del proyecto y validados a lo largo del proceso en el marco de dicha actividad. Finalmente se adjuntan los productos terminales realizados.

D. ACCIONES TENDIENTES A CONSOLIDAR EL PROCESO DE REFORMA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES PRIORIZADAS

D.I. PROCESAMIENTO DE DEMANDAS

Objetivo Alcanzado

El Programa tomo como punto de partida, que la CAMARA se situaba como “autocentrada”, limitada respecto a la posibilidad de percibir y decodificar las expectativas e intereses de la Sociedad.

Esto se vinculó entre otros factores, al predominio de reglas de baja calidad en la práctica política, que terminaron por distanciar al Poder Legislativo de la Ciudadanía.

La intervención del Proyecto encaró diversas acciones para revertir este déficit.

Ello puso en cuestión, las prácticas de los dirigentes, que llevan a definir la Agenda y las iniciativas legislativas, en general sobre su propia intuición y la reacción ante factores de la realidad.

En tal sentido se formuló y validó una estrategia de cambio que impulsó una apertura de la gestión de la CAMARA a la Sociedad.

Desde esta estrategia se impulsó una actitud preactiva de las Autoridades que posibilitó

- comenzar a revertir el aislamiento y asumir el debate público sobre el rol de la CAMARA;
- organizar y convocar al dialogo directo a diversas Organizaciones y Entidades Representativas de la Sociedad, escuchar sus planteos y explicar el proceso de cambio;
- diseñar y aplicar instrumentos de Relevamiento social que posibilitaran conocer la opinión de la Comunidad en diversos temas,
- replantear los ámbitos y mecanismos para el procesamiento técnico político de los insumos obtenidos,

Son todas ellas acciones que dan cuenta que el objetivo trazado inicialmente ha sido cumplido

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Las acciones desplegadas en esta primera etapa del Programa, han posibilitado acompañar a la Conducción de la CAMARA, en un cambio de cultura y prácticas sobre el reconocimiento de las expectativas y demandas de la sociedad.

El molde tradicional de la práctica política, que caracterizara a los Legisladores como intérpretes solistas del interés social, se ha visto puesto en crisis, al ser confrontado con la amplia receptividad y reconocimiento que ha tenido la estrategia de cambio y apertura mostrada en esta etapa por la LEGISLATURA.

Esto ha demostrado acierto en la estrategia priorizada y el resultado obtenido de tales acciones, se aprecia como positivo en tanto las posibilidades que ofreciera la LEGISLATURA durante esta etapa.

Pero esta realidad en modo alguno supone un punto de llegada. Por el contrario, si supone un punto de partida relevante en tanto la LEGISLATURA promueva consolidar y avanzar en el rumbo trazado.

La intervención cumplida ha servido para instalar visión diferente, una estrategia de cambio desde la LEGISLATURA que ha obtenido respuesta favorable de los Actores Políticos y Sociales.

Esta situación debiera en esta segunda etapa avanzar a través de un proceso dirigido a disponer en forma oportuna y eficiente, de información calificada sobre los intereses y demandas sociales, que permita para orientar la Agenda de la CAMARA y servir de insumo para la Producción Legislativa.

Para ello resulta crítico instalar mayores capacidades en la CAMARA, en función de posibilitar una implementación sostenida de los procesos orientados a relevar y procesar información, y disponer los mecanismos que favorezcan la puesta a disposición y apropiación de la información calificada

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Colaborar con las Autoridades de la CAMARA para la inclusión de prioridades en la Agenda Parlamentaria que incorporen el análisis de las expectativas y demandas sociales.

- 2 Favorecer una estrategia orientada a sensibilizar e involucrar a distintos Actores internos y externos en las acciones orientadas a relevar y analizar las expectativas sociales
- 3 Capacitar a los equipos técnico políticos de la CAMARA para participar en la programación e implementación de acciones dirigidas a procesar información sobre las expectativas y demandas sociales
- 4 Apoyar el desarrollo de dos (2) proyectos institucionales que involucren la disposición de procesos; mecanismos y acciones necesarios para lograr el relevamiento y análisis de demandas sociales en distintos ámbitos
- 5 Contribuir al establecimiento de mecanismos que favorezcan la utilización de la información calificada sobre demandas sociales en las prioridades de la gestión de la CAMARA

D.II. PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Objetivo Alcanzado

Uno de los objetivos considerados claves para lograr la sustentabilidad del proceso de fortalecimiento de la LEGISLATURA, es lograr que la Sociedad Civil se incorpore activamente en las instancias de transformación.

La búsqueda de compromisos en tal sentido, apunta a la reforma puesta en marcha, no sea solo el impulso de una decisión coyuntural de un líder comprometido con el cambio sino que este liderazgo sirva como punto inicial a un proceso que una vez instalado en la sociedad no pueda volver para atrás.

En este esquema, se trabajo en varios mecanismos con el acompañamiento de diversas organizaciones de la sociedad civil.

- El diseño de una estrategia trazada para orientar las actividades de apertura a la Sociedad Civil
- El Programa de reuniones de intercambio desarrollado que incluyó a numerosas Organizaciones de la Comunidad

- Las actividades orientadas a sensibilizar a distintos Actores Internos y Externos a la CAMARA respecto a la importancia del involucramiento de las entidades sociales
- La instalación del Mecanismo de Acceso a la Información Pública, a través del dictado de una resolución del Presidente de la Cámara reconociendo el derecho de la comunidad a tener acceso a la información que se maneja en el ámbito Parlamentario
- El desarrollo de la Audiencia Pública donde se expusieron tanto los compromisos como los logros del proceso de reforma ante todos los ciudadanos que decidieron participar de la misma, y que contara con un proceso de monitoreo a cargo de la organización CONCIENCIA.
- La asunción por parte del Presidente de la Cámara de un Compromiso con los Ciudadanos estableciendo ante la Sociedad un conjunto de compromisos sobre la gestión de la LEGISLATURA, que puedan ser monitoreables en forma periódica.
- El diseño de una Metodología Participativa para la Evaluación del los Programas Públicos que responden a las distintas políticas del Poder Ejecutivo, a implementarse en la próxima etapa mediante acuerdo con dicho Poder.
- Por último se elaboró una propuesta orientada a establecer un mecanismo para la Elaboración Participada de Normas, a los efectos que los distintos grupos de interés que hoy ejercen influencia de una manera no pública, lo puedan hacer a la luz de todos los ciudadanos.

En definitiva se pusieron en marcha varios mecanismos que responden a una sola estrategia del programa de reforma: lograr la plena participación ciudadana en los asuntos que trata la Cámara.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Los logros son evidentes, sin embargo el desafío para la plena participación de la sociedad civil recién empieza.

Los derechos no se ejercen por el simple dictado de una norma, es el resultado de poner en funcionamiento reglas de participación acompañadas de procesos de capacitación para el ejercicio de esos derechos.

No solo nos referimos a capacitación con destino a los ciudadanos o sus organizaciones sino también a la capacitación interna de los miembros de la Cámara.

Solo una decisión fuerte en este sentido permitirá pasar de una sociedad que se queja por sus malas organizaciones públicas a una sociedad con capacidad de demandar sus derechos de tener respuestas adecuadas de aquellas organizaciones creadas para dar respuesta a sus problemas y necesidades.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Realizar al menos 3 Audiencias Públicas, 1 en la ciudad de Resistencia y 2 en el interior de la Provincia
- 2 Lograr acuerdos con organizaciones de la sociedad civil que permitan el ejercicio pleno al derecho de los ciudadanos a estar informados
- 3 Poner en práctica el mecanismo de Elaboración Participada de Normas en por lo menos dos temas que tengan tratamiento legislativo
- 4 Acordar con el Poder Ejecutivo la evaluación de por lo menos 3 Programas de Gobierno.
- 5 Al finalizar el ejercicio 2006 son evaluados por organizaciones de la sociedad civil los compromisos asumidos por la Presidencia y se firma un nuevo acuerdo por los compromisos para el ejercicio 2007.

D.III. REGIONALIZACIÓN

Objetivo Alcanzado

El Programa inició sus actividades, partiendo de una situación en que se reconocía que la CAMARA se hallaba bajo el predominio de una cultura organizacional auto referenciada, centrada sobre temas internos y con dificultades para establecer vínculos con las expectativas que están “afuera”.

Esto influía en la baja capacidad para relacionarse con los Actores del escenario Provincial, tanto con las Organizaciones Sociales, los otros Poderes (Ejecutivo y

Judicial) y también respecto a los vínculos con los Municipios, los Consejos Regionales; etc.

Hoy esta situación a partir de las acciones del Programa ha modificado su signo. La CAMARA definió una estrategia orientada a fortalecer sus vínculos con los Actores Políticos y Sociales y ha venido desplegado un conjunto de acciones con claro impacto positivo. Este resultado aún cuando importante, no es suficiente y requiere consolidarse.

Dentro de la estrategia adoptada, se halla pendiente de enfocar, el desarrollo de las acciones dirigidas a establecer una vinculación institucional directa con los ámbitos Regionales y Locales, siendo que ello se encuentra claramente valorada por el conjunto de los Actores y ha sido recogida en la legislación.

La LEGISLATURA tiene esta asignatura pendiente para acercar su gestión a los Consejos Regionales, a las Municipalidades, a los Concejos Deliberantes, en pos de encontrar los planos en que concurren intereses y competencias en común, así como definir iniciativas que pueden impulsarse en forma articulada con el Poder Ejecutivo Provincial

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

En la primera etapa del Programa, la CAMARA ha revertido una prolongada atonía dentro del espacio público.

La estrategia implementada condujo las acciones en favor de una apertura a las expectativas y demandas de la Sociedad, con clara repercusión favorable. Esto ha posibilitado el acercamiento de la CAMARA a un número importante de Actores Sociales.

Dicha transformación aún es incipiente - dado el tiempo transcurrido - como también requiere asentarse, incorporando los mecanismos y prácticas que garanticen la sustentabilidad del proceso de transformación puesto en marcha.

En esta instancia, la CAMARA no debiera demorar, una segunda etapa de apertura, vinculada a su proyección al plano regional y local de la Provincia.

La jerarquía constitucional de la LEGISLATURA como la representación parlamentaria de base jurisdiccional, exponen obviamente su naturaleza Provincial.

No obstante, la CAMARA no puede permanecer inmóvil, o situarse en forma distante, sin tomar contacto directo con las problemáticas y necesidades que existen en los niveles regionales y locales.

La cultura política provincial, como su Legislación tienen incorporado instituciones y mecanismos tendientes a configurar una red que articule distintas instancias, proceso y Actores en el plano regional y local.

Ello no debe resultar indiferente a la proyección de la CAMARA, que podría jugar un papel de sumo interés en dicha perspectiva.

Para ello se estima necesario fortalecer las capacidades de la LEGISLATURA, de forma tal de favorecer el desarrollo de procesos y acciones articulados en el plano regional y en concurso con los distintos Actores Políticos y Sociales

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Elaborar lineamientos que posibiliten proyectar la gestión de la CAMARA en el plano Regional y Local, en sintonía con las normas y postulados asumidos por la Provincia
- 2 Asistir la formulación de un Programa de Trabajo que contemple ámbitos, procesos; instancias mecanismos y acciones para establecer una proyección al plano regional y local, en forma articulada con otros Actores Políticos y Sociales
- 3 Participar en acciones de sensibilización de distintos Actores Políticos y Sociales posibilitando el establecimiento de consensos para avanzar en la implementación de acciones de interés común en el plano regional y local
- 4 Acompañar la implementación de un (1) Programa Piloto en una Región en consenso con otros Actores Políticos y Sociales
- 5 Asistir Técnicamente a los distintos Funcionarios y equipos técnico políticos de la CAMARA en la implementación del Programa Piloto de Regionalización

D.IV. ESCUELA DE GOBIERNO

Objetivo Alcanzado

Durante el ejercicio 2005, el Programa de Fortalecimiento diseñó y validó con actores relevantes de la provincia los contenidos básicos de una escuela de formación para dirigentes con vocación de gobierno.

En la formulación de la referida propuesta, se tuvo en especial consideración, las condiciones orientadas a responder a las necesidades particulares para la formación de dirigentes para los niveles municipales y provinciales.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Como se expuso en los distintos Informes de Avance del Programa en los cuales se desarrolló la propuesta de la Escuela de Gobierno, la Argentina cuenta con ofertas de formación para dirigentes políticos, el centro de la cuestión que esta oferta esta basada sobre dos criterios.

Por un lado responde a los saberes que se encuentran en los ámbitos académicos, se parten de una formación por disciplinas cuando el dirigente de gobierno no se enfrenta a problemas que respondan a una sola disciplina sino que su conocimiento debe ser transdisciplinario.

Otra línea de oferta de formación existente, anclada básicamente en los partidos políticos, cuando tal oferta existe, se centra en la experiencia como centro de la formación.

La propuesta desarrollada parte de la concepción que existen métodos y ciencias de gobierno. Y que el desafío de la construcción de un oferta formativa esta radicada en la formación de su cuerpo docente.

Donde el conocimiento disciplinario adquirido en la Universidad, se encuentra con la experiencia del ejercicio de gobierno y con métodos que responden a las demanda del ejercicio de gobierno, métodos propios de la teoría de la acción.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Diseñar el marco institucional y el esquema de desarrollo que resulte adecuado para la instrumentación de la propuesta de la Escuela

- 2 Establecer los Acuerdos Institucionales orientados a posibilitar la instrumentación de la Escuela
- 3 Asistir la puesta en práctica un programa de formación de formadores en métodos de gobierno
- 4 Dictar por lo menos cuatro módulos durante el ejercicio 2006 dirigidos a los ámbitos municipales y provinciales
- 5 Identificar las formas de financiamiento sustentables para la Escuela de Gobierno
- 6 Asistir la instrumentación de acuerdos y convenios que se orienten a posibilitar la continuidad de la Escuela de Gobierno

D.IV. COMUNICACIÓN

Objetivo Alcanzado

En el diagnóstico situacional se marcó una situación de "quiebre" ente el Poder Legislativo y la Sociedad. Ante ello, la perspectiva de recuperar niveles de representatividad y credibilidad de la CAMARA ante la Sociedad, requería articular capacidad de convocatoria y diálogo de la LEGISLATURA con los diversos Actores Políticos y Sociales.

Conforme a ello, las intervenciones tuvieron un fuerte eje sobre la directriz de COMUNICACIÓN. A partir de una estrategia definida se programaron e implementaron una multiplicidad de acciones de comunicación, priorizando los contactos permanentes y directos con diversos Actores Políticos y Sociales, sustentado s en el involucramiento y presencia del Presidente de la CAMARA y su equipo de colaboradores.

Esto posibilitó instalar un nuevo espacio para reconocer las expectativas de las Organizaciones, como también, comunicar los objetivos y avances del Programa de Fortalecimiento

Situación Actual : Fortalezas Y Debilidades

Se ha incorporado el eje comunicacional como una necesidad inherente en la mejora de la gestión, priorizando el dialogo entre la Sociedad y la Institución que los

representa políticamente. Esta perspectiva fue asumida por la fuerte impronta otorgada por la Presidencia de la CAMARA, que tuvo importante respuesta por parte de las Organizaciones convocadas.

La posibilidad de sustentar este proceso, demanda sostener el nivel de apertura, como también viabilizar el reconocimiento de las necesidades expresadas en dichos ámbitos, a la en la composición de los temas que ingresan a la Agenda de la CAMARA

Si bien los avances son muy positivos, se halla pendiente que el cambio iniciado arraigue en los distintos estamentos de la CAMARA (legisladores, funcionarios, equipos técnicos) como también, apuntalar técnicamente los procesos orientados a instalar instancias y espacios de convocatoria e intercambio con los distintos Actores Políticos y Sociales

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Asesorar a las Autoridades de la CAMARA en el desarrollo de la estrategia institucional de vinculación y comunicación de la CAMARA con apertura a distintos Ámbitos y Actores Sociales.
- 2 Participar en el proceso de formulación del Programa Anual de Comunicación y Difusión del Programa de Fortalecimiento, en línea con la estrategia priorizada, contemplando los diversos ámbitos y actores
- 3 Transferir a los equipos técnicos de la CAMARA conocimientos y herramientas para desarrollar las acciones previstas en el Programa Anual de Comunicación
- 4 Asistir técnicamente el desarrollo de las instancias; procesos; mecanismos y acciones necesarios para lograr una comunicación eficaz con los distintos Actores Sociales
- 5 Acompañar el proceso de monitoreo, evaluación y ajuste del Programa de Comunicación

D.VI. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN

Objetivo Alcanzado

El proceso de intervención del proyecto de fortalecimiento de la cámara durante el ejercicio 2005 tuvo como uno de sus focos el desarrollo y sistematización de lo que denominan sistemas de Alta Dirección.

No es posible sostener los procesos de reforma de los sistemas de administración si los mismos no son demandados y requeridos por la conducción del organismo.

En este plano del trabajo, podemos destacar

- el proceso de integración y capacitación del equipo “técnico político” que acompaña a la Presidencia de la CAMARA,
- el diseño e implantación de una Agenda Estratégica de la Presidencia,
- el diseño y puesta en común de un sistema de monitoreo de la gestión institucional

Dichas acciones posibilitaran transferir conocimientos e instalar capacidades para mejorar la gobernabilidad de la Institución.

Situación Actual : Fortalezas Y Debilidades

Una vez más nos enfrentamos a un cambio de cultura organizativa, no se trata de instalar sistemas, se trata de cambiar prácticas de trabajo arraigadas en la institución y en la cultura política de la provincia.

La Presidencia acompañó decididamente cada paso que se dio, formó parte y lideró con su presencia las instancias de capacitación y diseño de los instrumentos.

Esta es la condición básica para el cambio, no se puede pretender fortalecer los sistemas de dirección sin la decidida participación del responsable de la conducción.

Pero quedan temas pendientes.

Por un lado hay que poner en práctica y sostener un ámbito que hoy no existe por lo menos en el plano formal de monitoreo d la gestión de la CAMARA.

Por otro lado se debe poner en práctica un sistema de agenda que le permita al Presidente filtrar los asuntos de menor importancia para dar paso y tiempo a los asuntos estratégicos.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Instalar un ámbito sistemático de monitoreo de la gestión de la Cámara.
- 2 Poner en práctica un manejo del tiempo del Presidente de la LEGISLATURA que tome en cuenta las importancias sobre las urgencias y las rutinas administrativas.

D.VII. COORDINACIÓN CON EL PODER EJECUTIVO

Objetivo Alcanzado

En el entendimiento que esta acción presenta características de suma sensibilidad política, se planteó como objetivo, diseñar y validar un mecanismo de Coordinación entre el Poder Legislativo con el Ejecutivo, ubicado bajo un Esquema de Cooperación entre ambos Poderes.

Una vez instalado el margen de cooperación necesario, se abriría una segunda fase, consistente con la puesta en marcha del mecanismo de coordinación planteado.

A tal fin, se desarrollaron reuniones de trabajo entre las Autoridades de la LEGISLATURA y del Ejecutivo provincial, con la presencia del Gobernador y del Vicegobernador, tratando de apuntalar un marco general de acuerdo.

Dichas reuniones se extendieron al Ministro de Economía Provincial, como al Secretario General de la Gobernación de la Provincia, a efectos de analizar la posible implementación de los mecanismos.

A requerimiento de dichos interlocutores y siguiendo la estrategia del Proyecto, se elaboró un Programa de Trabajo que fuera presentado al Ministro de Economía para su decisión.

Con respecto a la puesta en marcha, se percibió que los cambios a producirse en la composición de la CAMARA por el recambio de legisladores, y consecuentemente la designación de Autoridades de los Bloques y de las Comisiones de Labor Parlamentaria, unido a lo avanzado del calendario de las sesiones Parlamentarias, colocaron un impasse ente ambos Poderes para instrumentar el mecanismo de coordinación.

Situación Actual : Fortalezas Y Debilidades

Desde el inicio del diseño del Programa, esta apuesta esta perfilada para fortalecer las relaciones entre ambos Poderes, dado que ello importa extremar el tratamiento de temas de suma importancia y sensibilidad social.

Esto implica coordinar aspectos de naturaleza política y partidaria, con otros de corte institucional, involucrando así a un conjunto de Actores Claves de ambos Poderes, en definitiva, un ámbito de acuerdos y diferencias, propios del juego de la política.

De esta forma, esto demanda un nivel elevado de pertinencia y calidad de los diseños y desarrollos técnicos para viabilizar su concreción entre los distintos Actores involucrados.

Por tal motivo, aún cuando el mecanismo haya demorado su puesta en marcha, se consideran positivas las gestiones y reuniones mantenidas entre las Autoridades de la LEGISLATURA y las máximas Autoridades del Poder Ejecutivo Provincial, en torno a la propuesta formulada.

A resultas de ello, se observa en principio que existe un nivel de consenso que muestra factible avanzar en el esquema de cooperación, lo cual deberá vencer aún cierta lógica resistencia producto de la falta de antecedentes concretos en el funcionamiento de estos mecanismos a nivel provincial

También será necesario coordinar con las nuevas Autoridades designadas en las Comisiones de Labor Parlamentaria, para interiorizarlos e interesarlos sobre el esquema de cooperación y el funcionamiento de los mecanismos previstos

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Elaborar un Convenio Marco entre la CAMARA y el PODER EJECUTIVO que, basado en la estrategia, lineamientos desarrolladas en la primer etapa, contemple las modalidades de implementación gradual de la propuesta de coordinación
- 2 Sensibilizar a los distintos Actores involucrados en la CAMARA y en el EJECUTIVO para posibilitar los consensos necesarios que viabilice la puesta en marcha de la propuesta

- 3 Formular un Programa de Trabajo que contemple los ámbitos, procesos; instancias y acciones comprendidos en el funcionamiento del mecanismo de coordinación y definir con las Autoridades y Legisladores de la CAMARA y los funcionarios del PE , su puesta en marcha
- 4 Asistir Técnicamente a los distintos Funcionarios y equipos técnico políticos de la CAMARA en la puesta en marcha del Mecanismos de Coordinación
- 5 Instalar capacidades técnicas para posibilitar la apertura y mejora de los procesos de coordinación entre ambos Poderes

D.VIII. COMISIONES DE LABOR PARLAMENTARIA

Objetivo Alcanzado

Entre las restricciones identificadas en el diagnóstico que precediera al diseño del Programa, se observaron un conjunto de variables que afectaban la Producción Legislativa

El diseño del Programa abordó dichas limitaciones a través de distintas acciones encaradas, tales como : el sistema adoptado para relevar y procesar demandas sociales; la conformación de la COPAL, la disposición del Servicio Integral de Información Legislativa; el Manual de Procesos Críticos Legislativos; etc.

Hoy la CAMARA dispone de mejores condiciones para fortalecer la calidad de la Producción Legislativa, En esta dirección, se encuentra conveniente fortalecer otro ámbito que resulta clave, esto es las COMISIONES DE LABOR PARLAMENTARIA.

Las COMISIONES involucran la participación de distintos Actores; Autoridades de las Comisiones legislativas, los legisladores; funcionarios técnicos de las Comisiones, asesores; como también la participación de otros Actores, que concurren a la labor de las Comisiones, movidos por sus intereses y expectativas en las decisiones que se generan en dicho ámbito.

De esta forma, en dicho ámbito concurren diversos procesos, intercambios, actividades y productos, cuya mejora en términos de eficiencia habrá de resultar claramente positivo para incrementar la calidad de la Producción Legislativa

Situación Actual : Fortalezas Y Debilidades

Dentro de la Organización Institucional de la CAMARA, la Unidad de Producción que se encuentra más próxima al Diputado, es la COMISION DE LABOR PARLAMENTARIA.

A cada una de ellas concurren, según afinidad o interés en sus temáticas, los legisladores de la distinta extracción política.

En ese ámbito se producen las acciones de análisis, discusión, revisión, compatibilización, consenso o no sobre las distintas iniciativas que se encuentran bajo trámite parlamentario, provengan o no del impulso de los legisladores.

En el seno de las COMISIONES se suceden fases y procedimientos que culminan en dictámenes y despachos que resultan previos al giro y tratamiento de los proyectos en el recinto parlamentario.

La perspectiva de un proceso abarcativo de mejoras en la calidad de la producción legislativa, no ha de soslayar el ámbito de las COMISIONES.

Este espacio institucional contiene procesos que impactan de una u otra forma en la pertinencia y solidez de las iniciativas legislativas.

Las acciones que el Programa ha desarrollado, los resultados obtenidos, así como la receptividad observada de parte de los responsables de las Áreas de la LEGISLATURA, posibilitan plantear para esta segunda etapa, la perspectiva de sumar a determinadas COMISIONES al proceso de mejora.

Ello además deberá ligarse a la evolución de otras acciones del Programa, tanto a nivel de Apertura hacia la Sociedad, como también a nivel Organizacional, tal como el caso de la COPAL.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Asesorar a las Autoridades de la CAMARA en el establecimiento de una estrategia orientada a sensibilizar e involucrar a los Legisladores, Funcionarios y otros Actores, en un proceso de fortalecimiento de la labor de las Comisiones.
- 2 Elaborar con la participación de legisladores y responsables de la Comisiones, un Esquema de Trabajo preliminar para ser consensuado.

- 3 Acompañar el establecimiento de acuerdos que posibiliten iniciar acciones de mejoras como mínimo en dos (2) Comisiones de Labor priorizadas.
- 4 Asistir la formulación e implementación del Programa de Trabajo comprensivo de los procesos; mecanismos y acciones de fortalecimiento de las Comisiones
- 5 Instalar capacidades técnicas para posibilitar la replicación de los procesos de mejoras en otras Comisiones de Labor

D.IX. COMISIÓN PERMANENTE DE ASESORAMIENTO LEGISLATIVO – COPAL-

Objetivo Alcanzado

Entre las deficiencias detectadas, se identificó la ausencia de dispositivos que actuaran en función de calificar la producción “normativa” de la LEGISLATURA.

Esto provoca que una importante cantidad de normas sean vetadas por el Poder Ejecutivo, o carezcan de la necesaria consistencia para ser aplicados

Esto llevó a la propuesta de conformar una Comisión de Asesoramiento – COPAL – integrada por profesionales de distintas disciplinas para asistir en los trámites de mayor interés o relevancia.

Dado que la propuesta, guarda relación con la función normativa del Poder, se llevó a cabo una labor de esclarecimiento con distintos actores, de forma de obtener el necesario consenso para avanzar en su instrumentación

Se establece que los profesionales de la COPAL sean seleccionados por Concurso, con la intervención de las respectivas Entidades Profesionales, en condiciones de transparencia

A partir del intercambio de opiniones, se encontró conveniente que los Profesionales no integrasen la planta de la CAMARA sino que se vinculasen por relaciones de producción efectiva (términos de referencia, productos definidos, plazos de cumplimiento, etc.) de forma tal de evaluar su desempeño

Se establecieron acuerdos iniciales con las Entidades que participarán en la selección de los profesionales, se elaboraron las Resoluciones para la conformación de la COPAL y el Reglamento de los Concursos a efectuarse, las cuales fueron sancionadas por la Presidencia de la CAMARA

Situación Actual : Fortalezas Y Debilidades

En esta línea, la intervención del Programa durante el año 2005 ha colaborado para instalar, definir, consensuar y validar una propuesta que resultó apreciada por los distintos Actores involucrados.

La propuesta de la COPAL se orienta a que la LEGISLATURA cuente con un recurso - hoy ausente – y que implica grados de restricción para la calidad de la labor legislativa.

La COPAL – el dispositivo ya aprobado – puede definirse a partir de una conformación que incluye condiciones de transparencia y mérito en los procesos de selección de sus miembros, y que habrá de operar bajo reglas de producción y calidad en los resultados o productos de su labor.

Esto es un cambio de suma importancia en los procesos de producción legislativa. Hasta ahora, los productos legislativos son dependientes del esfuerzo los diputados y asesores personales, lo cual muchas de las veces, no encuentra un nivel satisfactorio para regular problemas de naturalezas diversas y a la vez, compleja

Consensuada la creación de la COPAL y aprobados ya los instrumentos para su implementación, corresponde en la próxima etapa activar los procesos y acciones tendientes a : efectuar los concursos y la selección de los profesionales; integrar los miembros y conformar la COPAL, determinar las modalidades y pautas principales para su funcionamiento (sin antecedentes en la LEGISLATURA), asistir la puesta en marcha de la Comisión; procurando que su actuación se desarrolle en directa sintonía con los diferentes estamentos de la LEGISLATURA, acompañar la primer etapa de trabajo, y establecer los ajustes que resulten procedentes

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Acompañar el proceso de implementación de las distintas acciones orientadas a integrar la COPAL
- 2 Colaborar en la instrumentación de los procesos dirigidos a posibilitar la selección de los profesionales para integrar la COPAL, como las modalidades de integración y contratación de sus miembros

- 3 Asesorar en la formulación de una guía o manual que establezca las pautas y modalidades de funcionamiento de la COPAL, así como las actividades y productos que tendrán a su cargo los distintos profesionales seleccionados
- 4 Asistir técnicamente a las Autoridades, Legisladores, Funcionarios y Equipos Técnicos de la CAMARA, como a los Profesionales que integren la COPAL en la puesta en marcha y funcionamiento de esa COMISION
- 5 Acompañar la actividad de la COPAL, evaluar su funcionamiento y recomendar los ajustes que se estimen

D.X. PROCESOS CRÍTICOS LEGISLATIVOS

Objetivo Alcanzado

El abordaje de las falencias en los procesos legislativos (sanciones de leyes, resoluciones y veto) suponía remover ineficiencias funcionales a partir de revisar y corregir procesos a cargo de las distintas áreas.

La intervención consideró que para ello, debía priorizarse la participación de las áreas, evitando la imposición de modificaciones desde la asistencia técnica. Para ello se llevo a cabo un trabajo en talleres participativos en los cuales intervinieron todas las áreas involucradas.

En dicha labor todas las áreas precisaron funciones, actividades y productos, elevando una propuesta de Guía o Manual de Procesos Críticos Legislativos, Versión preliminar, a ser analizada y validada por las Autoridades para introducir las mejoras en tales procesos.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Indudablemente, el logro más importante de esta acción, ha sido el de instalar una experiencia de trabajo participativa e intersectorial, dado la propia valoración que expresaron las Áreas.

Los responsables a través del trabajo realizado, superaron los compartimentos estancos, la ausencia de comunicación y coordinación entre sectores, la falta de integración de procesos; etc.

Esto ha posibilitado superar una primera fase de resistencia, ubicada en el nivel de las definiciones de trabajo, facilitando la viabilidad para avanzar en la implementación de los cambios y nuevos desafíos.

Sigue ahora una segunda instancia dirigida a efectuar la revisión técnica de las propuestas, encarar la implementación de los cambios y ampliar las mejoras al resto de los procesos de la Producción Legislativa.

Atendiendo al proceso cumplido, se considera conveniente disponer de asistencia externa, a los efectos de facilitar la adecuada implementación de los cambios en los procedimientos y prácticas, lo cual supone atravesar una segunda fase de resistencias ubicadas en el plano de las operaciones y actividades que realiza cada sector

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Ajustar, validar con la Áreas y colaborar en la implementación de las propuestas de modificaciones desarrolladas sobre los tres (3) procesos críticos priorizados en la primer etapa de revisión,
- 2 Avanzar, con la intervención de las distintas Áreas involucradas, en la elaboración de las propuestas de revisión sobre los restantes procesos críticos legislativos.
- 3 Completar y validar el MANUAL DE PROCESOS CRITICOS con los distintos funcionarios, legisladores y responsables de las áreas
- 4 Acompañar la implementación de los cambios propuestos en los procesos críticos seleccionados, asistiendo a las Autoridades y Responsables de las distintas Áreas
- 5 Asistir el proceso de monitoreo y evaluación del desarrollo de las distintas instancias comprendidas en los procesos críticos y efectuar los ajustes del MANUAL

D.XI. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Objetivo Alcanzado

El Programa comenzó sus acciones, frente a una situación descrita en la LEGISLATURA, caracterizada por una fragmentación, dispersión y subutilización de los diversos recursos existentes para el manejo o administración de la información disponible.

Esta situación comprendía el conjunto abarcativo de recursos, tales como equipamientos, tecnologías, conectividades, emplazamientos; sistemas, programas, procesos, bases de datos, registros, información, etc.

Para revertir dicha situación, se planteó que el Programa llevara adelante la configuración de un Centro Virtual de Recursos de Información, como la posibilidad de planificar, orientar, ordenar, programar, sistematizar, disponer y aprovechar todos aquellos recursos, bajo un proyecto que apuntara a su aprovechamiento o explotación integral.

De esta forma y con la participación de la empresa ECOMCHACO y la colaboración de distintas áreas de la LEGISLATURA, se pudieron llevar a cabo avances significativos en

- el diagnóstico de las capacidades de equipamientos y sistemas disponibles,
- la puesta en marcha del Sistema de Mesa de Entradas y Seguimiento de Trámites;
- la reestructuración del Sitio Institucional de la LEGISLATURA –PAGINA WEB,
- la organización de los Servicios Informáticos a Clientes Internos y Externos;
- el ordenamiento y disposición de la Información sobre Administración de Recursos Reales; etc.

Situación ACTUAL: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El trabajo encarado en materia de Reforma para disponer de una posición eficiente en la Explotación de la información de la CAMARA, puede decirse que recién se ha iniciado.

Si bien se han obtenido avances muy significativos, ello implica un estímulo para seguir avanzado en la dirección trazada.

Los aportes y la colaboración efectiva brindada por la Empresa ECOMCHACO para el desarrollo de las distintas actividades del Programa, ha tenido enorme valor para la obtención de las mejoras, debiendo ponerse de relieve la disposición de sus funcionarios y técnicos para colaborar en el desarrollo de los productos y actividades priorizados.

En esta próxima etapa, debieran sostenerse los avances logrados hasta el momento, ajustando las tecnologías y los sistemas incorporados; actualizando en forma permanente los módulos, así como la información incorporada.

Junto a ello, se percibe necesario avanzar en forma simultánea sobre tres líneas o escritorios de trabajo: 1) Intranet ; 2) Extranet y 3) Web-Internet.

Esto posibilitará ampliar la conectividad y comunicación interna entre procesos y áreas de la CAMARA, interrelacionar a los Sectores con los Legisladores y Autoridades de la CAMARA; establecer un intercambio de información especializada y de interés para determinadas Entidades (por Ej. Poder Judicial; Colegio de

Abogados; Colegio Profesional de Ciencias Económicas; etc.,) como también ampliar las prestaciones de libre accesibilidad a través de Internet para todos los usuarios interesados.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Elaborar los lineamientos de un Programa de Trabajo orientado a implementar la estrategia trazada en la primer etapa, basada en el gradual desarrollo de tres (3) líneas o escritorios de trabajo: Web-Internet; Intranet y Extranet
- 2 Consensuar y validar con la Autoridades, Legisladores y Responsables de las distintas áreas de la LEGISLATURA y con ECOMCHACO el Programa de Trabajo
- 3 Definir y acordar los requerimientos necesarios para llevar a cabo el Programa de Trabajo y establecer los acuerdos para su implementación
- 4 Asistir técnicamente a los Funcionarios y Equipos de la LEGISLATURA y a ECOMCHACO en la implementación de las propuestas y desarrollos contenidas en el Programa de Trabajo
- 5 Acompañar el proceso de monitoreo y evaluación de los desarrollos emprendidos y efectuar los ajustes pertinentes

D. XII. SISTEMA INFORMATIZADO DE ADMINISTRACIÓN DE TRÁMITES (MESA DE ENTRADAS Y SEGUIMIENTO DE TRÁMITES)

Objetivo Alcanzado

Al inicio, el sistema de ingreso y derivación de los trámites, se hallaba inconexo entre las diversas sedes, llevado en registro manual y por ende, incapaz de ofrecer mecanismos de seguimiento eficientes.

El análisis mostró dos procesos de trabajo paralelos. Por una parte la tramitación de las actuaciones administrativas, y por otro, las actuaciones o trámites legislativos.

Se resolvió priorizar la informatización de los trámites administrativos, a partir de un desarrollo efectuado y ofrecido por ECOMCHACO. Entre tanto, se efectuaron averiguaciones sobre posibles soluciones disponibles para los trámites legislativos.

Mientras se avanzó en la adaptación del sistema, las gestiones sobre la fase legislativa concluyeron en que los sistemas disponibles, no eran fácilmente adaptables a la LEGISLATURA.

Se procedió a instalar y poner en marcha el Sistema de los trámites administrativos, capacitándose al personal de la Mesa de Entradas. Luego también se procedió a instalar un módulo de consulta de los trámites a través de la página Web de la LEGISLATURA.

Actualmente se está llevando a cabo un proceso orientado a facilitar el monitoreo de cada Área respecto a la administración de los trámites que tiene asignados.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Las acciones dispuestas para la puesta en funcionamiento del Sistema de Administración de los Trámites Administrativos, han dejado un resultado altamente satisfactorio.

También debe señalarse que al principio, se percibía por parte de algunos funcionarios y colaboradores de la LEGISLATURA, cierta desconfianza (o resistencia) respecto a los cambios que iban a producirse en sus prácticas de trabajo.

Pero dicho panorama fue cambiando rápidamente.

La disposición de un sistema accesible para su administración, las actividades de capacitación implementadas, la disposición a atender los requerimientos que fueron

formulados en esta fase de instalación, posibilitaron que los funcionarios y el personal involucrado se sumara con buena disposición para implementar los cambios y a adquirir los conocimientos necesarios para operar el sistema.

La experiencia cumplida en esta materia, así como también el trabajo realizado en el Manual de Procedimientos Críticos Legislativos; la reforma de la Plataforma Web de la LEGISLATURA, y la disposición de los funcionarios y el personal de la LEGISLATURA, son elementos muy favorables para encarar la segunda etapa de trabajo, orientada a incorporar el sistema de Administración y Seguimiento de los Trámites Legislativos, con la colaboración de ECOMCHACO y que involucrará las actividades de los Legisladores, como también, entre otras áreas, de las Comisiones de Labor Parlamentaria

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Efectuar el seguimiento del sistema de trámites administrativos, y posibilitar la descentralización en la carga de novedades y movimiento de las actuaciones
- 2 Elaborar, en coordinación con ECOMCHACO, los lineamientos de un Programa de Trabajo para implementar el sistema de los trámites legislativos, en línea con los trámites administrativos
- 3 Consensuar con Autoridades, Legisladores y Responsables de las distintas áreas de la LEGISLATURA el Programa de Trabajo para instalar y operar el sistema de Administración de los trámites Legislativos
- 4 Definir los requerimientos e insumos para poner en marcha las operaciones del sistema de Administración de los tramites legislativos
- 5 Asistir Técnicamente el desarrollo del Sistema de Administración de Tramites legislativos
- 6 Acompañar el proceso de monitoreo y evaluación del funcionamiento general del Sistema y efectuar los ajustes

D.XIII. PRESUPUESTO

Objetivo Alcanzado

Durante el ejercicio 2005 se trabajó en el desarrollo conceptual de un modelo de presupuestación que justifique los recursos públicos que la institución utiliza en función de su producción institucional.

Este abordaje de entender el presupuesto presupone un fuerte procesos de descentralización desde las áreas centrales administrativas a las áreas de gestión.

En este sentido en un tiempo sumamente reducido se pudo en marcha el proceso y a fines de noviembre se contaba con un presupuesto formulado, no por requerimientos de fondos, como de manera tradicional se exponen los presupuestos, sino que la Cámara cuenta con un presupuesto formulado en función de los objetivos definido por su Presidente y basado en un plan productivo construido por las áreas de gestión que lo componen.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

El cambio de una cultura centralista en el proceso de formulación del presupuesto por una cultura de la responsabilidad por cada área de gestión que la compone ya empezó a operar.

Sin embargo como todo cambio cultural el mismo no esta exento de resistencia y posibles retrocesos.

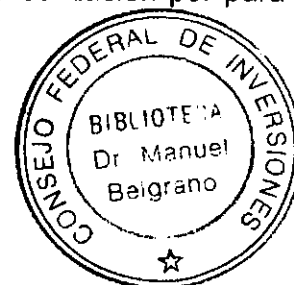
Las área centrales de administración, recién se sumaron al proceso al final del mismo, la resistencia al cambio fue una característica predominante del proceso que puso en tensión y demandó ingentes esfuerzos al equipo consultor, resistencia superada solo por la firme posición del presidente en sostener el proceso.

Asimismo las áreas de gestión que empiezan a observar que cuentan con un presupuesto asignado, todavía no pasaron por la instancia de evaluación de la ejecución de su presupuesto, es decir la contracara de la delegación que es la responsabilización con los compromisos asumidos en su plan productivo.

Un ciclo completo de ejecución y monitoreo del presupuesto y una nueva instancia de formulación del mismo para el ejercicio 2007 forma parte del acompañamiento para una instalación efectiva del cambio de cultura organizativa que hace centro en la responsabilización de cada responsable de la organización-

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Acompañar y asistir en el proceso de monitoreo de la ejecución presupuestario durante el ejercicio 2006
- 2 Adaptar los instrumentos desarrollados para la formulación del presupuesto a la experiencia registrada durante el proceso de formulación del presupuesto 2006.
- 3 Fortalecer al área de administración como área responsable de sostener el proceso presupuestario desde el punto de vista metodológico.
- 4 Ajustar los Sistemas de Compras y de Presupuesto para permitir el registrado adecuado de los gastos a nivel de producto
- 5 Definir reportes sobre la ejecución presupuestaria para su utilización por para de la toma de decisión de la Alta Dirección.



D. XIV. DESARROLLO PROYECTO EDIFICIO

Objetivo Alcanzado

Durante el año 2005 la intervención del proyecto asistió el proceso de gestión de los procedimientos y mecanismos que permitan obtener el financiamiento necesario para la construcción y equipamiento de la nueva sede de la LEGISLATURA.

Ello resulta claramente la única alternativa capaz de solucionar el grave déficit que resulta de funcionar en 5 sedes diferentes con los consabidos incrementos de costos y dificultades de coordinación de trabajos.

Luego de analizar y desarrollar la ingeniería técnico, legal y financiera para obtener el financiamiento median el mecanismo de iniciativa privada; este mecanismo quedó trunco atento a las limitaciones impuestas por las autoridades nacionales en función del marco de restricciones que devienen del Programa Ordenado de Financiamiento, acordado entre la Nación y la Provincia.

En esta instancia, se acompañó el cambio orientado a posibilitar el acceso al financiamiento que se produce a través de los fondos fiduciarios del Programa Federal de Inversiones.

Sin embargo el tiempo transcurrido, las posibilidades fiscales de la provincia y el decidido apoyo del Gobernador a la iniciativa propuesta por el Presidente de la Cámara, llevo a encontrar otra vía de solución al tema, a través de un acuerdo entre ambos Poderes.

Dicho Acuerdo, que a la fecha se haya instrumentado a través de los consiguientes Leyes y decretos de respaldo, posibilitan que la CAMARA incremente su presupuesto del año 2006 para disponer de recursos afectados a la licitación de la construcción del nuevo Edificio Sede de la LEGISLATURA.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Si bien se prevé un mecanismo de ejecución por cuenta y orden de la empresa contratista para construir la Sede, es necesario fortalecer las capacidades de la Cámara para efectuar el seguimiento y monitoreo del proceso de ejecución de la obra.

Dichas capacidades - por la naturaleza de sus funciones - no se encuentran dentro de la CAMARA, motivo por el cual se considera necesario asistir el proceso de monitoreo del desarrollo de la obra, no solamente el cumplimiento de los tiempos sino también las calidades requeridas del proyecto

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Asegurar el apoyo técnico a la Comisión encargada del seguimiento de la construcción del nuevo edificio de la LEGISLATURA
- 2 Articular el proceso de avance de la obra y la puesta en funcionamiento del edificio bajos los parámetros establecidos por el Programa de Fortalecimiento para el manejo y explotación de la información de la CAMARA, asegurando un criterio de "inteligencia" es su funcionamiento.

D.XV. INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivo Alcanzado

Como resultado del proceso de trabajo del programa de fortalecimiento, la Cámara cuenta con un manual para la Formulación de Indicadores de Gestión.

Sus contenidos fueron utilizados para el proceso de formulación del presupuesto 2006 solo en lo que corresponde a los indicadores de producto.

Asimismo estos indicadores de producción de cada área de la CAMARA fueron utilizados para la construcción del sistema de monitoreo a aplicarse durante el ejercicio 2006.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Se apreció una rápida utilización de los conceptos vinculados a los indicadores de producto por parte de los integrantes de las áreas.

Pero el proceso encarado no alcanzó a abarcar la definición de resultados de cada área y la identificación del indicador asociado, atento al escaso tiempo disponible para la transferencia y apropiación de los conocimientos por parte de los diversos sectores de la LEGISLATURA.

Sin duda el desafío pendiente, comprende profundizar el trabajo de indicadores en la mejora de los actualmente definidos para la producción, identificar indicadores de resultado y avanzar en alguna identificación de indicadores de eficiencia y eficacia sobre la gestión institucional.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Mejorar la pertinencia y calidad de los indicadores de producto definidos para el ejercicio 2006
- 2 Capacitar y trabajar en la formulación de resultados e indicadores asociados durante el proceso de formulación del presupuesto 2007.
- 3 Capacitar en el diseño de indicadores de economía eficiencia y eficacia.
- 4 Transferir la metodología y responsabilidad de coordinación temática a un área de la LEGISLATURA.

D. XVI. COMPRAS

Objetivo Alcanzado

Como resultado final de la intervención se elaboró un Manual de Compras para la CAMARA.

Dicho Manual se confeccionó sobre la base del catalogo de insumos de la Provincia y el Catalogo de Compras de la Cámara, tomando en cuenta los estudios efectuados sobre las compras concretadas por la LEGISLATURA durante los últimos ejercicios.

Asimismo, las actividades realizadas comprendieron:

- la identificación de los insumos previstos para el desarrollo de las acciones de la CAMARA durante el ejercicio 2006,
- la formulación del Plan de Compras para su publicación en la página WEB; y
- el diseño un mecanismo de trabajo a implementarse para realizar las compras en el ejercicio 2006.

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Se puede señalar como fortaleza la instalación de manuales e instructivos de trabajos claros y su aplicación para las compras previstas para el ejercicio 2006.

Sin embargo se aprecian aún ciertas debilidades en la aplicación de estos mecanismos, que demandó una fuerte intervención del equipo consultor en los logros alcanzados, para lo cual debe preverse para el próximo año, el acompañamiento en la aplicación de los nuevos mecanismos y sus ajustes, previendo que al finalizar 2006, la Organización haya cumplido un ejercicio completo de aplicación de los nuevos criterios de compras y su validación de dará con la formulación del presupuesto 2007.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Asistir al área de compras en la aplicación de los nuevos mecanismos y criterios de descentralización del procesos de compras
- 2 Acompañar al organismo en la aplicación de la metodología para la formulación del presupuesto 2007.

- 3 Fortalecer al área de compras con la finalidad de dotarla de las capacidades para evaluar, monitorear el avance del Plan de Compras y realizar los reportes necesarios para la toma de decisiones de la Presidencia

D. XVII. POLÍTICA DE CALIDAD DE SERVICIOS

Objetivo Alcanzado

Producto de los trabajos realizados se pudo lograr identificar un área clave para la certificación de norma de calidad, en este caso la Biblioteca de la Cámara.

A partir de dicha selección se puso en marcha un proceso orientado a impulsar la certificación de calidad del servicio brindado por la Biblioteca Legislativa.

En tal sentido puede señalarse, entre los objetivos alcanzados:

- Determinación de la metodología de trabajo para impulsar la certificación de calidad,
- Identificación de un Equipo de intervención formado por profesionales y expertos del tema vinculados al Centro Argentino de Ingenieros,
- Aplicación de los procedimientos pautados para responder a las exigencias y parámetros de las normas ISO 9000 – 2000 de procesos claves para certificar normas de calidad.
- Capacitación de los Funcionarios y Agentes de la Biblioteca para llevar a cabo la certificación

Situación Actual: Fortalezas Y Debilidades

Existe una amplia motivación para continuar con el proceso, en concreto certificando normas en la Biblioteca y dando comienzo a nuevos procesos de calidad en otras áreas de la LEGISLATURA con capacidades de lograr esta certificación.

Se puede apreciar la necesidad de continuar con el proceso ya que el riesgo es que la Biblioteca se convierta en una “isla” dentro de la organización con lo cual en poco tiempo revierta los logros alcanzados.

Un proceso sistemático de instalación de criterios de calidad dará sustento a los Compromisos con los Ciudadanos firmados por el Presidente de la Cámara y enmarcaría dichos procesos en el programa de Fortalecimiento que esta llevando

adelante la conducción de la Cámara, sin que se transformen en hechos aislados sin sustentabilidad.

Nuevos Objetivos A Alcanzar

- 1 Completar el proceso de certificación de las Normas de Calidad para los procesos llevados adelante por la Biblioteca de la Cámara
- 2 Iniciar los procesos de certificación en tres nuevas áreas de la LEGISLATURA: entre otras el área responsable del mantenimiento de la página WEB y el área de Taquígrafos.

ANEXO I:

SISTEMA UTILIZADO PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA (EN FORMATO MICROSOFT PROJECT)

[illegible]

Proyecto: GANT CHACO
Fecha: jue 22/12/05

Tarea	División	Progreso
1. Definición de objetivos y alcance	1.1. Definición de objetivos	100%
2. Análisis de requisitos	2.1. Análisis de requisitos	100%
3. Diseño de software	3.1. Diseño de software	100%
4. Implementación	4.1. Implementación	100%
5. Pruebas	5.1. Pruebas	100%
6. Despliegue	6.1. Despliegue	100%
7. Mantenimiento	7.1. Mantenimiento	100%

Hilo

Resumen

Resumen del proyecto

11.

Tareas externas	Hijo externo	Fecha límite
-----------------	--------------	--------------

1

[illegible]

Proyecto: GANT CHACO
Fecha: jue 22/12/05

Tarea	Hilo
División	Resumen
Progreso	Resumen




Tareas externas	◆
Hilo externo	▬
Fecha límite	▬

[illegible]

Proyecto: GANT CHACO
Fecha: jue 22/12/05

Tarea	Hito
División	Resumen
Progreso	Resumen

◆	Tareas externas
▬	Hilo externo
▬	Fecha límite

Id	Nombre de tarea	e											
		dic	1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre			4º trimestre	
133	✓ Actividad 23: Desarrollo de las capacidades y recursos en materia de comunicación y difusión												
134	✓ Subactividad 23.1. Plan de Difusión Institucional de la Legislatura												
135	✓ Resultado 23.1.a. Lineamientos para la formulación del Plan, Diseño; Objetivos, Resultados y Operaciones Principales; Responsabilidades Operativas												
136	✓ Resultado 23.1.b. Programación Operativa para la implementación del Plan. Diagnostico de capacidades y recursos disponibles. Requerimientos e insumos. Convenios institucionales con Entidades Acreditadas												
137	✓ Resultado 23.1.c. Procesos orientados a la refuncionalización operativa; Capacitación de RRHH; Desarrollo de capacidades e implementación de actividades												
138	✓ Subactividad 23.2. Programa de comunicación y difusión de la Reforma de la Gestión Legislativa												
139	✓ Resultado 23.2.a. Diseño Preliminar del Programa. Objetivos; Operaciones principales; Conducción del Programa Ámbitos y aspectos priorizados; Requerimientos; Coordinación con el Área de Prensa de la Legislatura												
140	✓ Resultado 23.2.b. Plan de trabajo. Desarrollo de instrumentos y contenidos. Articulación de equipos de trabajos y actividades. Procesos de comunicación y difusión												
141	✓ Resultado 23.2.c. Monitoreo y Evaluación del Programa. Recomendaciones para su Ajuste												

Proyecto: GANT CHACO		Tarea	Hito	Tareas externas	
Fecha: jue 22/12/05		División	Resumen	Hito externo	
		Progreso	Resumen del proyecto	Fecha límite	