

PROVINCIA DEL CHACO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

***DISEÑO DE UN ESQUEMA DE REFORMA INTEGRAL, FORTALECIMIENTO Y  
MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ESTADO  
PROVINCIAL***

INFORME FINAL

**TOMO I**

Agosto de 2009

**AUTORIDADES DEL PODER EJECUTIVO PROVINCIAL**

Gobernador

**C. P. Jorge Milton Capitanich**

Vicegobernador

**Dr. Juan Carlos Bacileff Ivanoff**

Secretaria General de la Gobernación

**C. P. Elda Pértile**

Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública

**C. P. Maris Telma Gamón**

**Coordinación y Consultoría a cargo del Estudio:**

Gabriela Eloísa Castillo

**Colaboradores:**

María Elena Noguera

Vicente Antonio Colombo

Carlos Raúl Cárdena

Patricia Daniela Foschiatti

María Angélica Ortigoza

Marta Liliana Ceschan

**Agradecimiento Especial:**

Edidma Lucía Giménez

Dora Salcedo de Avalos

Equipo Técnico del ProFyM

**Abstract:**

*Identificando el Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, como uno de los ejes centrales del Gobierno del Chaco para la organización de sus recursos y servicios, la presente asistencia aporta lineamientos y guía de gestión para fortalecer iniciativas provinciales dirigidas a responder con calidad y eficiencia a nuevas demandas ciudadanas en un contexto social cambiante y turbulento.*

*Se parte de una estrategia y estructura organizacional que involucra transformaciones en el plano institucional a partir de una visión sistémica donde la articulación y la transversalidad constituyen modalidad de gestión relacionadas a programas-objetivos y metas, cuyos resultados preorganizados bajo la metodología del marco lógico, preavisan instancias de monitoreo, sistematización y rendición de cuentas donde cabe a los niveles de conducción valerse de innovadoras herramientas para el gerenciamientos.*

*El objetivo final, basado en calidad de atención al ciudadano, requiere optimización de procedimientos, donde los preceptos de la ley de administración financiera cobran protagonismo mediante refuncionalización de órganos rectores y los servicios administrativos para articular acciones, maximizar y asignar recursos y verificar sistemas de autocontrol.*

*La aprehensión de herramientas se garantiza con recursos humanos preparados y armonizados con una nueva cultura organizacional, donde el desarrollo integral es foco de atención para las competencias en el servicio, instancia donde el proceso contiene variables que deben asumirse con metodologías no exclusivamente regulativas.*

*Las propuestas que comprenden los rediseños desde nuevas perspectivas, se enmarcan en los ejes de Reforma Institucional y Transformación de la Gestión Pública del ProFyM, y orientan el cómo llevar a la práctica dichos procesos de gestión institucional, poniendo en claro fortalecimiento a la contraparte institucional, como órgano técnico director en materia de remodelación de las estructuras orgánicas y optimización institucional para la instrumentación de recursos y procesos internos de la administración dirigida a profesionalizar el servicio público, donde la maduración del proceso por ser gradual, debe ir acompañada de compromisos, aprendizajes y actitud en los distintos niveles de responsabilidad.*

## ÍNDICE

### TOMO I

1.	INTRODUCCION.....	2
2.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	6
2.1.	Reestructuración de la planta orgánica funcional del Estado: .....	6
2.2.	Integración y gestión de herramientas de administración de Recursos Humanos: ..	6
2.3.	Fortalecimiento y reforma administrativa:.....	7
3.	PERSPECTIVA INSTITUCIONAL.....	9
3.1.	Lineamientos y estrategias de gobierno .....	9
3.2.	Indicadores de contexto para la reestructuración del organigrama e incorporación de nuevos paradigmas .....	20
3.2.1.	Conceptualización e indicadores cualitativos de contexto.....	20
3.2.2.	Incorporación de nuevos paradigmas en los niveles decisionales de Gobierno .....	26
4.	RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INSUMOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTADO .....	30
4.1.	Marco lógico por áreas sustantivas .....	30
4.1.1.	Marco Conceptual.....	30
4.1.2.	Fundamentación metodológica para ordenar un plan de políticas activas .....	31
4.2.	Exploración y fortalecimiento al Marco Lógico del PROFyM.....	32
4.3.	Análisis del marco legal y normativo vigente .....	43
4.3.1.	Antecedentes en materia organizativa-institucional.....	43
4.3.2.	Reforma del Estado, evolución y situación diagnóstica .....	46
4.3.3.	Marco legal en vigencia que respalda al PROFyM .....	49
4.4.	Análisis de resultados del censo de personal y propuestas de acción .....	55
4.4.1.	Situación problema a superar:.....	55
4.4.2.	Objetivos .....	56
4.4.3.	Justificación.....	57
4.4.4.	Instrumentación e implementación .....	57
4.4.5.	Análisis de resultados obtenidos .....	58
4.4.6.	Lineamientos de Políticas y proyección de acciones .....	61
4.5.	Subproyectos en marcha .....	64

4.6.	Otros aspectos considerados relevantes .....	66
4.6.1.	La cultura de la organización .....	66
4.6.1.1.	Diferentes modalidades de intervención con los recursos humanos.....	69
4.6.2.	Aspectos Legales .....	78
4.7.	Entrevistas a Informantes Calificados.....	80
4.8.	Conclusiones del análisis.....	85
5.	REVISIÓN FUNCIONAL Y ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL .....	89
5.1.	Adecuación de las funciones directivas a la coordinación por programa .....	90
5.2.	Transferencia de la jerarquización piramidal de la estructura a la rejerarquización por funciones y coordinación de acciones en la estructura transversal. ....	94
5.2.1.	Integración de la estructura organizacional a la estructura programática .....	100
5.3.	Política inter-institucional para la operabilidad de programas y transferencia de información interáreas .....	106
5.4.	Relevamiento de indicadores de verificación de resultados y confección de matriz de desempeño .....	109
5.4.1.	Indicadores de Resultados para el Monitoreo de funciones.....	109
5.4.2.	Confección de la matriz de desempeño .....	117
5.5.	Proyecto de prefactibilidad para el monitoreo de funciones: Comités de Seguimiento y Retroalimentación de Resultados.....	125
6.	PROPUESTAS DE BASE PARA LA REFUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL Y OPERATIVA PARA LA RECONVERSIÓN ADMINISTRATIVA .....	137
6.1.	Reestructuración de la planta orgánica funcional del estado sobre la base de programas vigentes.....	137
6.1.1.	Por Áreas Sustantivas.....	140
6.1.2.	Por Unidades de Apoyo.....	145
6.1.3.	Diseño funcional de superintendencias.....	149
6.1.4.	Exploración y fortalecimiento a organigramas propuestos, sus misiones y funciones, efectos, aspectos de normativa, modelos y procesos .....	162
6.1.5.	Incorporación de desagregados hasta el nivel de mandos medios.....	196
6.1.6.	Atención de caso testigo: Dirección General de Recursos Humanos.....	197
6.1.6.1.	Procedimientos y circuitos administrativos.....	214
6.1.6.2.	Circuitos administrativos - Cursograma.....	220

6.1.6.3.	Integración de Sistemas Informáticos .....	224
6.1.6.4.	Sistematización de la práctica en el seguimiento .....	228
6.1.6.5.	Guía de Gestión y Coordinación de la Rueda Operativa.....	234

## TOMO II

6.2.	DISEÑOS DE PREFACTIBILIDAD – SUBPROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS ....	241
6.2.1.	Sub-programa de Reclutamiento, Selección y Socialización. ....	244
6.2.1.1.	Análisis de convenios Laborales.....	244
6.2.1.2.	Detección de necesidades .....	246
6.2.1.3.	Análisis de procesos actuales.....	247
6.2.1.4.	Diseño del Sub-programa de Reclutamiento y Selección de Personal .....	258
6.2.1.4.1.	Definición de técnicas y herramientas para su aplicación.....	259
6.2.1.4.2.	Diseño del Subprograma de Reclutamiento, Selección y Socialización.....	270
6.2.2.	Sistema de Descripción y Análisis de Puestos.....	280
6.2.2.1.	Análisis de Organigrama: Planeación, Preparación, Análisis .....	280
6.2.2.2.	Definición y establecimiento de: .....	285
	Responsabilidades y deberes .....	285
	Métodos para el análisis y descripción de puestos .....	285
	sistema de Análisis y Descripción de Puestos .....	288
6.2.3.	Sistema de Evaluación de Cargos.....	294
6.2.3.1.	Métodos de evaluación.....	295
6.2.3.2.	Establecimiento de la secuencia del sistema de evaluación de cargos. ....	297
	PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EL SISTEMA DE EVALUACION DE PUESTOS .....	298
6.2.4.	Subprograma de Capacitación .....	307
6.2.4.1.	Análisis y mapeo de procesos actuales.....	307
6.2.4.2.	Definición y establecimiento de aspectos del Sub-programa de Capacitación.....	311
	Objetivos:.....	311
	Pautas para la identificación de necesidades.....	312
	Estrategia institucional .....	316
	Características que debe tener el Plan Anual de Capacitación:.....	318
	Herramientas para analizar necesidades .....	318

Competencias a desarrollar .....	320
Roles: línea de staff y supervisión .....	323
Inventario de Capacitación .....	323
6.2.4.3. Inventario de formación para la modernización del Estado.....	324
I. Ejes de trabajo .....	324
II. Descripción de las temáticas.....	326
6.2.4.4. Aspectos normativos - Aportes para Innovación institucional a implementar .....	328
6.2.5. Programa de Evaluación de Desempeño.....	330
6.2.5.1. Detección de necesidades .....	331
6.2.5.2. Análisis de datos .....	333
6.2.5.3. Programa de Evaluación de Desempeño .....	335
6.2.6. Programa de Detección de Talentos.....	354
6.2.6.1. Necesidades de la detección de talentos .....	356
6.2.6.2. Herramientas para la detección de talentos .....	357
Evaluación de Desempeño .....	357
Assessment Center o Centros de Evaluación .....	358
6.2.6.3. Definición de Objetivos y estrategia. Guía de Gestión .....	359
6.2.7. Plan de Carrera.....	362
6.2.7.1. Detección de necesidades .....	362
6.2.7.2. Análisis de datos .....	363
6.2.7.3. Establecimiento de pautas y estrategia el Plan de Carrera. ....	365
Estrategia institucional propuesta.....	366
6.2.8. Plan de Beneficios Sociales .....	384
6.2.8.1. Descripción de la herramienta.....	384
6.2.8.2. Detección de necesidades .....	386
6.2.8.3. Análisis de Regulación Legislativa .....	387
6.2.8.4. Planificación y organización del Plan de Beneficios Sociales.....	388
6.2.9. Política Salarial .....	393
6.2.9.1. Análisis y Mapeo de procesos actuales .....	393
6.2.9.2. Definición de lineamientos generales para el diseño e implementación de una política salarial. ....	395
6.2.9.3. Análisis de regulación legislativa .....	400



6.2.10.	Relaciones laborales .....	404
6.2.10.1.	Análisis de procesos actuales.....	405
6.2.10.2.	Análisis de Regulación Legislativa .....	405
6.2.10.3.	Definición de la Estrategia .....	406
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	410
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	414

## INTRODUCCION

## 1. INTRODUCCION

Identificando que el Fortalecimiento y Modernización del Estado, constituye uno de los ejes centrales de la gestión del Gobierno Provincial para la organización de sus recursos y servicios, y definida la demanda institucional de incorporar lineamientos, normativas y prácticas, que adecuadas a la realidad del territorio, genere identidad a un modelo que viene siendo trabajado en otros ámbitos, las acciones enmarcadas en el presente Estudio, se propusieron fortalecer las iniciativas provinciales que contribuyen a la puesta en marcha del Programa de Modernización del Sector Público, definiendo conceptos y modalidad precedentes, para delinear herramientas que agreguen capacidad, a la actitud de enfrentar los desafíos que proponen las nuevas demandas ciudadanas en un contexto social cambiante y sumamente turbulento.

Proyectar la articulación plena de las áreas gubernamentales para el cumplimiento de un servicio al ciudadano con transparencia, eficiencia y calidad, presupone el rediseño de aspectos que hacen a la **estructura, a la cultura y a la estrategia organizacional**, máxime teniendo presente, que la Provincia ya ha decidido implementar cambios sustanciales tendientes a concretar un salto cualitativo de la gestión pública, al incorporar nuevas tecnologías basadas en sistemas virtuales e inteligentes.

Desde este enfoque y en marco del Plan de Gobierno, se creó por medio del Decreto 230/07, el **Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado**, presidido por el Gobernador de la Provincia, y conformado por funcionarios de primera línea.

Son funciones del Comité: a) *la reestructuración orgánico funcional de los entes del Estado Provincial, definición de la planta orgánica nominal y valuación de los puestos de trabajo; b) el mejoramiento y adecuación de la estructura edilicia; c) el diseño y aplicación de los regímenes laborales y de contratación de las personas que trabajan en el administración pública basados en el mérito, la transparencia, el respeto a la ética pública, la igualdad de oportunidades y el creciente fortalecimiento de las competencias laborales de los agentes; d) la capacitación y desarrollo de los recursos humanos; e) la implementación de tecnologías de la información; f) la elaboración de los instrumentos necesarios al eficaz cumplimiento de las metas; y g)*

*el contralor del cumplimiento de las pautas que a los fines del fortalecimiento y modernización, se determinen.*

La modernización o transformación de los organismos públicos, sobre la base de una gestión más eficiente, depende de la disposición de recursos humanos capacitados con adecuada asignación de funciones, pero por sobre todo, de la puesta en práctica de nueva manera de hacer las cosas, donde la visión esté dirigida a satisfacer el interés público, desde cada trámite, asistencia u asesoramiento de la gestión pública.

A tal fin, el Estado debe disponer de los instrumentos adecuados para priorizar, articular y coordinar cada una de las políticas y administrarlas de manera eficiente, incorporando nuevas tecnologías, estructuras organizativas acordes con los planes de gobierno y la profesionalización y dignificación de los trabajadores del sector público.

**En respuesta al diagnóstico y estrategia de cambio planteada a nivel gubernamental, es propósito del presente trabajo, cooperar en el proceso de la adquisición de herramientas para esta instancia transformadora a fin de facilitar su implementación, interviniendo por etapas en todas sus dimensiones, desde el rediseño de los pilares que comprenden a la cultura y a la estructura, buscando el alineamiento de la organización con la estrategia.**

Partiendo de lo expuesto, la finalidad del presente estudio, es **Fortalecer las capacidades del Estado Provincial** en el marco de su política de Modernización del Estado, mejorando los procesos para un eficiente servicio a la ciudadanía en sectores claves, bajo parámetros de transparencia, agilidad y eficacia, generando para ello una propuesta de reorganización de la estructura organizativa del Estado con eje en la transversalidad de las funciones y optimización de los recursos, sustentando el restablecimiento de la carrera administrativa, bajo un sistema integrado de presupuesto fundamentado en el cumplimiento de objetivos por programas.

Se trata de un proceso gradual que partiendo de una **estrategia organizacional** establecida por el Poder Ejecutivo, no sólo involucra transformaciones en el plano de la gestión e institucional como lo indica el rediseño de las **estructuras**

**organizativas** y la optimización de procedimientos administrativos, sino que compromete además, la dimensión de la **cultura organizacional**, instancia donde el proceso se complejiza y contiene variables que deben asumirse con metodologías no exclusivamente regulativas.

Se visualiza ante este desafío de gestar aprendizajes y transferencias de paradigmas organizacionales, la necesidad de reaprender modalidades de conducción y rendición de cuentas de la gestión pública, instando a las distintas Jurisdicciones a re-organizarse en base a objetivos definidos socialmente y sometidos a evaluación, conducentes a la obtención de resultados – productos, dando cuenta del uso y optimización de los recursos públicos.

La eficiencia conforme a lo indicado, implica descentralizar la toma de decisiones, articular las acciones entre áreas y flexibilizar el uso de recursos, sobre la base de asignación de resultados y la instalación de sistemas de autocontrol.

En este marco, constituyen procesos ineludibles para una adecuada interrelación, el planeamiento estratégico, el proceso presupuestario consensuado, la comunicación constante para la toma de decisiones y el monitoreo de gestión por resultados.

El programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado Provincial, basado en los subprogramas: a) Reforma Institucional, b) Gestión Edilicia y c) Transformación de la Gestión Pública, invita a enfocar estos niveles de rediseños desde nuevas perspectivas, desde la convicción de la necesidad de cambios de paradigmas, respecto al cómo llevar a la práctica los procesos de gestión institucional para el servicio de la administración del Estado y en este sentido se reflejan los pasos avanzados en materia de remodelación de las estructuras orgánicas y optimización institucional para la instrumentación de recursos y procesos internos de la administración dirigida a profesionalizar el servicio ciudadano.

“Lograr eficiencia, requiere entre otros aspectos centralizar decisiones, descentralizar operaciones y articular acciones sobre la base de asignación de resultados e instalación de sistemas de autocontrol, donde las herramientas referidas constituyen soporte y organización para tal fin”.

# OBJETIVOS DEL ESTUDIO

## **2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Los mismos se enmarcan en la demanda institucional que surge de los aspectos vinculados a los cambios de paradigmas en la cultura, la estructura y la estrategia, identificados en la planificación institucional diseñada para la implementación del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, siendo objetivos específicos de la presente propuesta:

### **2.1. Reestructuración de la planta orgánica funcional del Estado:**

desde la perspectiva de una concepción sistémica, se diseñará el funcionamiento de un esquema integral para la planta Orgánica funcional del Estado, que facilite los mecanismos de implementación de programas estatales en coordinación con el servicio de la administración pública al ciudadano.

Para ello, se tomarán de base, los principales estratos definidos para la sustentación de la reestructuración en cuanto a la dimensión institucional y funcional-operativa del Estado: Unidades sustantivas, Unidades de Apoyo, Coordinadores de Programas, Superintendencias - Ente Rector.

### **2.2. Integración y gestión de herramientas de administración de Recursos Humanos:**

Para impactar con la nueva Política de Administración del Estado, se requiere incorporar herramientas que faciliten el proceso de cambios culturales en la implementación de acciones, lo que implica trabajar fuertemente en instancias de comunicación institucional, diseño participativo, capacitación y concientización gradual, demostración de resultados por aplicación de casos testigos, proceso condicional encaminado a lograr una interacción proactiva entre los niveles de Dirección y el Personal.

A tal efecto, se proyecta la generación de un paquete de subprogramas focalizados a guiar la organización del área de Recursos Humanos, encaminado a garantizar la provisión de recursos competentes a la organización, adecuar las capacidades de las personas a la estructura organizativa en un marco de motivación y satisfacción creciente en el ámbito laboral, que genere un fuerte sentido de pertenencia y utilidad, promoviendo la productividad para el servicio de los destinatarios internos y

externos de la organización.

### **2.3. Fortalecimiento y reforma administrativa:**

Organizada en Unidades Sustantivas y Unidades de Apoyo como pilares institucionales y en superintendencias como eje rector de la rueda operativa para la provisión de servicios de la administración.

En este sentido se trabajará en la refuncionalidad institucional y operativa que orienten una reconversión administrativa que sirva de base para la implementación de sistemas coordinados e integrados para la compatibilización de planes, programa y proyectos dependientes de las áreas sustantivas encuadradas en los componentes del marco lógico, cuyos diseños serán presentados mediante informes preeliminares por área institucional, desagregando las misiones y funciones hasta el nivel de mandos medios y los lineamientos básicos para la construcción de manuales de procedimientos y diseño de circuitos administrativos intervinientes, incorporando a nivel de la cultura organizacional las metodologías y técnicas de gestión apropiadas para el proceso de nuevos aprendizajes.



## **PERSPECTIVA INSTITUCIONAL**

### 3. PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

#### 3.1. Lineamientos y estrategias de gobierno

En base a la plataforma de gobierno, se detalla como instancia descriptiva, una síntesis de los lineamientos y estrategias esbozadas por el Gobierno Provincial respecto a la proyección de sus principales objetivos, partiendo del diagnóstico de situación que caracteriza las competencias actuales en materia de administración del Estado y los aspectos institucionales que conforman la debilidades y fortalezas para su accionar.

Conforme oficializa el Sr. Gobernador en su primer discurso en la Cámara de Diputados, el punto de partida revela al Chaco como una provincia con:

- Mayores tasas de mortalidad infantil y materna, a excepción de Catamarca y Formosa
- Mayor porcentaje de población bajo la línea de pobreza e indigencia respecto de la media nacional y de la región NEA.
- Mayor desigualdad entre hombres y mujeres en Indicadores de Desarrollo Humano
- Mayor desigualdad de ingreso de la región del nordeste argentino;
- Índices de Desarrollo Humano más bajos de todo el país, con excepción de Misiones, Formosa, Jujuy y Tucumán;
- Menor aporte al Producto Bruto Nacional en relación a otras Provincias del País.
- Menor Tasa Neta de Escolarización que la Media Nacional.

Cualidad diagnóstica que puede confirmarse cuantitativamente con los siguientes indicadores socio-económicos:

<b>Producto Bruto Geográfico (2002)</b>	
<b>NEA</b>	4.4
<b>Corrientes</b>	1.3
<b>Chaco</b>	1.2
<b>Formosa</b>	0.5

Fuente: INDEC

	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación	
				Subocupación demandante	Subocupación no demandante
<b>NEA</b>	<b>36,1</b>	<b>34,2</b>	<b>5,3</b>	<b>4,9</b>	<b>2,0</b>
<b>Corrientes</b>	38,8	36,4	6,1	5,3	2,3
<b>Formosa</b>	34,8	33,6	3,6	4,2	1,7
<b>Gran Resistencia</b>	32,6	30,6	6,2	5,6	2,1
<b>Posadas</b>	38,6	36,9	4,6	4,2	1,6

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua. Primer semestre 2007

	Hogares bajo la línea de Pobreza e Indigencia (Segundo semestre 2006)	
	% hogares pobres	% de hogares indigentes
<b>NEA</b>	<b>34,3</b>	<b>15,9</b>
<b>Corrientes</b>	34,4	18,1
<b>Gran Resistencia</b>	<b>37,9</b>	<b>19,0</b>
<b>Formosa</b>	31,8	11,5
<b>Posadas</b>	31,1	12,6
<b>Total País</b>		

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua.

	IDH Provincial (2004) <sup>(1)</sup>	Población con NBI % (2001) <sup>(2)</sup>
<b>Corrientes</b>	0.6739	28.5
<b>Chaco</b>	0.6690	33.0
<b>Formosa</b>	0.6858	33.6
<b>Misiones</b>	0.6792	27.1
<b>Total País</b>	<b>0.7880</b>	<b>17.7</b>

Fuente: <sup>(1)</sup> Índice de Desarrollo Humano provincial (IDH) (2004) PNUD 2005. <sup>(2)</sup> Porcentaje de población con NBI (2001)

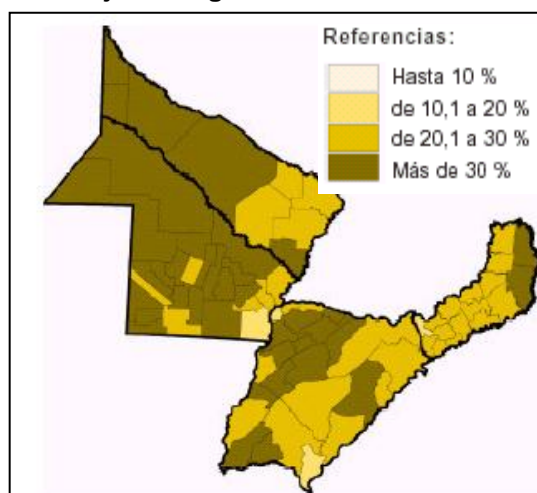
	Tasa de mortalidad infantil por mil nacidos vivos 2006
<b>Total del país</b>	<b>12,9</b>
<b>Chaco</b>	18,9
<b>Corrientes</b>	17,5
<b>Formosa</b>	24,2
<b>Misiones</b>	17,1

Fuente: INDEC

Tasa de analfabetismo (2001)	
<b>Corrientes</b>	6.5
<b>Chaco</b>	8.0
<b>Formosa</b>	6.0
<b>Misiones</b>	6.2

Fuente: CGECSE/SsCA/MECyT en base a información de INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda año 2001

#### Porcentaje de Hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas. Región NEA.



Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Para lograr un proceso de transformación cuanti y cualitativa de estos indicadores, los lineamientos y estrategias de gobierno basan su fundamento en cuatro ejes centrales ilustrados en el Gráfico N° 1: Concertación Política, Dinamización Productiva, Plena inclusión Social y Fortalecimiento del Estado.

La idealización gubernamental para enfocar estrategias de acción, invoca criterios y valores que pretenden constituir un marco persuasivo para reconstruir un proceso de cultura organizacional necesaria que permita lograr desde las expresiones del Gobierno Provincial<sup>1</sup>:

**Con la Concertación Política:**

*“un gobierno de acción, de puertas abiertas, de diálogo constructivo, de respeto a las ideas del otro, de concertación plural”*

**Con la Dinamización Productiva:**

*“es posible compatibilizar, respeto irrestricto a la constitución provincial y exigencias ambientales con estímulos a las inversiones privadas que aporten tecnologías innovadoras y creación genuina de empleos privados.*

**Con la inclusión social:**

*“una provincia de hermanos, con visión de integración territorial, marcada por la interculturalidad, el diálogo interreligioso.”*

**Con el Fortalecimiento del Estado:**

*“la finalidad es tener un servicio al ciudadano que garantice eficiencia, transparencia y calidad”.*

En este marco el Gobernador del Chaco ha trazado un Plan Plurianual de Gobierno 2008 – 2011, constituido por una decena de planes que contienen programas y proyectos que orientan las acciones centrales, ilustrados en el Gráfico N° 2, cuya breve descripción se detalla seguidamente por área jurisdiccional.

---

<sup>1</sup> Presentación Sr. Gobernador en apertura sesiones ordinarias Legislatura Provincial – marzo 2008.

## EJES DE ACCIÓN DE GOBIERNO



Gráfico Nº 1

## MINISTERIO DE GOBIERNO, JUSTICIA, SEGURIDAD Y TRABAJO

### ■ **PLAN DE SEGURIDAD Y REFORMA JUDICIAL**

**Objetivo:** propiciar un marco para la reforma del sistema político, institucional, judicial y de seguridad pública, a los fines de incrementar la calidad en la atención de las demandas de los ciudadanos.

#### **Ejes fundamentales:**

**Reforma judicial:** a partir del envío de iniciativas legislativas: Reforma de la Ley del Consejo de la Magistratura y Jurado de Enjuiciamiento y su reglamentación: a los fines de reglamentar la selección de los jueces del Superior Tribunal de Justicia en función de la participación de género, especialidad de fueros y representación territorial; Nueva Ley de Amparo; Creación de nuevos juzgados y jurisdicciones: ampliación de fueros y asignación de recursos para el mejoramiento de la atención judicial, facilitando la accesibilidad a la Justicia de los ciudadanos, Implementación del voto electrónico, Ley de Fiscalías y Apoyo Financiero a Partidos Políticos, Implementación de un sistema de mediación obligatoria en el ámbito laboral, Creación de la Inspección General de Personería Jurídica; y de colaboración institucional para la creación de Centros de Recepción de Denuncias y de un Sistema Único de Investigación del Delito; entre otras acciones.

#### **Garantizar la efectividad de la Seguridad Pública, mediante:**

- a) Fortalecimiento de la función preventiva de la Policía mediante el incremento de agentes policiales en la calle, eliminación de tareas administrativas a ser realizadas por los agentes judiciales, capacitación del personal policial, inversión en tecnología y equipamiento, una alta movilidad y acción territorial, mayor control y aprovechamiento de los sistemas privados de seguridad;
- b) Reformulación del Servicio Penitenciario y Promoción de Readaptación Social, a través de la creación orgánica del Servicio Penitenciario Provincial con asistencia educativa, espiritual, médica y capacitación laboral,
- c) Creación del Área de Protección Civil, que involucra un Nuevo Programa de Protección Civil, Seguridad Vial y el Servicio 911; y
- d) Apoyo Institucional al Ministerio Público, promoviendo la transformación de

comisaría y áreas de protección civil en centros de recepción de denuncias con el objeto de lograr un mejoramiento en las condiciones de seguimiento de las causas.

#### ■ **PLAN DE REFORMA MUNICIPAL**

**Objetivo:** fortalecer institucionalmente el accionar de los municipios. Lograr transparencia en la información entre gobierno y municipio, equilibrio financiero y control sobre el endeudamiento.

**Acciones o estrategias:** capacitación en gestión municipal, diseño de presupuesto plurianual 2008-2011, construcción y refacción de viviendas, construcción de pavimento urbano, parques industriales, asistencia al transporte urbano, asistencia administrativa, técnica y financiera para gas domiciliario (gasoducto Argentina-Bolivia), ley federal de carne y control bromatológico, unificación del carnet de conductor.

#### ■ **MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

- **CONSENSO EDUCATIVO:** bajo el lema: “la Educación es un derecho natural social que dignifica al hombre y le asegura una oportunidad en la vida” el plan comprende las estrategias de:

1. **Inversión educativa:** inversión anual en aumento salarial para los docentes de \$ 1.200.000.000; inversión de \$ 210.500.000 en infraestructura escolar (construcción de 30 escuelas nuevas, 362 refacciones y conjuntos y mobiliarios escolares); inversión de \$ 25.000.000 en educación técnica (infraestructura, equipamiento, becas y otros) y 9.975.000 en ayuda social básica (bono escolar en zonas urbanas, útiles en zonas rurales y becas).

2. **Escuela justa, inclusiva y del respeto:** propiciando la escolaridad obligatoria, educadores comprometidos, recuperando la motivación y autoestima, el reconocimiento de la autoridad del educador, el derecho a la Carrera Docente, remuneración justa, una jubilación digna, participación gremial y recuperación gradual del salario, retención escolar y educación de calidad, reducción del analfabetismo y repitencia, provisión de útiles e indumentaria, revisión médica integral.

3. **Sistema educativo fuerte y democratizador:** a partir de la convocatoria a un

Congreso Educativo para resolver la adecuación normativa, capacitación y perfeccionamiento, concursos de ingresos y ascensos, diseños curriculares, convocatoria a comisiones paritarias provinciales y a un nuevo régimen jubilatorio.

4. **Ministerio de Educación eficaz y eficiente**, a través de una organización que implique dirección de atención al docente, reconocimientos médicos, dirección específica de Sumarios, sistema informático, transparencia de la gestión.

5. **Más y mejores recursos**: mediante el reordenamiento presupuestario y la informatización del circuito administrativo.

6. **Educación humanística, científica y tecnológica**: que implique interculturalidad, plurilingüismo, la revalorización de las disciplinas básicas, recursos para la Educación Técnica, recuperación del valor de la valuación en todos los procesos y soportes basados en tecnología de información y fortalecimiento del Consejo de Educación.

## ■ MINISTERIO DE ECONOMIA, PRODUCCION Y EMPLEO

- **PLAN DE REFORMA FISCAL** a cargo de la Subsecretaría de Hacienda y Finanzas, comprendido por tres ejes elementales:

1. **Aumento de la recaudación fiscal**: a través de estrategias como la reestructuración de la Administración Tributaria Provincial (ATP); modernización de puestos fronterizos; mayor seguimiento y control fiscal a través de deudores morosos, sistema de lectura sistemática de controladores fiscales y cruce de información con la Administración Federal de Ingresos Públicos y control y fiscalización de las ventas; propiciar un sistema de pagos electrónicos, la instrumentación de un sistema de pago para monotributistas en la Provincia, ajuste del Impuesto Inmobiliario Rural sobre coeficientes fijos y variables y con un concepto de renta normal potencial de la tierra, a efectos de hacer una valuación de la potencialidad productiva de cada unidad productiva, deudas de gestión judicial; también se prevé un aumento en la recaudación a través de Convenio SENASA - ATP, actualización de la tabla de referencia de transportes, impuesto al sello en operaciones financieras, sistema sancionatorio, control y aplicación de la ley federal de carnes, capacitación de inspectores en la actividad agrícola/ganadera.



2. **Gestión del Patrimonio:** respecto a bienes muebles se realizará relevamiento y análisis de la flota provincial de vehículos, instrumentación de un sistema progresivo de leasing Automotor, parque automotor cerrado para optimizar el registro y el uso de los mismos. Respecto de los bienes inmuebles, implementación de un nuevo sistema de evaluación de los inmuebles del Estado, con un sistema de tasación claro y transparente.

3. **Disminución de los gastos corrientes:** a través del control en las bonificaciones, los viáticos y el empleo público.

■ **PLAN DE DESARROLLO PRODUCTIVO**

Comprende tres componentes:

1. **Nuevas grandes inversiones e incentivos:** implementación de nuevas políticas de desarrollo industrial con incentivos a la inversión industrial local, reducción de ingresos brutos y crecimiento del empleo formal. Se realizará un seguimiento y concreción de nuevas grandes inversiones donde están en vías de proyecto o desarrollo una planta de arrabio, frigoríficos, avícolas, proyectos hortícola y pastas, firmas de software y hardware, industrias madereras y pisos y elaboración de biocombustibles

2. **Desarrollo de complejos estratégicos:** Algodonero-Textil, Cárnico, Foresto-Industrial, Metalmecánico, Industria de Software y Servicios Informáticos, de la Construcción.

3. **Política para pequeños productores:** con el objetivo de aumentar la rentabilidad y calidad de vida de los productores, incentivando la diversificación productiva, el asociativismo y cooperación, la integración a redes comerciales, y las mesas de desarrollo rural como una herramienta de planificación, coordinación y control local de políticas.

El Plan de Desarrollo Productivo se concretará con la implementación de políticas transversales, que permitan generar un sistema de información integral (Sectores Rural, Industrial, Empleo, Mercado, Indicadores Sociales), un abordaje territorial de las políticas (a partir de mesas de desarrollo territorial, Agencia de Empleo, Centros de Desarrollo Empresarial), el financiamiento para la producción (mediante la

reorientación productiva del Nuevo Banco del Chaco y Fomento al desarrollo del Mercado de Capitales), el desarrollo de redes de proveedores locales e incentivos fiscales a la creación de empleos y la integración de cadenas de valor (Capacitación de Mano de Obra, Coordinación, Incentivo al cierre de la Brecha Tecnológica).

## ■ **MINISTERIO DE SALUD**

Los objetivos del Ministerio de Salud Pública se orientan a lograr un dígito en mortalidad infantil, erradicar la desnutrición y disminuir sustancialmente los factores de riesgo sanitario.

Para ello se ha fijado como política sanitaria: mantener la coordinación de los programas nacionales de atención primaria de la salud para la protección de madres embarazadas, garantizar la atención neonatal, asegurar la accesibilidad a medicamentos gratuitos mediante el plan remediar, coordinar e instrumentar la facturación de servicios de los hospitales y lograr fuertes inversiones en infraestructura y organización de los efectores. Asimismo, continuidad de la implementación de historia clínica centralizada y la carrera sanitaria y formación permanente de médicos, enfermeras, mucamas, cocineros y especialistas.

- **PLAN DE SALUD** a desarrollarse en las 5 zonas sanitarias en la que está dividida la provincia. Constituido por tres ejes principales:

1. **Gestión integral de la Salud Pública**, comprende: el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Ministerio de Salud mediante la ampliación de la red de laboratorios, residencias bioquímicas, la creación de un programa de vigilancia de resistencia a los antimicrobianos y control de calidad de microbiología y la creación de la Dirección de Salud de los Pueblos Indígenas; la Gestión Específica de Temas Críticos (Mortalidad y Desnutrición), Atención de la Emergencia Hídrica y Sanitaria con la creación de un comité de crisis y un gabinete social a nivel ministerial y la capacitación a agentes sanitarios en promoción de la salud y prevención de factores de riesgo, Evaluación y Desarrollo de Programas Sanitarios.

2. **Patologías complejas**: se prevé el fortalecimiento institucional de distintos hospitales, gestión en medicamentos e insumos con la reorganización, redistribución de recursos y provisión de insumos, como asimismo supervisión de Direcciones de Nivel Central, promoción de la educación para la salud y de programas de nutrición y

salud ambiental.

3. **Atención primaria:** optimización de recursos, coordinación con la sociedad civil, promoción y prevención de la salud, gestión para la participación y el consenso, y planificación estratégica para la atención primaria de la salud.

#### ■ MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Esta área ha establecido tres objetivos: reducir el índice de pobreza del 41 a menos del 20 por ciento, lograr un índice de indigencia cercana a un dígito y disminuir las necesidades básicas insatisfechas del 33 al 13 por ciento.

- **PLAN SOCIAL**, comprende tres dimensiones: Chaco Sí, Programas para la inclusión social; Chaco YA, Programas para el desarrollo humano y Chaco Más, Programas para la redistribución del ingreso.
- i. **Chaco Sí:** integrado por programas para Alimentación y nutrición, Viviendas (refacción y construcción), Infraestructura básica (electricidad y agua potable), Desarrollo de comunidades aborígenes, Escolaridad, becas, retención escolar y alfabetización, Niños, adolescentes y familia, y Acciones especiales (Chaco por Vos y Chaco Solidario)
- ii. **Programa Chaco YA:** contiene programas para Microcréditos, Manos a la Obra, Deporte y turismo social, Derechos Humanos, e Identidad productiva.
- iii. **Programa Chaco Más:** comprende programas de Tarifa Social, Pacto Fiscal, Formalización de empleos más nuevos empleos, Canasta Básica de Alimentos, Imposición sectores de mayor capacidad productiva.

#### ■ MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA

Los Objetivos del Gobierno para el período 2008-2011 en esta área están dirigidos a afrontar el incremento de demanda de energía eléctrica, gestionar las políticas hídricas, reducir la vulnerabilidad hídrica y ambiental, aumentar la producción de agua potable y mejorar las condiciones de la red vial.

Para lograr estos objetivos el Gobierno ha diseñado el **PLAN DE INFRAESTRUCTURA** integrado por dos componentes:

1. **Mejorar la Competitividad Territorial:** mediante la inversión en servicios para el transporte vehicular, en el mejoramiento en la red vial automotor, propiciar servicios energéticos –electricidad y gas- y servicios para el transporte ferroviario y vías navegable.

2. **Mejorar la Calidad de Vida:** mediante inversión en viviendas y soluciones habitacionales, servicios de calidad de agua potable y cloacas, en la Administración Provincial del Agua – S.U.O.P.E. Sub Unidad de Obras y Programas Especiales, en gestión ambiental y en obras públicas.

## ■ SECRETARIA DE PLANIFICACION Y EVALUACION DE RESULTADOS

El objetivo impuesto a esta Secretaría es implementar el **Sistema de Planificación y creación de unidades de Desarrollo Territorial (UDT)**, como estrategia de desarrollo territorial a través de un modelo de intervención flexible e integrado, que asegure la participación, la capacidad operativa, la articulación de los procesos, con una visión sistémica que mejore el capital social.

La finalidad es la generación, recomposición y mejoramiento de las tramas productivas locales y su integración. Esta metodología de diseño y planificación junto a estrategias de control de gestión y evaluación de resultados posibilitará optimizar el funcionamiento del Estado y diseño de las políticas públicas.

Se pretende alcanzar un sistema de información para la toma de decisiones, que integre las diferentes áreas del Estado y lograr mediante el desarrollo de un marco lógico para cada área, como guía de gestión, la identificación de los objetivos, metas, estrategias, políticas, actividades, acciones, tareas y cronogramas de ejecución con la asignación de responsables específicos, permitiendo que gobierno y sociedad tengan indicadores cuantitativos y cualitativos en la gestión pública para evaluar correctamente el desempeño de cada área. Igualmente mediante la articulación de acciones con cada área de gobierno, a través de Unidades de Desarrollo Territorial localizadas en cada región de la provincia, se coordinarán acciones partiendo de las demandas de la sociedad, abarcando un abanico de temas, desde la estrategia de desarrollo productivo, hasta la política zonal de salud, incluyendo el sistema de seguridad pública y las acciones regionales educativas.

## ■ SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION

Con la finalidad lograr un servicio al ciudadano que garantice eficiencia, transparencia y calidad, se ha delineado ***el Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado***, cuya filosofía se encuadra en el cumplimiento de un programa de calidad total de I.S.O. 9001:2000.

El Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado consta de tres componentes esenciales:

1. **La reforma institucional:** que promueva un Convenio Colectivo de Trabajo del Sector Público, un nuevo régimen jubilatorio, la consolidación de la normativa general y la promoción de cooperativas de trabajo para prestar servicios de apoyo al Estado.

2. **Gestión edilicia:** que propicie el mejoramiento en las condiciones de infraestructura del actual edificio de la Casa de Gobierno, el diseño respecto de sus aspectos de modernización, funcionalidad y condiciones ambientales óptimas.

3. **Transformación de la gestión pública:** que genere la innovación respecto de la organización, ordenada entre unidades sustantivas y de apoyo, un Sistema Integrado en la Administración de Recursos Humanos y un Sistema Único de Archivo del Poder Ejecutivo. Que logre un cambio de paradigma en el que las unidades de apoyo sean el Sistema de Planificación, la Secretaría General de la Gobernación y las Unidades de Auditoría Interna que sustituyan los mecanismos de administración tradicional. En este modelo de gestión las áreas sustanciales ejecutan y las áreas de apoyo planifican o controlan.

### **3.2. Indicadores de contexto que fundamentan la reestructuración del organigrama e incorporación de nuevos paradigmas en los niveles decisionales de Gobierno: A nivel Macroespacial y a nivel Local**

#### **3.2.1. Conceptualización e indicadores cualitativos de contexto**

La modernización del Estado, es un proceso político y técnico de reforma institucional que vincula **política, administración y ciudadanía** en la decisión e

implementación de políticas públicas que persiguen el bien común.

Para llevar a la práctica la acción para mejorar el bien común, una comunidad política se organiza en un Estado. Desde hace varios años se transita, una perspectiva de cambios en la administración pública, fundamentada en la necesidad de proscribir el modelo weberiano de organización burocrática adoptado históricamente desde la era industrial, como referencia para la organización del Estado.

Históricamente ha existido una relación deficiente entre el Estado y el mercado, por una parte, y el Estado y los ciudadanos, por otra, que se ha traducido en una erosión de las posibilidades de un desarrollo sustentable y equitativo.

En este modelo asentado en los sectores públicos, se instaba la rutinización de las tareas, la formalización de procedimientos, la estructura jerárquica y el universalismo en la prestación; sus disfuncionalidades no funcionan en estos tiempos cambiantes para la sociedad y la economía, alentada por una intensa actividad cognoscitiva y abundante información.

En las últimas décadas, las críticas al modelo de país cuyas aristas más sobresalientes se diseñaron a través de las políticas, hoy definidas como “noventistas”, se apuntan a la “agenda” reformista Neoliberal, tanto a sus fundamentos ético-políticos, como a su ineficacia para obtener los resultados prometidos y su escasa “sustentabilidad” social en el mediano y largo plazo.

La hipótesis del efecto derrame por la generación de altos niveles de rentabilidad en algunos sectores claves de la economía, alcanzados a través de altas tasas de inversión en tecnología y por procesos de reconversión que les permitieran ganar en productividad, eficiencia, y competitividad, se demostró falsa, toda vez que los mecanismos de la redistribución estuvieron ausentes, y los indicadores de pobreza, marginalidad y exclusión, fueron acentuándose con mayor profundidad ante las coyunturas que revelaron crisis de carácter económica y financiera.

El crecimiento económico de los noventa estuvo dissociado de la generación de empleo, a lo que debe agregarse que los escasos puestos de trabajo generados se caracterizaron por su precariedad, informalidad y baja calidad.

En cuanto a las transformaciones en la economía y al ajuste fiscal, las privatizaciones, la desregulación, la descentralización, la apertura comercial, la liberación de la circulación de capitales, el achicamiento del Estado, fueron, entre los principales hitos, cambios que instrumentados parcialmente resultaron inequitativos para el bienestar de toda la sociedad. En cuanto a los proyectos de modernización administrativa o gerencial del Estado, los logros han sido decepcionantes a tal punto que algunos autores, se animaron a señalar a ésta como “la reforma imposible”.

Otro aspecto importante a ser recuperado, está asociado a la deslegitimación de las instituciones políticas y de la política como actividad, que alimentan la incertidumbre sobre el futuro de la democracia. Proceso que se quebró con la caída improvisada, aunque inevitable, de la ley de convertibilidad, como sostén de todo el andamiaje político, económico y jurídico, con las consecuencias nefastas que acarrearón tanto en términos de destrucción de riqueza, como, de generación de pobreza.

En este contexto y con esta trayectoria, vienen retomándose y rediseñándose los procesos de reforma estatal, y en particular, los procesos de modernización administrativa, que ya en el modelo descrito fueron presentados como la clave para la transformación del Estado en términos de eficiencia, eficacia, productividad y transparencia, pero que además, estuvieron contenidos en la Reforma Gerencial del Estado, formando parte de todas las recomendaciones y acuerdos entre nuestro país y los Organismos Multilaterales de Crédito.

Reformar el Estado, durante los “años de oro” del Neoliberalismo, ha sido casi sinónimo de achicamiento y ajuste, pues la reforma de la administración pública ha estado siempre condicionada por las urgencias emanadas de las restricciones fiscales. A partir del milenio, entran en escena las llamadas reformas de “segunda generación”, que difieren de aquellas enmarcadas en el Consenso de Washington.

La desburocratización del Estado en este siglo, implica reinención, posicionando la mirada estratégica en relación a la gestión, desde un espíritu empresarial universalmente aplicable y útil para las organizaciones del sector público.

Los organismos internacionales de crédito, han promovido y financiado activamente la modernización, concluyendo que es necesario tener un Estado eficaz para combatir la corrupción, alentar los flujos internos de capital, mejorar los servicios

públicos, promover la rendición de cuentas, nutrir a la sociedad civil y alentar otras condiciones favorables para el desarrollo.

En el marco del Proyecto de Modernización del Estado para la Administración Pública Nacional, originalmente, el financiamiento internacional fue concebido para apoyar el sistema informático del gobierno central. En la última década, su objetivo viene orientado hacia la consolidación de las herramientas de gestión para mejorar la transparencia, la participación ciudadana, la eficacia y la calidad de la gestión de áreas seleccionadas, desarrollando herramientas e instrumentos que sirvieran de modelo para una posterior ampliación de la reforma dentro del sector público.

Con el propósito de implementar reformas en la macroestructura del sector público, se fueron atendiendo reformas sistémicas que permitieron a la Jefatura de Gabinete de Ministros, canalizar progresos sustanciales respecto al desarrollo e implementación de las herramientas de gestión pública:

- Diseño de un Plan Nacional de Gobierno Electrónico, incluyendo un nuevo portal de gobierno y una guía de trámites para los ciudadanos;
- Desarrollo y la prueba piloto de los instrumentos de sistemas de monitoreo y evaluación tales como un nuevo panel de control presupuestario;
- Creación del “Programa Carta Compromiso con el Ciudadano” con el cual la autoridad más alta de un organismo expresa públicamente metas y resultados que se compromete a satisfacer dentro de un cronograma de gobierno;
- Mejoras en el control de las adquisiciones a través de las TIC’s y de un nuevo sistema de licitaciones competitivas;
- Normalización parcial de los contratos de empleo público;
- Desarrollo de pruebas piloto de nuevos instrumentos de gestión en organismos considerados prioritarios.

El proyecto de Modernización del Estado en el contexto nacional, viene trabajando bajo un esquema de gestión por resultados, posibilitando dotar al capital humano de algunos organismos, del conocimiento y entrenamiento de un nuevo modelo, aspecto destacable en tanto y en cuanto, permite afirmar que las capacidades desarrolladas perduran en el sector público más allá de la vida del Proyecto.



La gestión por resultados, es un modelo de gestión que busca orientar la acción de los organismos públicos hacia la producción de resultados que satisfagan las demandas de la sociedad. Para ello se hace necesaria la planificación ex-ante, definiendo los objetivos y metas a alcanzar, como así también actividades e instrumentos de medición que permiten monitorear avances en la ejecución de las tareas, lo que genera condiciones para la rendición de cuentas tanto dentro de las estructuras del Estado, como hacia los ciudadanos. En este sentido este modelo es complementario e interdependiente con la modernización del Estado, toda vez que mediante la modernización se dota al Estado de la capacidad para establecer y llevar a cabo sus objetivos, y a través de la gestión por resultados se hace responsable de sus acciones y logros.

En ese camino, la evaluación permanente, ha permitido detectar los desvíos y falencias del propio Proyecto 4423-AR en los primeros años y extraer Lecciones de Aprendizaje aplicables a nuevas experiencias, que como en el caso que nos ocupa para el Chaco, resulta de suma importancia su pertinencia para garantizar el objetivo institucional dentro del esquema de fortalecimiento y modernización del Estado:

### **Lecciones Aprendidas**

***Definición de un ámbito institucional específico, con poder formal para diseñar, coordinar y articular una estrategia integradas en el proceso de Modernización del Estado.*** La primera condición para promover un Sector Público más transparente, participativo, eficiente y responsable consiste en asegurar que el Estado obtenga de un modo coordinado y eficaz los resultados comprometidos a la ciudadanía en el programa de gobierno, formulando y ejecutando planificadamente las políticas sectoriales previstas.

***La modernización del Estado excede la introducción de herramientas de gestión universales, por lo que es indispensable un cambio de enfoque.*** La experiencia demostró que consolidar la implementación de nuevos instrumentos y herramientas de gestión constituye sólo un aspecto de la modernización requerida y que las reformas exigen de una conducción capaz de generar una serie de consensos y compromisos institucionales mínimos para el desarrollo de un plan integral de modernización.

La generación de políticas públicas responsables y participativas demanda una revisión profunda en su sistema de diseño y priorización, que incluye elementos organizativos e instrumentales propios de cada área sustantiva. Se trata de un proceso multidimensional, que no puede decidirse e implementarse de modo generalizado, y su impacto se vincula al diagnóstico específico de cada área y a su adecuada selección.

***El apoyo político es un factor vital para el éxito de la reforma.*** Los procesos de modernización generan cambios en los procedimientos de gestión y estructuras de la Administración Pública Nacional. En este sentido, un fuerte compromiso de parte de las autoridades políticas es necesario para enfrentar la resistencia al cambio que podría generarse entre los actores involucrados en el proceso.

***La modernización del Estado debe ser entendida como un proceso dinámico.*** La experiencia indica la necesidad de dotar de cierta flexibilidad en el diseño a los proyectos cuya duración se prolonga en el tiempo para ir adaptándose a los cambios que el contexto social requiere a la Administración Pública Nacional.

***La sustentabilidad de la modernización requiere dotar de capital humano especializado a la planta de personal de la Administración Pública Nacional.*** Por la naturaleza de sus actividades, el 4423-AR exigió la contratación de un número importante de consultores individuales cuyo expertise no se encontraba disponible en la planta de personal de la Administración Pública Nacional. La experiencia acumulada fue indicando la conveniencia de incorporar muchas de estas actividades como funciones permanentes de la Administración.

Se plantea la necesidad de “rehabilitar el Estado”, fortaleciendo sus instituciones, imprescindibles para lograr un crecimiento sostenido y equitativo, aparece el modelo de “Estado deseable”. Entre una variedad de ellos, puede optarse por el Estado necesario, socio, facilitador, inteligente, atlético, mínimo, sensato, modesto, reinventado, catalítico o empresarial. Es decir, un Estado pequeño pero fuerte, previsor pero proactivo, autónomo pero delegador, ganador pero no gastador, orientado al cliente pero no clientelista. Pero, además, ético, transparente, desburocratizado, informado, profesionalizado y tecnológicamente moderno.

“Un modelo de Estado que ahonde en la democracia y la solidaridad, que revitalice

la concepción de lo colectivo por sobre lo individual (...) un Estado con capacidad redistributiva entre las distintas zonas del país y entre los diferentes sectores sociales (...) un Estado que, contando con un bloque de competencias propias y con suficiencia financiera, haga efectivos los principios de igualdad, solidaridad y progreso que deben guiar su accionar”; “un Estado que fija (y hace cumplir) reglas de competencia, que promueve la innovación y la producción, que fortalece la cohesión social. No es un Estado grande ni un Estado chico: es un Estado fuerte (...) y un Estado fuerte es necesariamente, también un Estado inteligente”.

Estos conceptos compilados de una serie de autores especialistas en el tema, permitió en una primer instancia, donde primó la reflexión contextual, ayudar a definir los atributos que se deben ir conformando en relación al fortalecimiento del Estado respecto a su rol y a su función, criterios que enfocan consustanciadamente los ejes que se irán trabajando a lo largo del estudio, como focos complementarios en esta asistencia respecto a la modernización: **la estrategia, la estructura y la cultura**, atendiendo especialmente, que todo este proceso involucra las capacidades y actitudes en disposición del hacer y del servir, más allá de que dicho proceso vaya cumpliendo con la institucionalización y normativa que lo respalde fehacientemente.

### **3.2.2. Incorporación de nuevos paradigmas en los niveles decisionales de Gobierno: A nivel Macroespacial y a nivel Local**

#### ***HACIA UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN DE GOBIERNO***

Siendo que la implementación de los planes de acción proyectados implican promover modificaciones en el sistema de planificación, toma prioridad la organización de un Estado adecuado a las nuevas circunstancias, tanto cuantitativa como cualitativamente con una nueva visión de integración entre el sector público y el privado para generar un ambiente amigable que permita más inversión privada, empleo de carácter sustentable y calidad en la gestión pública.

El eje de la transformación de la gestión pública, recrea innovaciones en la organización y coordinación de misiones y funciones a nivel de la macroestructura, al reordenar los Ministerios temáticos como unidades sustantivas u operativas y a

las Secretaría General de la Gobernación y de Planificación y Evaluación de Resultados, además de sus propias funciones sustantivas, el rol dirigir funcionalmente a las unidades de apoyo o adjetivas.

Funcionalmente, a las unidades sustantivas se les asignaran las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto a las unidades adjetivas o de apoyo, se asignaran funciones de orden administrativo, logístico y/o de carácter técnico para soportar la operación del Estado desde las sustantivas, en orden a implementar la ejecución de políticas.

Antes de ahora, la organización del Estado tendió a ser absolutamente piramidal, representada en su máximo nivel por el Poder Ejecutivo -representado por el Gobernador-, bajando a las autoridades de las jurisdicciones correspondientes y dentro de cada una de ellas, los niveles de Dirección.

Se trata actualmente, de introducir un cambio de paradigma organizacional donde las unidades de apoyo se encuentran lideradas por el Sistema de Planificación, la Secretaría General de la Gobernación y las Unidades de Auditoría Interna sustituyendo los mecanismos de administración tradicional del Estado, para hacer de sustento administrativo, logístico, de adquisiciones y de control de gestión de las políticas activas de gobierno contenidas en las unidades sustantivas, enlazando en ello una **red de funcionalidad horizontal que traspasa todas estas unidades conformando en consecuencia, un modelo estructura matricial**, con realimentación permanente dirigida a garantizar mediante la planificación, la sistematización y el control, parámetros de gestión que permitan fortalecer las competencias propias de la administración del Estado.

## LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS DE GOBIERNO

### Situación actual

#### Ejes centrales

- Concertación política
- Dinamización productiva
- Plena inclusión social, y
- Fortalecimiento del Estado

### Situación objetivo

#### Planes – Programas – Proyectos

- Altas tasas de mortalidad infantil (18,9 por mil) y materna
- Alto porcentaje de población bajo la línea de pobreza (41 %) e indigencia (21 %) respecto de la media nacional y de la región NEA.
- Mayor desigualdad de ingreso de la región del nordeste argentino
- Bajos Índices de Desarrollo Humano
- Menor Aporte al Producto Bruto Nacional en relación a otras Provincias del País.
- Analfabetismo - 8 por ciento.
- Mayor desigualdad entre hombres y mujeres en Indicadores de Desarrollo Humano

Ministerio de Gobierno, Justicia, Seguridad y Trabajo

Plan De Seguridad y Reforma Judicial  
Plan De Reforma Municipal

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología

Consenso Educativo

Ministerio de Economía, Producción y Empleo

Plan de Reforma Fiscal  
Plan De Desarrollo Productivo

Ministerio de Salud

Plan de Salud

Ministerio de Desarrollo Social

Plan Social

Ministerio de Infraestructura

Plan de Infraestructura

Secretaría de Planificación

Sistema de Planificación y Creación de Unidades de Desarrollo Territorial

Secretaría General de la Gobernación

Programa de Modernización y Fortalecimiento del Estado

Unidades de Auditoría Interna

Transformación cuanti y cualitativa de indicadores

- Población debajo de la línea de pobreza menor al 20 % y debajo la línea de indigencia menor al 10 por ciento.
- Aumentar el ingreso per cápita
- Mayor esperanza de vida al nacer
- Incremento del presupuesto para educación
- Mejorar la calidad de vida
- Atracción de inversiones en la provincia
- Reducción de los niveles de desocupación

Gráfico Nº 2

**RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INSUMOS PARA EL PLAN  
ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL DEL ESTADO**

## 4. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE INSUMOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTADO

### 4.1. Marco lógico por áreas sustantivas

#### 4.1.1. Marco Conceptual

Tal lo explicitado por el área que lidera el proceso de organización de los programas de Gobierno según la metodología de Marco Lógico, su acepción se asocia directamente como una herramienta que resume las características principales de un programa. Su utilidad resulta relevante para la planificación de la gestión orientada por objetivos, considerando que desde su diseño y hasta la evaluación, pasando por la definición, valoración ejecución y supervisión, involucra un conjunto de acontecimientos con una relación casual interna, tales como insumos, actividades, resultados, objetivos específicos y finalidad. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos en cada nivel de tratamiento temático.

Basándonos en aspectos positivos para las prácticas habituales en el proceso de elaboración de los programas, se puede afirmar que en materia de “planificación” comúnmente la metodología de marco lógico constituye una forma de sistematizar de manera bien específica y clara la descripción de los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para el alcance de resultados físicos esperados en tiempo y cantidad, permitiendo monitorear la optimización de tales recursos y la eficacia de las gestiones realizadas.

En la planificación institucional, las deficiencias se reflejan generalmente, en la falta de un análisis adecuado “**alineado**” con los objetivos y los factores externos que determina el éxito o el fracaso de los programas en gestión. Asimismo, en sistemas inadecuados de seguimiento, y durante su ejecución, se pone mayor énfasis en los resultados físicos, relegando los lineamientos de políticas directivas y sus estrategias de acción, resultado que pone en riesgo el desvío de los proyectos hacia direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los destinatarios finales por estrato objetivo.

Respecto a lo expuesto, el marco lógico es una metodología que permite comunicar los objetivos de un programa en forma clara y comprensible y la conveniencia de uso reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el programa y su entorno.

#### **4.1.2. Fundamentación metodológica para ordenar un plan de políticas activas**

Incorporar parámetros de calidad y eficiencia a una gestión de Estado, requiere gestar diseños e instrumentos para una nueva organización que prepare las competencias para profesionalizar el servicio público.

Para que este proceso se geste e implemente rápidamente y verifique resultados e impacto en un horizonte de tiempo de mediano plazo conforme al alcance de un programa de gestión de gobierno, se debe jerarquizar como instrumentos válidos direccionados, tal lo que acontece, **la planificación y el control de gestión en la estrategia de acción.**

La profesionalización mencionada se concreta con compromiso y concientización desde el nivel de la alta dirigencia de funcionarios públicos, donde el aprendizaje y utilización de esta herramienta metodológica del Marco Lógico, resulta clave para optimizar el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

La herramienta en cuestión, constituye además la base de sistematización homogénea de fuente de información clave para la toma de decisiones que integra a las diferentes áreas estatales, esto es: identificación de objetivos, metas, estrategias, políticas, actividades, acciones, tareas y cronogramas de ejecución con la asignación de responsables específicos.

Su disposición, crea el ámbito propicio para generar una imagen de Estado que rinde cuentas a la sociedad sobre la base de indicadores cuantitativos y cualitativos en la gestión pública que permita socializar y evaluar correctamente el desempeño funcional y gerencial de cada área en particular.

Bajo esta fundamentación técnica, la decisión política considera que *“recuperar la planificación estratégica como herramienta de decisión y gestión, promover la*



*vinculación de cada peso gastado en el presupuesto público con metas físicas de rendimiento y propiciar estrategias claras para el desarrollo de la acción del Estado en el territorio, constituye hoy el principal desafío de una provincia empobrecida y endeudada”.*

*Por ello, se define que cada área de gobierno “articule plenamente sus acciones a través de unidades de desarrollo territorial localizadas en cada región de la provincia, para coordinar, partiendo de las demandas de la sociedad, desde la estrategia de desarrollo productivo, hasta la política zonal de salud, el sistema de seguridad pública y las acciones regionales educativas”.*

En este marco, la Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados, bajo el rol de coordinar acciones relacionadas con la formulación de los planes, programas y proyectos del gobierno orientados a generar condiciones que favorezcan el desarrollo de la Provincia, con el objeto de perfeccionar la planificación de los programas por área, incorpora acciones de transferencia e implementación de la metodología de Marco Lógico, poniendo énfasis la articulación de objetivos e incorporación de indicadores de evaluación durante la vigencia de los mismos.

Teniendo conocimiento comprobable que este instrumento permite el perfeccionamiento del proceso de planificación, que se traduce en mejores programas y ahorros de insumos y mayores beneficios, se ha iniciado la gestación de este primer eslabón de la gestión del Estado que **incorpora un cambio de frente en los paradigmas dominantes con absoluta y natural resistencia institucional** que se respalda en previsión de resultados y procesos atemporales a los niveles de preparación, adecuación y compromiso para el cambio, observándose de esta manera el primer choque de frente con la cultura organizacional arraigada en la Administración Pública.

#### **4.2.Exploración y fortalecimiento al Marco Lógico del PROFyM como parte del Marco Lógico de la Secretaría General de la Gobernación - Caso de aplicación a Área Sustantiva**

Desde el ámbito de la Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública, como responsable del diseño del Marco Lógico de la Secretaría General de la

Gobernación, presenta tres estadios que conformaron el cumplimiento de esta actividad siguiendo la transferencia e incorporación de los conceptos metodológicos y elaboración de la herramienta, con diferentes grados de interpretación y profundización de contenidos, que se describen a continuación.

Una de las primeras demandas de fortalecimiento para el equipo de la Subsecretaria estuvo marcada por la necesidad de analizar los primeros insumos relevantes del Programa de Fortalecimiento y Modernización –PROFyM – a efectos de tomarlos como base para el diseño del marco lógico del Programa como parte componente del resto de objetivos y funciones que competen a la Secretaria General de la Gobernación. Tales insumos fueron puestos a disposición por personal técnico de la Subsecretaría que trabajó en el relevamiento de las áreas de esta Unidad de Apoyo institucional.

Teniendo presente que la organización de la tarea para el cumplimiento de este lineamiento orientado a marcar los primeros pasos de un Estado organizado, estuvo dirigida desde la Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados, se tomaron como insumos de trabajo lo siguiente:

- a) Provisión de guía para la elaboración de marco lógico;
- b) Contactos y contenidos del primer relevamiento por parte del equipo técnico de esta Secretaria con las áreas técnicas e institucionales del Gobierno Provincial;
- c) Relevamiento de programas o ideas de programas, planes y proyectos de las distintas áreas;
- d) Detección de necesidades, identificación de líneas de acción a proyectar para el período 2009-2011;
- e) Taller de capacitación sobre metodología del marco lógico;
- f) Elevación de primer borrador de marco lógico por área relevada; y
- g) Definición y comunicación de cronograma para presentación de los marcos lógicos con sus devoluciones o aportes por área.

En este proceso y para generar un primer aporte como producto al presente estudio, procedió a relevar la siguiente información:

- a) Fuentes primarias: entrevista a informantes calificados de las áreas Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública; Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados y Secretaría General de la Gobernación. Entrevistas con contraparte provincial y agentes de gobierno de la Secretaría de la Función Pública de la Nación.
- b) Fuentes secundarias: a) material borrador de marco lógico del PROFyM del área demandante del estudio y b) material borrador del organismo coordinador de la tarea, relacionado con todos los organismos pertenecientes a la Secretaría General de la Gobernación;

La metodología de trabajo para el desarrollo del producto resultante fue establecida conforme lo programado mediante trabajo de gabinete, elevación y devolución de resultados, entrevistas personales, incorporación de aportes y retroalimentación permanente, talleres de exposición e interconsulta para consensuar conceptos técnicos e interpretativos, alcance y contenidos.

A partir de la definición contemplada en el marco conceptual, se siguieron las instrucciones de diseño con la siguiente estructura:

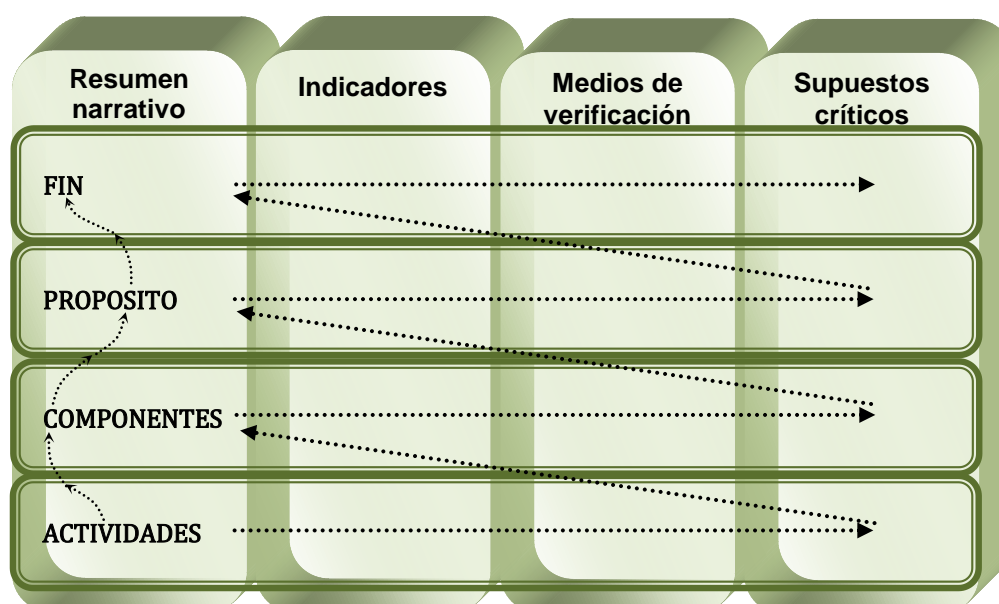


Gráfico Nº 3

A efectos de incorporar contenidos al diseño, resulta interesante comprender que la matriz del marco lógico está basada en dos principios elementales relacionales:

**La lógica vertical** se basa en el principio de causalidad, siendo condición necesaria para una relación medios-fines, es decir: si se realizan actividades, luego, se lograrán los componentes-objetivos, si se generan los objetivos se alcanzará el propósito y si se obtiene éste, se logrará el impacto final.

**La lógica horizontal** por su parte, se basa en el principio de correlación como condición suficiente, que une a los cuatro niveles o filas de la estructura a la evaluación de desempeño (indicadores y medios de verificación) y condiciones que puedan afectar el desempeño (supuestos). En todos los niveles se debe considerar que la etapa inferior es necesaria para lograr las metas de la etapa superior.

Se ordenan entonces, los pasos de su integración y definición:

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Críticos
<b>FIN</b> Es el objetivo máximo a alcanzar en el área durante el plazo de la gestión gubernamental, mediante la implementación del programa que contribuirá a la solución del problema central.	Consisten en metas cuantitativas y cualitativas del programa computadas plurianualmente con objeto de medir el impacto en función del fin.	Refieren a elementos, materiales y bases de información disponibles para constatar el grado de concreción del fin.	Acontecimientos, condiciones o decisiones que se deberán considerar necesariamente en el seno del gobierno actual para garantizar el "sostenimiento" o continuidad de los logros alcanzados por el programa.
<b>PROPÓSITO</b> Es una hipótesis sobre el efecto o beneficio que se desea lograr.	A este nivel deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el programa.	Representan elementos de observación que prueban el grado de alcance del programa. Indicarán las existencias de problemas y la necesidad de enfocar modificaciones en los componentes del programa.	Acontecimientos, condiciones o decisiones que deben ocurrir necesariamente para que el programa contribuya al logro del <b>Fin</b>
<b>COMPONENTES</b> Son los Resultados que deben lograrse en la ejecución del programa, expresados en trabajo terminado	Consisten en descripciones de Resultados que debe lograrse especificados en cantidad, calidad y oportunidad.	Representan los elementos de información para constatar los resultados logrados.	Acontecimientos, condiciones o decisiones que deben suceder para que los componentes coadyuven a alcanzar el <b>Propósito</b> .

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Críticos
<b>ACTIVIDADES</b> Tareas que la Subsecretaría debe llevar a cabo por cada uno de los componentes.	Refieren al presupuesto a consumir por cada uno de los componentes del programa.	Información útil para verificar si el presupuesto se gastó tal como estaba planeado.	Acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control del responsable del programa que debe suceder para completar los <b>Componentes</b> .

A nivel general, podemos indicar que las metas que comprenden la exposición de los marcos lógicos, revelan marcada antelación al proceso real que este producto requiere para su alcance y objetivo: planificar – ejecutar – monitorear.

Ello es así, toda vez que el concepto de su elaboración requiere la disposición de planes, programas o proyectos prediseñados para sintetizar a través de la matriz, el fin, los objetivos, propósitos, indicadores, medios de verificación y supuestos críticos, aspectos ellos cuantitativos y cualitativos que permiten la comparación homogénea de todos los programas de estado para aplicación de presupuesto por programa.

En este marco, el PROFyM, constituye como herramienta de la Subsecretaría, una ventaja comparativa respecto al proceso de otros ministerios, por cuanto más allá que no se encuentre redactado como programa, posee claros lineamientos de acción y alcance, por formar parte de uno de los ejes de acción del gobierno.

A efectos de hacer una devolución institucional y analizando las ventajas de la utilización de esta herramienta para el área que nos ocupa, se enuncian las fortalezas en el siguiente cuadro:

Ventajas/Beneficios	Razones
<b>Mantiene la línea de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserva la alineación de las acciones de todas las áreas en función a la planificación estratégica institucional.</li> <li>• Jerarquiza los programas en orden a la importancia que posee en función al logro del fin.</li> <li>• Garantiza la focalización que todos los programas y proyectos institucionales están enfocados en un punto común.</li> </ul>
<b>Facilita la comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como herramienta participativa, contribuye a generar un proceso de definiciones y diseños de base amplia a nivel institucional y por áreas.</li> <li>• Facilita el entendimiento común y comunicación entre las áreas sustantivas y de apoyo, quienes deben tomar decisiones como administradores, responsables de programas o parte del equipo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a obtener el apoyo de todas las áreas, aspecto necesario para garantizar la viabilidad del proyecto.</li> <li>• Permite determinar responsabilidades y autoridades en el equipo de proyecto.</li> <li>• Proporciona una base simple para hacer presentaciones, informes y reportes al Comité, Gabinete de Gobierno y Autoridades en general.</li> </ul>
<b>Definición de Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara descripción de los objetivos del proyecto, en términos temporales, económicos, alcance, etc.</li> <li>• Claridad en los propósitos definidos y compartidos por todos los actores del proyecto.</li> <li>• Descripción clara de los productos a obtener y tiempos.</li> <li>• Describe los distintos resultados entre los productos del proyecto y los objetivos y entre estos y el impacto buscado.</li> <li>• Marco de referencia donde las actividades (el proyecto) se transforman en beneficios (Objetivo amplio, cambio buscado, impacto).</li> <li>• Permite trabajar por objetivos, es decir facilita la administración por objetivos, prioriza los objetivos antes que las actividades.</li> </ul>
<b>Califica el desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el desempeño del programa en términos de cantidad, calidad y tiempo.</li> <li>• Detecta los medios de verificación para determinar si el programa ha cumplido sus objetivos o no.</li> <li>• Mide el éxito del programa en función al grado de alcance del objetivo.</li> </ul>
<b>Obliga a considerar los factores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completa la planificación del programa resaltando los vínculos de los elementos del programa con los factores externos.</li> <li>• Obliga al equipo de diseño a investigar y reconocer los factores externos y a incluir previsiones con respecto a ellos.</li> <li>• Detecta los supuestos críticos del programa y su grado de importancia; como asimismo los factores que pueden suspender o detener las acciones previstas, pero que son poco probables de ocurrir.</li> <li>• Define las suposiciones críticas del programa, aquellas en las que el éxito del proyecto se fundamenta.</li> </ul>
<b>Facilita la administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona el diseño, ejecución y evaluación del proyecto.</li> <li>• Garantiza la continuidad del proyecto cuando el personal original del mismo se retira, cambia de puesto, funciones o responsabilidades o ingresa personal nuevo.</li> <li>• Ayuda en la revisión del proyecto: se hace lo correcto, o lo propuesto y se logró el cambio que pretendía, si se consideró a todos los actores y el contexto.</li> <li>• La diferencia entre valoración, supervisión y evaluación es una simple pregunta: Valoración: ¿Es este el proyecto correcto para solucionar este problema? (Ex – ante). Supervisión: ¿Estamos realizando correctamente el proyecto? (Durante). Evaluación: ¿Hemos realizado el proyecto correctamente? (pos)</li> <li>• Facilita la organización, manejo y enfoque en un solo proyecto o en una serie de proyectos hacia un objetivo común (Misión de la Organización).</li> <li>• Obliga o fuerza a un cambio cultural dentro de la organización, dado que el Marco Lógico es una descripción a futuro de acciones.</li> </ul>

En el marco institucional incorporado, un primer ejercicio del Marco Lógico, deja plasmada las siguientes debilidades para trabajar procesos de mejora que puedan ser superados:

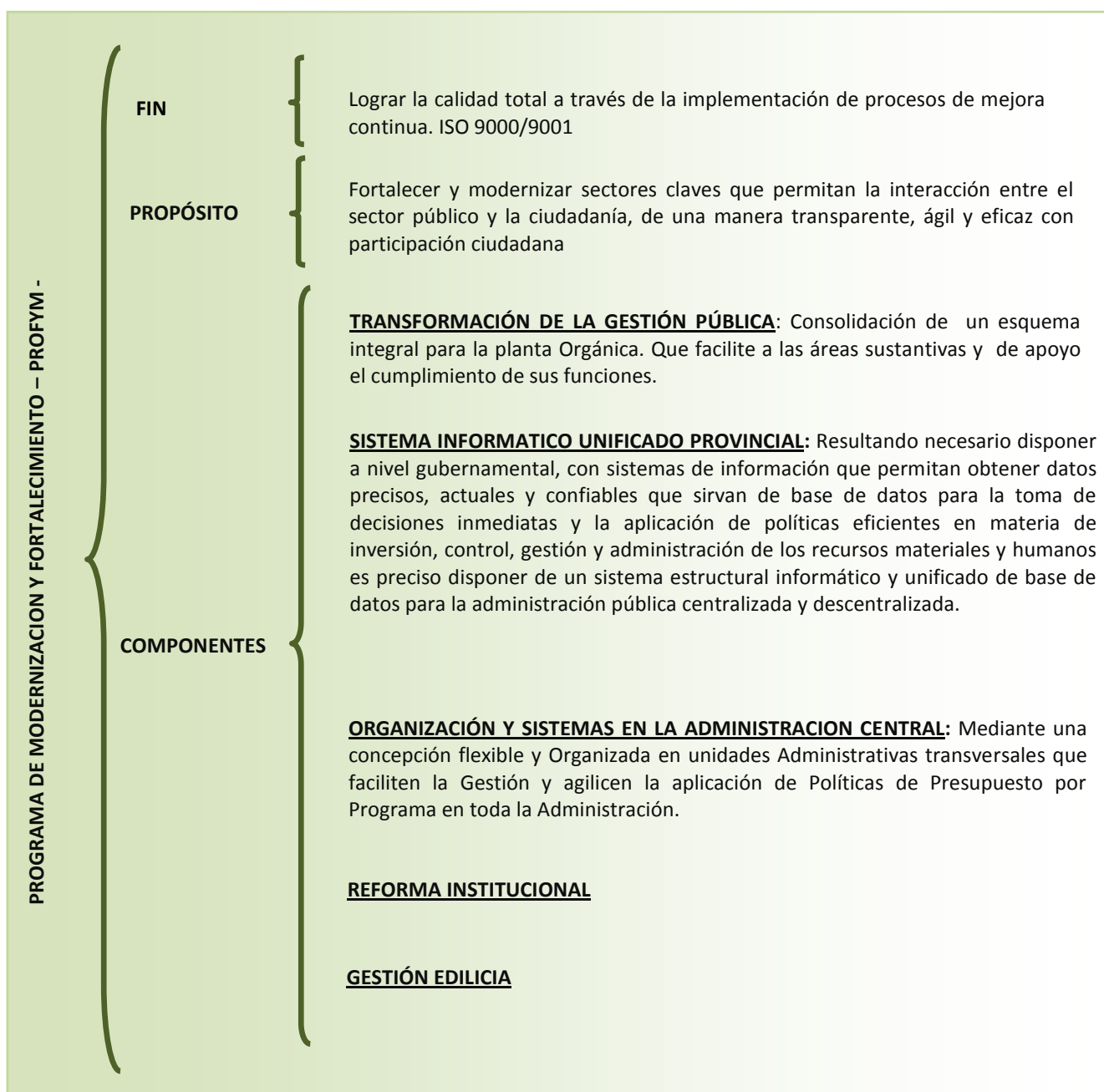
Debilidades/ riesgos	Razones
<b>Capacidad Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda competencias y capacidad técnica para el diseño, ejecución y evaluación.</li> <li>• Requiere de la disposición de planes, programas o proyectos prediseñados con antelación para sintetizar a través de la matriz.</li> <li>• Disponibilidad de toda información para garantizar el logro de los objetivos o el fin</li> </ul>
<b>Visión y Articulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener la visión sistémica y comprensión holística del contexto institucional y por áreas.</li> <li>• Necesidad de articulación y complementación intra e inter áreas para asegurar el cumplimiento del fin.</li> <li>• Actitud proactiva para consensuar objetivos y metas y compromiso para llevarlos a cabo.</li> </ul>

### **Proceso de elaboración con insumos analizados:**

#### **1º Estadio:**

Pasando a analizar y describir sucintamente las fuentes de información, podemos afirmar de los insumos básicos provistos por la Subsecretaria, que:

- El Fortalecimiento y Modernización del Estado, fue instituido por el Gobierno Provincial como uno de los ejes de acción de gobierno, y en este marco se establecen estamentos que le dan características propias de un Programa.



## 2º Estado:

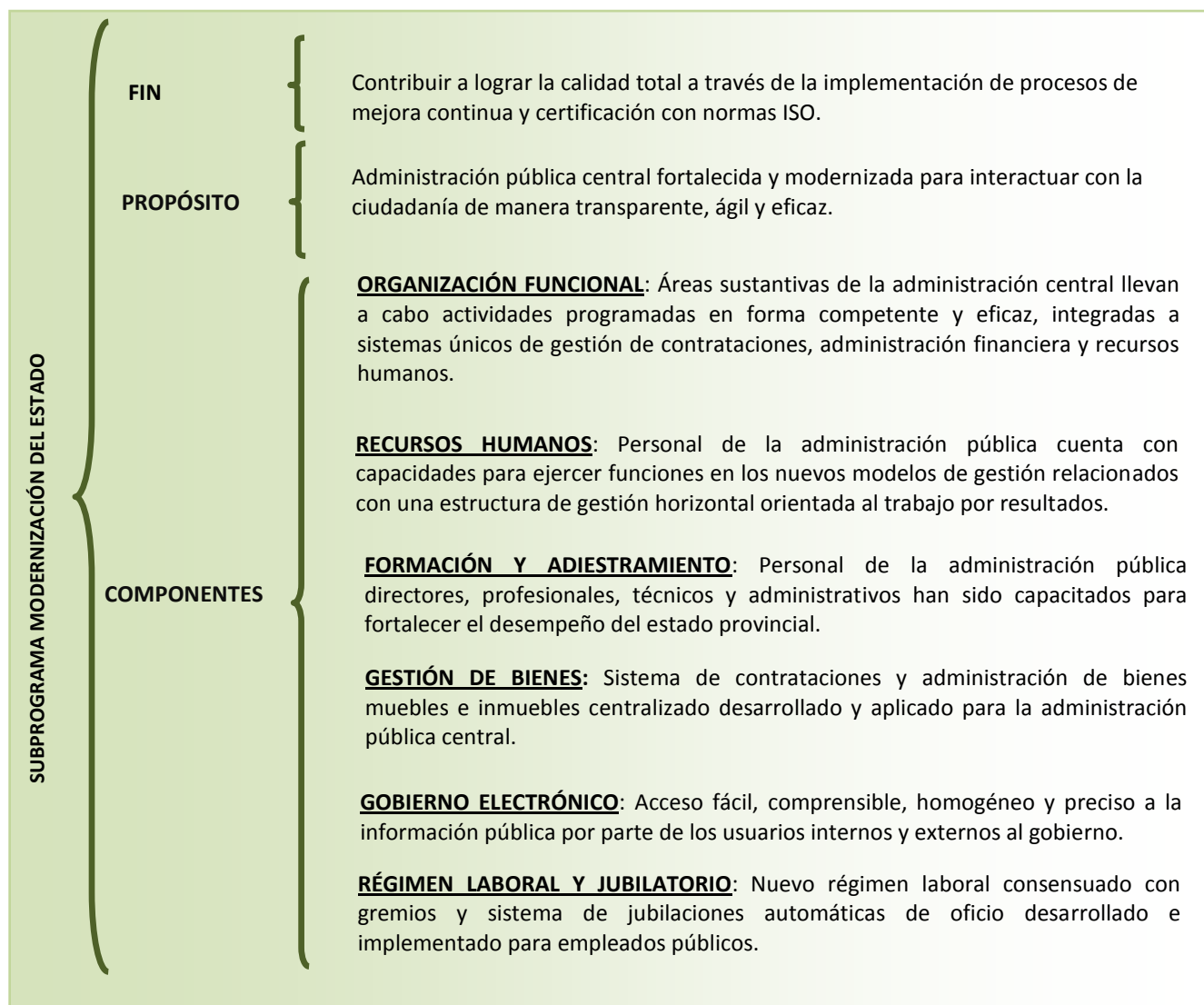
A lo expuesto, se suma el valioso aporte brindado por la Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados, que con una visión integral de todas las áreas de la Secretaría General de la Gobernación, hace hincapié en los indicadores cuantitativos y el relevamiento de tareas que hacen a la cotidianeidad del servicio administrativo, considerando no obstante, que resulta fundamental profundizar en los contenidos y alcances de los fines, propósitos y componentes que competen al cómo llevar adelante el PROFyM , conforme las entrevistas relevadas por esta



consultoría.

El aporte de la Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados permite ver otros aspectos no contemplados inicialmente, además de diagramar previamente para una mejor visión esquemas gráficos, mediante los cuales se visualizan por programa, los subprogramas y proyectos, como así también permite relacionar la ubicación de una o más áreas involucradas dentro del organigrama institucional.

Conforman la estructura básica relevada, el siguiente esquema general y sintético:



## SUBPROGRAMA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### FIN

Contribuir a la ejecución eficiente de una política de estado sostenible y transparente.

### PROPÓSITO

La ejecución de programas plurianuales de gobierno cuenta con un área moderna que vincula en forma eficiente a los niveles jerárquicos.

### COMPONENTES

**DIR. GRAL. PERSONAL:** Asesoramiento, ejecución y control del cumplimiento de las normas legales en materia de administración de personal de la administración central, organismos autárquicos y descentralizados.

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA:** Entender en temas de estructuras, procedimientos, normatización y sistemas de información a fin de mejorar la organización y funcionamiento de las distintas áreas del estado provincial.

**COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA:** Centralizar, dirigir y controlar todo lo atinente al trámite y redacción administrativa que se genera y/o participe la secretaría.

#### **UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

**LEGAL Y TÉCNICA:** Secretaría General de la Gobernación cuenta con asistencia en cuestiones legales y técnicas de trámites administrativos en general y procesos de aprobación de decretos y leyes.

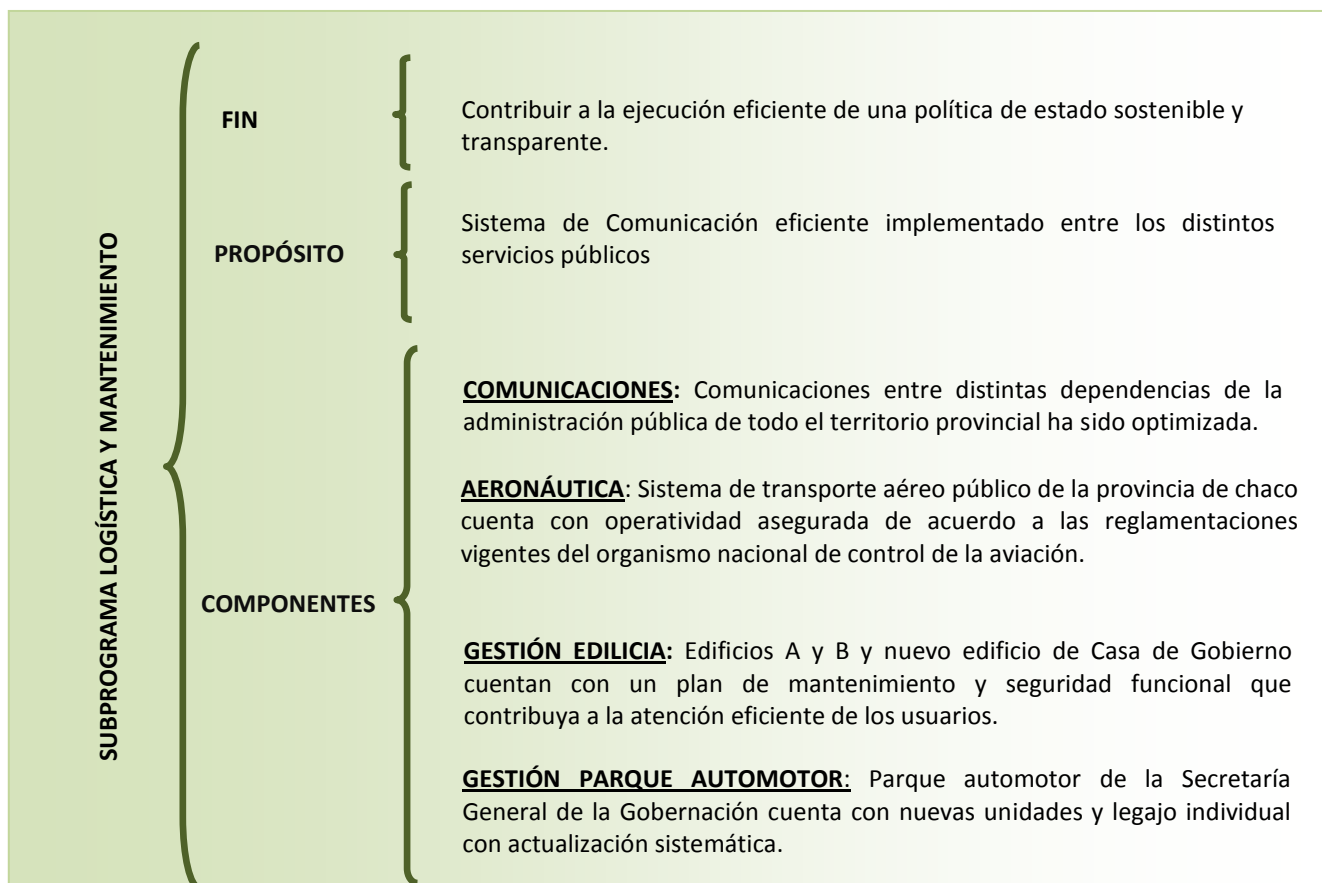
**PRENSA Y DIFUSIÓN:** Centralizar como ente coordinador el manejo de la información pública y canalizar la comunicación hacia los medios de difusión, con material de redacción, gráfico, visual y auditivo.

**CEREMONIAL Y PROTOCOLO:** Proceso de comunicación entre personas, estados e instituciones se realiza en forma eficaz de acuerdo a reglas protocolares preestablecidas por la jurisdicción competente.

**APORTES ESPECIALES:** Tramitar y otorgar aportes especiales, becas y pensiones provinciales por vejez, invalidez y madres desamparadas según la legislación provincial y tramitar pensiones nacionales ante el organismo competente

**REPRESENTACIÓN PROVINCIAL:** Casa de Chaco en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires amplía su espectro de oferta de servicios e impone una imagen propia y reconocimiento de su existencia.

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:** Secretaría General de la Gobernación cuenta con un ambiente laboral compatible con un proceso de gestión de calidad de la administración pública.



### **3º Estadio:**

Con los insumos relevados y entrevistas realizadas, paralelamente, surge como demanda concreta de la Subsecretaria, componer el diseño del Marco Lógico de la de Secretaría General de la Gobernación, en el cual se encuentra inserto el PROFyM como Programa, aspecto que implica ampliar el campo de análisis previsto en el diseño del estudio, pasando su alcance de exploración y fortalecimiento al de diseño propiamente dicho.

El producto resultante de este proceso de trabajo con los aportes descriptos se adjunta en apartado como Anexo I del presente Estudio.

## **4.3. Análisis del marco legal y normativo vigente**

### **4.3.1. Antecedentes en materia organizativa-institucional**

La ley 2903 del año 1983 y sus modificatorias, cuya vigencia permaneció hasta diciembre de 2007, estableció la existencia de seis Ministerios y ocho Secretarías de Estado:

Ministerios:

- Coordinación de Gabinete
- Gobierno, Justicia Y Trabajo;
- Educación, Cultura, Ciencia Y Tecnología;
- Economía, Obras Y Servicios Públicos;
- Producción
- Salud pública.

Secretarías:

- General de la Gobernación (depende del Gobernador)
- Desarrollo Social (depende del Gobernador)
- Planificación y Evaluación de Resultados (depende del Ministro Coordinador)
- Comercio Exterior y Relaciones Internacionales (depende del Ministro de la Producción)
- Transporte, Obras y Servicios Públicos (depende Ministro de Economía)
- Seguridad y Protección a la Comunidad (depende Ministro de Gobierno)

- Producción Primaria (depende del Ministro de la Producción)
- Desarrollo Industrial (depende del Ministro de la Producción)

Por leyes separadas y conforme a la Constitución, se fijó la existencia de:

Organismos de Control Interno:

- Fiscalía de Estado y Asesoría General de Gobierno, Ley N° 2660 y sus modificatorias.
- Contaduría General y Tesorería General de la Provincia, Ley N° 3723 y sus modificatorias.

Organismos de control externo:

- Tribunal de Cuentas, creado por la Ley N° 4159.

Las aperturas inferiores se fueron generando en los años transcurridos desde 1983, convalidando una superpoblación de Subsecretarías, y Direcciones en relación a la proporción objetivos asignados a planes, programas y proyectos.

Paralelamente, la creación y/o ratificación de funciones de distinta naturaleza, dispuesta por sanciones legislativas, ha conformado un universo de 16 organismos que funcionan conforme su normativa con carácter de descentralizados, autónomos, autárquicos y como empresas estatales.

**La Ley N° 4787** de Organización y Funcionamiento Administrativo Financiero del Sector Público, constituye el marco vigente en materia de Administración Financiera, sobre el cual se sustenta:

- La organización institucional del sector público en sus diversas modalidades y jurisdicciones.
- La definición, estructura y alcance de los servicios administrativos.
- La definición e integración que comprenden los sistemas de la administración financiera y la descripción, funcionamiento, organización en sus diversas etapas y marco normativo e institucional y disposiciones comunes a cada uno de ellos.
- La definición, funcionamiento y alcance de los sistemas de control interno y

externo.

Sobre el modelo administrativo de gestión financiera, instituido por la Ley 4787, constituye el Estado en la presente gestión, su objetivo de transparencia, eficiencia y calidad de servicio, y a tal efecto, incorpora en el desarrollo de su propuesta, todos los principios básicos que la normativa integra en su primer capítulo, transcritos a continuación:

“Es objetivo de esta ley, el desarrollo de un modelo administrativo fundado en la aplicación de los siguientes criterios básicos:

- A.** Garantizar los principios de regularidad de la administración financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos;
- B.** Utilizar el presupuesto provincial como instrumento básico para la asignación de recursos destinados al logro de los objetivos del gobierno y para la medición de los resultados logrados;
- C.** Sistematizar las operaciones de programación, gestión y evaluación de la obtención y aplicación de los recursos del sector publico provincial;
- D.** Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector publico provincial, útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades que lo integran, y para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas;
- E.** Implementar sistemas de control eficaces;
- F.** Establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción y entidad del sector publico provincial, la implantación en forma gradual y el mantenimiento de:
  - 1.** Unidades u oficinas operadoras de los diferentes sistemas normados en el Título II de esta ley, adecuadas a las necesidades propias de su ámbito de competencia, a su naturaleza jurídica y a sus características operativas;

2. Un eficiente y eficaz sistema propio de control de legalidad, financiero y de gestión sobre sus operaciones, compatible con las normas constitucionales y legales vigentes al respecto;
  3. Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales que les sean inherentes y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que son responsables;
  4. Procedimientos operativos aptos para obtener y administrar los bienes necesarios para el cumplimiento de las funciones del sector público. Esta responsabilidad se extiende al cumplimiento del requisito de contar con una dotación de personal calificado que sea suficiente para desempeñar con eficiencia las tareas que se le asignen en el marco de esta ley.
- G.** Asignar las responsabilidades administrativas generadas por la gestión financiera o patrimonial, en grado compatible con la participación con cada uno de ellos en el proceso decisional o administrativo, a los titulares de:
1. Las oficinas de servicios administrativos de la jurisdicción o entidad;
  2. Las áreas o niveles superiores a las que tales oficinas pertenecen orgánicamente o de las que dependen jerárquicamente;
  3. Las áreas internas de dichas oficinas responsables de la operación de los sistemas de administración financiera”.

#### **4.3.2. Reforma del Estado, evolución y situación diagnóstica**

Respecto a la Reforma del Estado, a fines de 1.992, mediante el Decreto N° 2.461, se crea el Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado, adhiriendo a los mismos principios y propósitos que se tuvieron en cuenta en los Decretos Nacionales N° 435, 1.482, 1.757 y 2.476.

La Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, de esa gestión, en el marco de sus funciones relacionadas con “el diseño de programas de Reforma del

Estado y la Evaluación de sus Resultados”, relevó un diagnóstico de situación donde entre otros aspectos, indica para el análisis de normativa y procedimientos, que en la organización administrativa *“coexisten **cuatro estructuras** que condicionan la disposición de recursos y que en muchos casos resultan contradictorias”*.

- a) Las **estructuras formales**, aprobadas por Decretos del Poder Ejecutivo Provincial, con organigramas y relaciones de dependencia y autoridad jerárquica y funcional para cada una de las unidades que la conforman y misiones y funciones asignadas.
- b) La **ley 1276 de escalafón general y sus modificaciones**, que establece el escalafón para todos los agentes que presten servicios remunerados y en forma permanente en las reparticiones de la Administración Central y organismos descentralizados o autárquicos del Poder Ejecutivo y del Tribunal de Cuentas de la Provincia del Chaco, mediante la cual se ha creado un sistema escalafonario que instrumenta la carrera administrativa de los agentes públicos y un listado de cargos con la correspondiente asignación de grupo escalafonario para cada uno de ellos (Anexo B, art.5º).
- c) La **estructura presupuestaria de cargos**, anexas a la Ley de Presupuesto.
- d) La **estructura real**, escasamente relacionada con las otras tres, cuya dinámica es definida por la altísima movilidad del personal, amparada en una normativa poco estricta para el otorgamiento de adscripciones y subrogancias, sumada a la incorporación de áreas informales de actividad no contempladas en las otras modalidades.

A lo expuesto, se suma como características organizacionales, que contribuyen a potenciar una situación crónicamente desfavorable:

- **Alto nivel de descentralización de las funciones administrativo-contables;**
- **Separación de las bases de datos de personal y de liquidación de haberes;**
- **Existencia de centros de administración de personal sin dependencia**



**jerárquica ni funcional de la Dirección General de Personal del Gobierno Provincial, ni de las Direcciones de Administración de cada jurisdicción.**

Esta situación crea graves inconvenientes en la consolidación de la información y en la incorporación al legajo de la documentación respaldatoria, situación que empieza a subsanarse con la generación del censo de personal, la creación del registro electrónico único de personal, y que definitivamente constituirá un hito para la gestión del personal, a partir de la creación de la Dirección General de Recursos Humanos.

Las **debilidades** ya evidenciadas hacen más de una década en la organización de la Administración Central Provincial, sigue constituyendo para la estrategia de este Gobierno, el insumo básico sobre el cual se definen las acciones correctivas:

**A nivel orgánico – institucional**

- Estructura mal dimensionada y poco funcional
- Exceso de Directores y Jefes de Departamento en relación a las previsiones orgánicas de dichos niveles.
- Permanencia en el organismo de Programas, Proyectos, Comisiones y otras
- Unidades de naturaleza transitoria que han perdido vigencia.
- Existencia de niveles jerárquicos dependientes de otros de similar jerarquía.
- Enunciación de funciones genéricas sin contenido de responsabilidad.
- Imprecisa asignación de responsabilidad y delegación de autoridad.
- Funciones de gabinete asignadas a personal de planta.
- Estructura de apoyo y tecnoestructuras, comunes a diferentes jurisdicciones, sobre dimensionadas, superpuestas e ineficientes.
- Niveles unipersonales (sin dotación a cargo).
- Excesiva centralización de atribuciones en el nivel Directivo.
- Imprecisión en la asignación de autonomías, autarquías y descentralizaciones administrativas.
- Imprecisión en las líneas de dependencias jerárquicas y/o funcionales con los organismos autónomos y descentralizados.
- Incorporación de unidades al organigrama sin asignación de funciones.
- Utilización de términos similares en la definición de funciones con distintos alcances y significados.

#### **A nivel operativo**

- Superposición de funciones, duplicación de tareas.
- Dificultades en la obtención de información para el análisis de problemas y toma de decisiones.
- Falta de controles.
- Superposición de funciones, en algunos casos áreas pertenecientes a distintas jurisdicciones.
- Bajo o nulo alcance de control supervisor.
- Falta de unidad de mando.
- Falta de cuantificación de objetivos, y medición de su cumplimiento.

#### **4.3.3. Marco legal en vigencia que respalda al PROFyM**

**Ley de Ministerios Nro. 6.075**, sancionada en diciembre de 2007, establece en su artículo 1º que el despacho de los asuntos administrativos de la Provincia estará a cargo de los siguientes Ministerios:

- 1) Gobierno, Justicia, Seguridad y Trabajo.
- 2) Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.
- 3) Economía, Producción y Empleo.
- 4) Salud Pública.
- 5) Desarrollo Social y Derechos Humanos.
- 6) Infraestructura, Obras, Servicios Públicos y Medio Ambiente.

Asimismo, en su artículo 11º, define que el Gobernador será asistido en forma directa, además, por los titulares de la Secretaría General de la Gobernación y la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, como asimismo por los titulares de aquellos organismos e institutos que de conformidad con sus respectivas leyes de creación, tengan relación de directa dependencia con el titular del Poder Ejecutivo, facultando al Poder Ejecutivo respecto a disponer la creación de organismos, comisiones de asesoramiento, áreas, programas o asesorías con dependencia directa del Gobernador.

En este marco, se establecen como funciones de la Secretaría General de la Gobernación:

- 1) El despacho y puesta a consideración del Gobernador de los proyectos de leyes, decretos, convenios, disposiciones normativas y demás actuaciones administrativas.
- 2) La elaboración de la política de ordenamiento administrativo del Gobierno Provincial.
- 3) La asignación de subsidios y otros aportes no reintegrables en el área de su competencia.
- 4) La coordinación de la actividad de apoyo logístico al desenvolvimiento del Gobierno Provincial.
- 5) La centralización y coordinación del manejo de la información relativa a la acción de gobierno.
- 6) Las relaciones del gobierno con los medios de comunicación social.
- 7) La atención del ceremonial y protocolo.

Por Decreto N° 16/2007, se crea la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, destinada a tomar a su cargo la **elaboración de la política de ordenamiento administrativo del gobierno provincial**, siendo la Misión, funciones y dependencias aprobadas:

#### MISIÓN:

Prestar asistencia técnica y administrativa a la Secretaria General de la Gobernación, e intervenir en la compatibilización y coordinación con las áreas integrantes de la administración pública provincial.

Entender en la organización y funcionamiento de la administración pública provincial, y **asistir a la Secretaría General de la Gobernación en la determinación de lineamientos estratégicos de modernización del Estado y de la gestión de sus recursos humanos.**

## **FUNCIONES:**

1. Colaborar con la Secretaría General en aquellos asuntos técnicos y administrativos sometidos a su consideración.
2. Entender en el proceso de aprobación de estructuras organizativas del Poder Ejecutivo, en el diseño de políticas para su perfeccionamiento, en la propuesta de normas reglamentarias, y en el control de su aplicación.
3. Estudiar la aplicación sistemática de los mejores métodos para el perfeccionamiento de las prácticas administrativas, promoviendo la utilización de técnicas destinadas a la medición de eficiencia, productividad, racionalización y metodologías de control en las dependencias de la administración pública provincial.
4. Entender en la definición del marco normativo vinculado a la gestión de los recursos humanos.
5. Entender en la formulación e implementación de políticas de modernización de la gestión de recursos humanos de la administración pública provincial, de la normativa aplicable en empleo público, su interpretación y control de su aplicación.
6. Conducir la formulación e implementación de programas de capacitación para el personal de la administración pública provincial.
7. Intervenir en la organización, coordinación y supervisión del sistema de comunicaciones del gobierno provincial, en sus distintas modalidades.
- 8- Fijar las prioridades en materia de ejecución presupuestaria de la gobernación, control del gasto efectuado, y monitorear las contrataciones realizadas en el ámbito de la Secretaría.

## **DEPENDENCIA JERÁRQUICA:**

Del Secretario General de la Gobernación

## **AUTORIDAD JERÁRQUICA SOBRE:**

Dirección General de Personal

Dirección de Organización Administrativa

Dirección de Capacitación

Dirección de Administración  
Dirección de Comunicaciones  
Dirección Administrativa

Cabe señalar, que por Decreto 230/2007, en el mes de diciembre, el Poder Ejecutivo crea el **COMITÉ EJECUTIVO DE FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**, cuya misión es contribuir a la mejora y optimización de la gestión de la Administración Pública Provincial, Organismos Descentralizados, Autárquicos y Empresas del Estado, integrado por los siguientes funcionarios:

- Presidente: Señor Gobernador de la Provincia;
- Secretaría Ejecutiva: Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública;

Miembros integrantes:

- Secretaria General de la Gobernación;
- Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados;
- Asesor General de Gobierno;
- Presidente de Ecom Chaco S. A.;
- Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública;
- Subsecretario Legal y Técnica;
- Subsecretario de Hacienda y Finanzas;
- Director General de Personal;
- Director de Organización Administrativa, y
- Director General de Finanzas y Programación Presupuestaria.

Siendo funciones de este COMITÉ EJECUTIVO:

- a) Reestructuración Orgánico Funcional de los entes del Estado Provincial; definición de la Planta Orgánica Nominal y valuación de los puestos de trabajo;
- b) Mejoramiento y adecuación de la infraestructura edilicia;
- c) Diseño y Aplicación de los regímenes laborales y de contratación de las

personas que trabajan en la Administración Pública, basados en el mérito, la transparencia el respeto a la ética pública, la igualdad de oportunidades, y el creciente fortalecimiento de las competencias laborales de los agentes;

- d) Capacitación y desarrollo de los recursos humanos;
- e) Implementación de tecnologías de la información;
- f) Elaboración de los instrumentos necesarios al eficaz cumplimiento de las metas y objetivos del presente Decreto;
- g) Contralor del cumplimiento de las pautas que a los fines del fortalecimiento y modernización se determinen por parte del Comité Ejecutivo;
- h) Intervenir en toda otra medida que responda a los fines del presente Decreto.

Analizado específicamente, el Artículo 22 de la Ley, en su Título XI, referido a la Secretaría General de la Gobernación, ámbito del cual depende el organismo de contraparte del presente estudio, es decir la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, y en ese marco, el desarrollo e implementación del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, se observa de su texto transcripto, que la norma no contempla de manera específica e integral, el ordenamiento del Estado, siendo éste uno de los ejes de acción de este Gobierno, teniendo presente el rol que asume desde la función de Secretaría Ejecutiva del Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado, con amplio campo de responsabilidad en la coordinación y como organismo técnico y asesor, la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública.

Por lo expuesto, luego de intercambios específicos sobre el particular, se analizó la primer propuesta del Organismo, asesorada por los Agentes de Gobierno, a ser integrada al Proyecto de Ley de Ministerio, en el paquete que se presenta para modificación al texto de la Ley 6075, el Sr. Gobernador en la Cámara de Diputados en oportunidad de elevación del Proyecto de Presupuesto 2009, incorporando al mismo, aportes que se considera mejoraban la iniciativa, quedando como resultante el siguiente texto:

## **PROYECTO DE LEY DE MODIFICACION DE LEY DE MINISTERIOS A SEPTIEMBRE/2008**

### **- INSERCIÓN DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN:**

#### **“TITULO XI – SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN**

Art. 22: Son funciones de la Secretaría General de la Gobernación sin que ello implique limitar el ámbito de su competencia, asistir al Gobernador en el área de la gobernación, de conformidad con las modalidades que se establezcan y sin perjuicio de las demás funciones que le asigne el titular del Poder Ejecutivo, y en particular:

1. Preparar el despacho y puesta a consideración del Gobernador de los proyectos de leyes, decretos, convenios, disposiciones normativas y demás actuaciones administrativas.
2. Entender en la elaboración de la política de ordenamiento administrativo del Gobierno Provincial.
3. Coordinar las actividades de apoyo logístico para el óptimo desempeño del Gobierno Provincial.
4. Centralizar y coordinar la gestión de la información relativa a la acción de gobierno y las relaciones con los medios de comunicación social.
5. Atender las actividades relativas de ceremonial y protocolo del Estado.
6. Diseñar lineamientos, estrategias y plan de acción en materia de fortalecimiento y modernización del Estado.
7. Conducir la aplicación y seguimiento de las políticas de fortalecimiento y modernización del Estado.
8. Intervenir en el análisis y propuestas relacionadas con el diseño de las estructuras orgánicas, asistiendo técnicamente en los procesos de elaboración y aprobación, a los organismos de la Administración Pública.
9. Guiar la organización y supervisión de Recursos Humanos en su carácter de Órgano Rector, a través de la integración y gestión de

herramientas para la administración del personal del Poder Ejecutivo Provincial.

10. Promover y conducir planes de capacitación permanentes destinados al personal técnico y administrativo de distintos niveles, categorías y funciones del Poder Ejecutivo Provincial, tendientes a fortalecer las competencias necesarias en materia de transformación pública para el servicio al ciudadano.
11. Desempeñar sus competencias como Órgano Rector del Sistema Provincial de Gestión de Bienes, Compras, y Contrataciones.
12. Definir y establecer los planes de equipamiento en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones.
13. Proponer la asignación de subsidios y otros aportes no reintegrables en el área de su competencia.”

En etapas subsiguientes se tendrá presente el análisis de este marco referencial, considerando los antecedentes normativos para el abordaje de los tres aspectos que abarcan la dimensión y alcance del presente trabajo: a) estructuras orgánicas; b) administración de recursos humanos y c) cultura organizacional.

#### **4.4. Análisis de resultados del censo de personal y propuestas de acción**

##### **4.4.1. Situación problema a superar:**

- La masa salarial es un gasto fijo o cuasi fijo que insume más de la mitad de los recursos provinciales. Existe desconocimiento integral de la conformación y cantidad de personal, lo que dificulta la definición y aplicación de cualquier política salarial basada en criterios racionales de administración.
- Escasa claridad y superposición de la información disponible en relación al recurso humano.
- Conocimiento parcial de las actividades desempeñadas en distintas áreas, perfil, expectativas y potencial del personal actual.
- Escasa información sobre el nivel actual de formación de los recursos humanos asignados a los sistemas de administración.



- Valoración cierta de los recursos humanos disponibles para proyectar un plan de acción.
- Se desconoce el costo de la mano de obra aplicada a la producción de determinados servicios y al logro de resultados concretos para la comunidad.

#### **4.4.2. Objetivos**

##### **General**

Conocer la composición y características de los Recursos Humanos de la Administración Pública Provincial y los organismos descentralizados desde el punto de vista socio-económico, laboral y funcional, a los efectos de determinar un diagnóstico real de situación, que permita implementar políticas pertinentes y responsables en materia de administración de estos recursos destinados a potenciar un servicio público con calidad y competencia para la generación de políticas activas y otros aspectos de la vida institucional del Estado en el marco del Proyecto de Fortalecimiento y Modernización del Estado Provincial.

##### **Específicos**

- Obtener información actualizada del Recurso Humano disponible en sus aspectos cualitativos y cuantitativos
- Releva datos para componer un sistema de legajo electrónico con retroalimentación, tendiente a lograr un Sistema Integrado de Recursos Humanos
- Releva insumos necesarios para definir políticas de regularización de la fuerza laboral
- Constituir la base informativa para la elaboración del “Legajo Único de Personal” del Personal Permanente y Transitorio
- Tomar conocimiento del grado de motivación y expectativas de los empleados
- Brindar oportunidad al personal para manifestar sus inquietudes
- Conocer la realidad social, entorno familiar y necesidades del personal

#### **4.4.3. Justificación**

Conforme a los lineamientos de Gobierno Provincial, se determinó para el próximo ejercicio, la aplicación de Presupuestos por Programas, en correlación con objetivos de bienestar y optimización de servicios trazados, en el marco de programas específicos por áreas, a través de la metodología de marco lógico, que implica la sistematización de las acciones en forma ordenada con definición de indicadores de gestión medibles y evaluables conforme a resultados por objetivos logrados.

Para la implementación de estos programas se requiere fundamentalmente conocer a ciencia cierta la cualidad y cantidad de recursos, y la disponibilidad o necesidad de los mismos. Entre ellos, los recursos humanos, constituyen el pilar fundamental para proyectar compromisos de servicios, aspecto que justifica la implementación del censo para optimizar la administración de los mismos, fortaleciendo sus capacidades y elevando su potencial.

#### **4.4.4. Instrumentación e implementación**

El Decreto 348/08 dispuso la realización del censo de personal de planta permanente y transitorio, estableciendo para ello la creación de la Comisión Provincial del Censo de la Administración Pública Provincial.

A partir del 1º de marzo se inicia el Censo de Personal, contando con 285 personas dependientes de la Administración Pública especialmente integrantes de las áreas de Personal de cada Organismo, previamente capacitadas en el sistema informático, preparadas para censar on-line. Se establecieron centros de censos, ubicados en las distintas reparticiones, establecimientos de salud y dependencias policiales.

El relevamiento tuvo alcance a todas las personas que integran la administración pública provincial, independientemente de la modalidad de vinculación laboral, comprendiendo al personal de planta permanente, locación de servicios, contratos de obra, becas de trabajo, becas de capacitación, pasantías, convenios y/o cualquier otro sistema de contratación.

Comprendió a todas las personas que prestan servicios en la administración central, organismos autárquicos, descentralizados, organismos constitucionales de control

interno y de empresas del Estado provincial, con excepción del personal docente.

A través de un sistema on-line, y mediante la utilización de formularios a través de la web de la intranet de la empresa informática ECOM Chaco, se cumplieron los pasos de acceso, completamiento de datos, monitoreo, correcciones, rapidez en almacenamiento de datos y sistematización de resultados, posibilitando de esta manera:

- Desde el inicio del censo, diariamente realizar una estadística y monitoreo de los centros censales.
- Al día 31 de marzo -fecha de vencimiento del censo- la respuesta de la población censada ascendió al 94 %
- Se resolvió su prórroga por condiciones climáticas de emergencia hasta el 18 de abril de 2008

#### 4.4.5. Análisis de resultados obtenidos

Se obtuvieron indicadores censales que clasificados previamente, brindan la siguiente situación cuantitativa en forma sintética:

##### CARACTERÍSTICAS Y COMPOSICIÓN DE RECURSOS HUMANOS - INDICADORES

POR GÉNERO	
FEMENINO	MASCULINO
46% (13.284)	54% (15.594)

POR EDADES				
18 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	51 a 60 años	61 a más
21% (6.064)	23% (6.642)	30% (8.663)	21% (6.064)	5% (1445)

POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN					
Primario Incompleto	Primario Completo	Secundario Completo	Terciario Completo	Universitario Completo	Posgrado Completo
3% (866)	39% (11.262)	36% (10.396)	6% (1.733)	12% (3.465)	4% (1.156)

POR TAREAS DE TRABAJO					
Servicios y Mantenimiento	Técnicas	Profesionales	Obreras	Administrativas	Otras
33% (9.530)	9% (2.600)	24% (6930)	5% (1.444)	26% (7.508)	3% (866)
POR ANTIGÜEDAD EN LA ADMINISTRACION PUBLICA					

De 0 a 12 años	de 13 a 29 años	más de 30 años
<b>32%</b> <b>(9.241)</b>	56% (16.172)	12% (3.465)

SITUACION LABORAL	
Planta Permanente	Contratos
66% (19.059)	34% (9.819)

CONTRATOS				
de Obra	de Servicios	Personal de Gabinete	Jornalizados	Pasantías, Becas, Residencias, otros
<b>55%</b> <b>(5.400)</b>	16% (1.571)	6% (589)	1% (98)	22% (2.161)

NIVEL DE SATISFACCION			
	Considera adecuado	Considera no adecuado	No contesta
Según la actividad que realiza	89% (25.701)	11% (3.177)	
Según la remuneración por tarea realizada	36% (10.396)	58% (16.749)	6 % (1.732)
Según el organismo donde trabaja	79 % (22.813)	16 % (4.620)	5 % (1.444)
Según el espacio físico	72% (20.792)	28% (8.086)	

SISTEMA DE REGISTROS DE ASISTENCIA				
Manual	Electrónico	Mecánico	No Registra	Biométrico
<b>63%</b> <b>(18.193)</b>	23% (6.642)	7% (2.021)	6% (1.734)	1% (288)

UTILIZACION DE EQUIPO INFORMATICO		
Utilizan PC	No utilizan PC	No responden
<b>39%</b> <b>(11.262)</b>	51% (14.728)	10% (2887)
<b>77%</b> Comparten el uso de la PC		
<b>23 %</b> No comparten el uso de la PC		

ACCESO Y USO DEL SERVICIO FINANCIERO			
	Utilizan	No utilizan	No responden
Débitos Automático	19% (5.487)	78% (22.525)	3% (866)
Créditos en Efectivo	41% (11.840)	56% (16.172)	3% (866)
Créditos para Viviendas	47% (13.573)	50% (14.439)	3% (866)

Con la información disponible y limitada, el alcance del presente análisis sobre los resultados del censo realizado a 28.878 personas que bajo distintas situaciones trabajan en la administración pública, indica entre otros aspectos que:

- La distribución de puestos por género resulta bastante equilibrada (46%-

54%), superando en 8 puntos la planta de varones, a la de mujeres.

- Más del 40% de los empleados posee educación primaria.
- Solo el 36% de los empleados tiene secundario completo.
- La proporción de personal que realiza tareas como profesionales y técnicos (33%), supera ampliamente al personal que tiene nivel de instrucción competente para estos cargos (22%) comprendiendo en este estrato, terciario, universitario y post grado completo (6,12 y 4%).
- Los estratos por edad de la población censada, presentan equilibrio, superando hasta los 60 años el 20% del total, destacándose en el conjunto, la conformación de los empleados entre 41 a 50 años (30%).
- La mitad del personal de la administración pública, se ubica con posición etaria entre 41 y 60 años.
- Una quinta parte del personal censado, no supera los treinta años y la siguiente quinta parte, se ubica en la generación entre 30 y 40 años.
- El 5% de la población, está en condiciones de iniciar su proceso de jubilación o últimos años de actividad.
- Servicios y mantenimiento, conforma la categoría de mayor afectación de personal dentro de la administración (33%), aspecto que denota un alto porcentaje de demanda interna para el funcionamiento de la estructura. Sigue en importancia la actividad administrativa propiamente dicha con un aporte del 26%. Una cuarta parte de las tareas contratadas son profesionales.
- Casi el 70% del personal censado, tiene más de 13 años de antigüedad, conformando dentro de ese universo, el 12%, el personal con más de 30 años de antigüedad, aspecto que incide a la hora de evaluar las características relacionadas con la cultura organizacional y su grado de flexibilidad para la incorporación de nuevos paradigmas de la gestión pública, respecto a modalidad de abordaje para su tratamiento.
- El elevado porcentaje de personal contratado (34%) compromete presupuesto en caso de definiciones de pase a planta. Es importante la incidencia dentro de ese componente, de personal en situación de pasantía, becas o residencias (22%), cuyo carácter significa una alta rotación de aprendices.
- Respecto a los niveles de satisfacción, resultan de alta proporción los relacionados con el lugar físico e institucional donde desempeñan las

funciones y la actividad que realizan (entre el 70 y 90%). Casi el 60% del personal, no está satisfecho con la remuneración que percibe por su tarea. El 28% no se siente cómodo en el ambiente físico laboral.

- Resulta bajísimo el nivel de registro de asistencias que garanticen permanencia en el lugar de trabajo y control de asistencia, dado que el 63% de la asistencia se realiza en forma manual.
- El 51% del personal, no cuenta con equipo informático y el 23% del personal que posee computadora, no la comparte.
- Sólo el 19% del personal utiliza servicio de débito automático, aspecto que indica desconocimiento de sus ventajas y/o resistencia a disponer de un servicio que los favorece.
- Dentro de los servicios financieros, el 47% del personal, ha accedido a créditos para vivienda y el 41% tiene créditos en efectivo.

#### **4.4.6. Lineamientos de Políticas y proyección de acciones**

Siendo el Censo de Personal, un proyecto en el marco del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, y estando su primer relevamiento concluido, la base analítica debe constituir herramienta de decisión para delinear políticas en materia de Administración del Personal.

Se transcriben en este sentido, algunas acciones informadas, ya sujetas o próximas a implementarse, como resultado del conocimiento de las demandas identificadas en la actividad censal:

- *“Promover Jubilación de Oficio de aquellos agentes que cumplen con los requisitos para acogerse a los beneficios de la jubilación.*
- *Incentivar capacitación y terminalidad de estudios.*
- *Sistema de subsidios para transporte de empleados y búsqueda de otras modalidades.*
- *El Nuevo Banco del Chaco estudia la implementación en forma progresiva de créditos para la vivienda, programas de financiamiento prendario y/o leasing para automotores e incentivará la utilización del débito automático para todo tipo de servicios públicos como: agua, energía eléctrica, vivienda, entre otros.*
- *Diseño de planificación y cronograma de Concursos Públicos, de*

### *Antecedentes y Oposición.*

- *Promover acciones culturales y deportivas con centros culturales provinciales y clubes, proporcionando acciones especiales para los empleados públicos.*
- *Acuerdo con el Ministerio de Trabajo para propiciar la regularización de los 1.641 jefes de hogar.*
- *Incorporación de 51% de computadoras faltantes o sistemas similares.*
- *Reasignación, en áreas faltantes de personal que manifiesta no estar de acuerdo con la tarea asignada, que no realiza actividad adecuada y que cambiaría de organismo.”*

El censo aportó -y aporta- elementos sustantivos para reflexionar respecto a cómo incorporar procesos de cambios y modernización en una estructura que adolece de correlatos entre funciones desempeñadas y responsabilidad y/o retribución de cargo, con alta carencia de equipamiento informático para agilizar procesos, con un nivel de formación por debajo de la media que requieren las competencias para la función pública, entre otras, razón que justifica la necesidad de dinamizar tales procesos en corto plazo con medidas de shock positivas con resultados inmediatos para nivelar las demandas, con respuestas eficientes y eficaces.

También ya ha dado utilidades trascendentes en el contexto de socialización de los avances de gestión permanente, y del proceso de “Fortalecimiento y Modernización del Estado” que perfila a la provincia del Chaco, a diferencia de sus pares, con una “reestructura integral y compleja” en el sentido que revela la adaptación de sus cuadros orgánicos-funcionales, la incorporación de tecnología informática de punta y la formación de capacidades para profesionalizar el servicio.

A nivel de Propuestas de Acción, en el marco de una estrategia de gestión integral para la Administración de Recursos Humanos de la Administración Pública, a lo ya incorporado por las áreas técnicas de gobierno, se aporta el siguiente esquema de acciones puestos a priori a consideración de la contraparte provincial, los que responden en su desarrollo, a los productos que a nivel de pre-factibilidad, forman parte de los Subprogramas de Recursos Humanos presentados en la última parte del presente Estudio.

## Acciones propuestas a partir del Censo de Personal

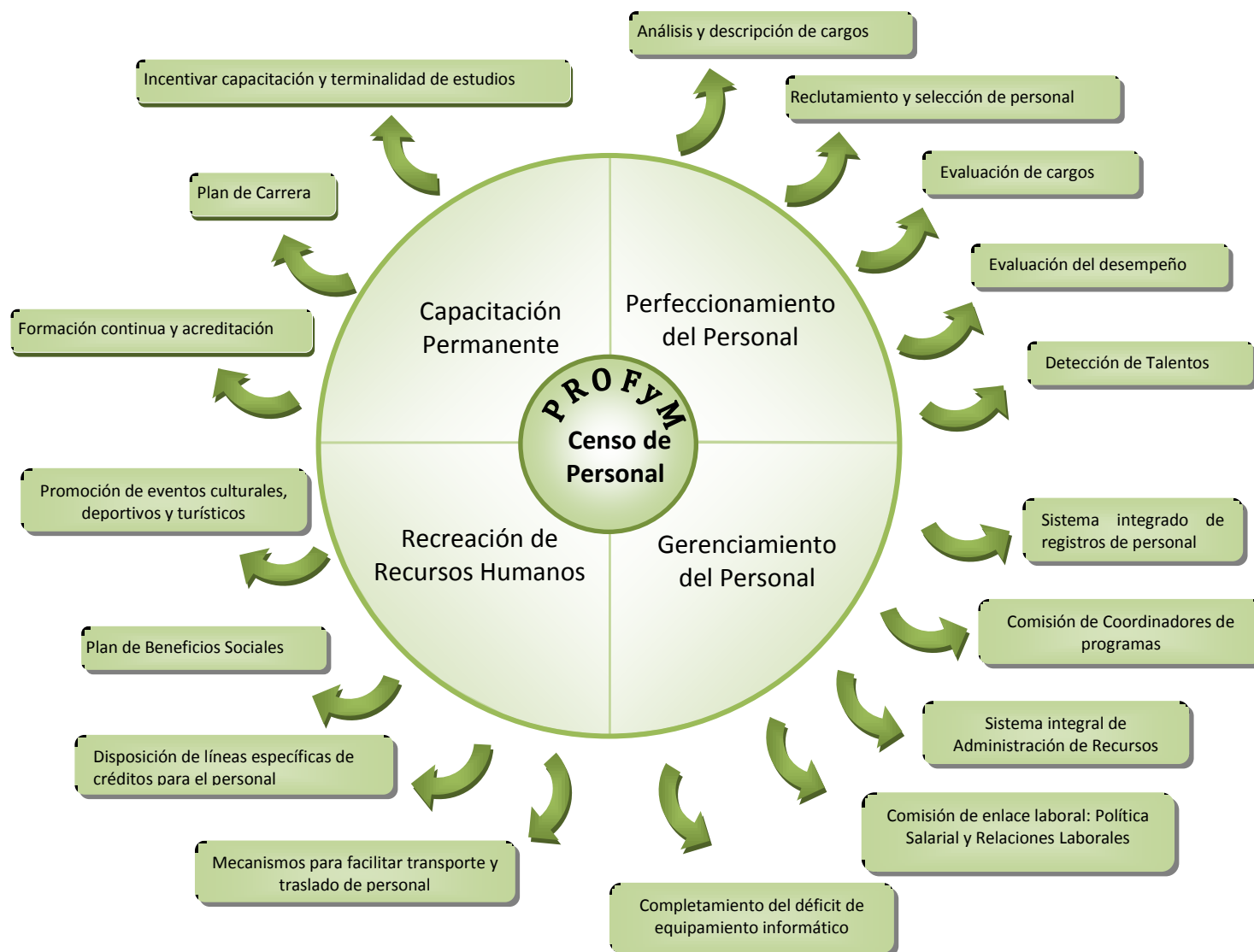


Gráfico Nº 4



#### **4.5. Subproyectos en marcha**

A continuación, se describe breve síntesis de proyectos en marcha vinculados al Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, a modo de casos testigos de acciones demostrables de servicios al ciudadano, tomados en el marco de la propuesta.

##### **Centro de Gestión Ciudadana**

**Objetivo:** Concentrar las demandas e inquietudes de los ciudadanos en un solo espacio físico e institucional, a fin de profesionalizar la atención y el asesoramiento.

**Acciones:** orientar y agilizar trámites para evitar que recorran las dependencias administrativas sin resultados concretos; recibir, evaluar y canalizar las denuncias, reclamos, sugerencias y peticiones que formulen los interesados.

**Modalidad:** los reclamos y pedidos son tomados por teléfono, a través de la web de la provincia y en forma directa en las oficinas que funcionan en la planta baja de Casa de Gobierno.

Este Centro de Gestión, inició sus actividades el 15 de abril de 2009 con un total de 22 operadores, distribuidos en 2 turnos con 11 puestos de recepción que brindan atención telefónica y personalizada, mensajes por Internet y Chat.

**Resultados:** garantizando seguimiento y compromiso de respuesta, al finalizar el segundo trimestre del año, se brindaron un total de 5388 asistencias (1062 por la modalidad online, 1712 telefónica, 2069 personal y 545 mails), siendo el 95% de consultas canalizadas y respondidas.

En una segunda etapa se prevé abrir unidades de atención similares en comisarías e instituciones de enseñanza a lo largo y a lo ancho de todo el territorio provincial

##### **Expediente Electrónico**

**Objetivo:** facilitar al ciudadano la presentación de formularios electrónicos en las transacciones públicas. Consiste en crear un sistema de registro y seguimiento de trámites on-line.

**Resultado:** El proyecto se encuentra elaborado y ejecutado en un 70 por ciento de las jurisdicciones incorporadas.

### **Nuevo Portal de Gobierno**

**Objetivo:** Unificar todos los sitios web del Estado en un único portal de Gobierno, integrando información y servicios al ciudadano.

**Resultados:** Este portal cuenta con dispositivos de interacción ciudadana, ampliando las posibilidades de realizar trámites y gestiones en línea, asesorados por operadores en forma permanente.

En el sitio se encuentran comunicaciones de prensa y difusión, información de todos los organismos y empresas del Estado, balances fiscales, listado de beneficiarios de programas, entre otros.

### **Sistema de Asistencia Social**

**Objetivo:** control y monitoreo de todos los pedidos realizados por personas que han solicitado algún tipo de beneficio a alguna Jurisdicción en particular.

**Modalidad y alcance:** Los beneficios pueden ser Viviendas, Becas y Pensiones. El sistema permite el alta de nuevos beneficios y/o destinatarios a efectos de actualización y seguimiento permanente de padrones y archivos existentes.

La aplicación presenta una interfaz simple de búsqueda por Apellido y DNI. Por cada registro que emite el sistema, se pueden obtener los beneficios solicitados, la fecha del pedido, la Jurisdicción de origen y un estado de la situación de dicho beneficio.

**Resultado:** En la actualidad se encuentra en estado de prueba e implementación de nuevos requerimientos.

### **Guía de Trámites**

**Objetivo:** brindar información al ciudadano sobre requisitos y pasos a seguir para realizar trámites y servicios on-line, tendiendo al concepto de sede digital.

El sitio web brinda:

**Información:** la descripción del trámite, formularios, requisitos, normas legales, oficinas, horarios de atención, teléfonos y direcciones de correo electrónico.

**Tramites por Internet:** determinados trámites que se pueden comenzar por Internet, acelerando los tiempos de ejecución y ahorrándose colas y demoras.

**Contactos:** pudiendo el ciudadano elegir con quien comunicarse ya sea por información general o por un trámite, o por preguntas, sugerencias, quejas, opiniones o pedidos, eligiendo la forma de contactarse con la persona u organización.

**Otros servicios:** acceso a normas legales según categorías, jurisdicciones, palabras contenidas en el título o descripción de un trámite. Realizar una suscripción para recibir información acerca de nuevos servicios, entre otros.

**Resultados:** en funcionamiento.

### **Sistema Unificado de Mesa de Entradas y Salidas Online**

**Objetivo:** introducir mejoras al sistema unificado online de mesa de entradas y salidas de los organismos centralizados y descentralizados de Gobierno que se encuentran en funcionamiento desde marzo de 2008 e idear un sistema para la medición de la duración promedio de trámites públicos.

**Resultados:** en la actualidad se incorporaron nuevas jurisdicciones y entes al sistema registrándose al finalizar el segundo trimestre, 332.542 actuaciones administrativas en total desde su implementación y 1.295.549 movimientos en el sistema. En actividad se encuentran 3.997 oficinas y 1.065 operadores de mesa de entradas y salidas. Se encuentra en etapa de difusión un sistema de control de gestión de tiempo de trámites.

## **4.6. Otros aspectos considerados relevantes**

### **4.6.1. La cultura de la organización**

La gestión de Recursos Humanos incide sobre aspectos internos y externos de la organización. Algunas técnicas se aplican directamente sobre las personas, otras

indirectamente, bien sea a través de los cargos que ocupan o mediante planes y/o programas globales o específicos.

Ello significa, desde el punto de vista del presente Estudio, orientar la atención y ocupación de cómo trabajar con ese capital humano, al que como desafío u obstáculo, se le presenta este proceso. Disponer herramientas al alcance de los responsables, conforma un aporte que pretende realizarse, atendiendo a que existen diversos sistemas y prácticas de carácter simple que pueden resultar de suma utilidad cuando el objetivo es generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada.

La **modernización del Estado**, no resulta menos diferente a todo criterio que se defina por esta aplicación en distintos ámbitos: incorpora **nuevos** instrumentos, tecnologías, procesos, modalidades de gestión y formas de organización, por supuesto, acompañado de **nuevos y mayores** costos para acceder a un objetivo.

Es importante reflexionar, en el entorno del fortalecimiento organizacional para abordar esta modernización, sobre maneras de hacer y de relacionarse que los recursos humanos tienen en la organización, para incorporar propuestas sobre nuevos conocimientos, nuevas maneras de ver y actuar, nuevas rutinas y nuevas formas de relacionarse. Resultan aspectos convenientes de **fortalecer para transformar**, incorporando o recreando pensamientos sistémicos y proactivos en tanto que este abordaje, implica mayores responsabilidades, relaciones, tareas y por ende, implica dar cuenta de mayores y mejores resultados.

**Esta es la esencia del cambio, la reflexión sobre el hacer y ser personal, la actitud propia ante la necesidad de la interacción mutua, y ello es así porque “el ser humano” es el que nutre la organización, quien muñida de información, tecnología y operaciones, por medio de las personas, genera nuevos procesos, servicios, resultados e impacto.**

Organizar el uso de los recursos para el cumplimiento de tareas y objetivos orientados a una gestión por resultados, con satisfacción del ciudadano, constituye el éxito de un Estado moderno, conjugación que llevará permanentemente a combinar la efectividad, con la viabilidad en todo programa o proyecto de esta

naturaleza.

**El desafío en el marco del diagnóstico crónico de inercia, apatía, indiferencia y desgano que componen el contexto que se pudo visualizar, es romper justamente con esa cultura propia de la administración pública y los funcionarios, inercia que solo puede ser modificada por la propia gente que la compone, donde a mayor cargo y función, debe acompañarse con, mayor compromiso y pertenencia a este Programa, para constituirse en los dinamizadores, facilitadores y multiplicadores imprescindibles del cambio.**

La misión encomendada a la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, en carácter de Secretaría Técnica del Comité de Fortalecimiento y Modernización del Estado, respecto a realizar la asistencia técnica a todas las jurisdicciones en materia de rediseño de estructuras orgánicas, a modo de ejemplo como uno de los pasos de este proceso, involucra de lleno el choque con la cultura funcionaria resistente a innovar y flexibilizar procedimientos.

Por tanto, constituye un aspecto importante para trabajar en terreno, dar especial atención a la cultura en este proceso, y de qué lado se sitúan los agentes y funcionarios: de resistencia al cambio, de facilitadores o simplemente espectadores? Con esta motivación, se aportó mediante talleres y observación de procesos y comportamientos, material condicionante de la propia cultura de los responsables de llevar adelante el Programa, en el sentido de hacer ver sus potencialidades y carencias, cómo trabajarlas, cómo mejorar, dada la responsabilidad que asumen de instrumentar las actividades principales de la reforma, siendo de vital importancia estar preparados y dispuestos desde las conductas, la actitud, la creencia en el proyecto, incorporación de compromiso, sentido de pertenencia, uso de facultades, integración e interacción en el mismo sentido.

Lo expresado, se justifica ampliamente en el rol que les cabe a la contraparte provincial y su equipo técnico, respecto a ser agentes dinamizadores del proceso de modernización del Estado.

Partiendo de estas premisas se consideró oportuno, con la habilitación de nuestra

contraparte, realizar un acompañamiento en espacios de observación e intercambio para trabajar las destrezas y carencias en el sentido de asistir y fortalecer respecto a las identificaciones planteadas.

Con ejercicios de observación directa, como metodología de trabajo, se posibilitó coachear los procesos, las tareas, e identificar los resultados, como así también la dinámica de trabajo utilizada por el equipo técnico del PROFYM, mediante desarrollo de talleres dedicados al uso y manejo de agenda tendiente a organizar con mayor calidad las distintas actividades, haciendo un mejor uso de los tiempos y de los recursos disponibles, tanto del propio sector, como de aquellos con los que este equipo interactúa.

A continuación, se presentan algunas actividades realizadas para transferir herramientas de interacción, que orientaron la puesta en práctica de este proceso.

#### **4.6.1.1. Diferentes modalidades de intervención con los recursos humanos**

- **Actividades puntuales de articulación**

Entendemos que las mejores prácticas para lograr articulación tiene que ver con dar los primeros pasos en busca de acercamientos, conversaciones y entendimientos entre las partes implicadas en los procesos, a tal fin se han generado reuniones tendientes al logro de una efectiva articulación entre los diferentes actores involucrados en la tarea de Reforma y Modernización del Estado.

- **Reuniones de equipo:**

Los espacios organizados para reuniones se plasman en varios estadios: a) presentación de integrantes, socialización del rol y función de cada integrante o grupos; c) plan de tareas y la organización de cronograma de actividades según las áreas a trabajar y disponibilidad de información para llevar adelante los diferentes proyectos del PROFyM, d) monitoreo de procesos, intercambios y definición de ajustes necesarios.

La conformación inicial del equipo PROFYM, fue la siguiente:

<b>Proyectos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Integrantes</b>
<b>Estructuras Orgánicas</b>	Maria Lucia Rodríguez	Maria Lucia Rodríguez Maria Sánchez Dansey
<b>Censo Docente</b>	Elba Liva de Díaz	Elba Liva de Díaz Mauricio Adolfo Brugnoli Maria Alejandra Cernadas
<b>Censo Vehicular</b>	Maria Lucia Rodríguez	Maria Lucia Rodríguez Eduardo Enrique Cesareo Andrea Paola Eberhard
<b>Jubilación de Oficio-Jubilación Automática</b>	Daniela Cantaluppi	Daniela Cantaluppi Mauricio Adolfo Brugnoli Maria Sánchez Dansey
<b>Seguimiento de Expedientes</b>	José Fernández	José Fernández Mariela Dolce
<b>Convenio Colectivo</b>	Daniela Cantaluppi	Daniela Cantaluppi Mauricio Adolfo Brugnoli Eduardo Enrique Cesareo
<b>SAFIC – Dirección General Administración</b>	Maria Lucia Rodríguez	Elba Liva de Díaz Maria Lucia Rodríguez Eduardo Enrique Cesareo
<b>Recursos Humanos PON</b>	Maria Alejandra Cernadas	Elba Liva de Díaz Mariela Dolce Maria Alejandra Cernadas
<b>Gestión Edilicia</b>	Mariela Dolce	Mariela Dolce Maria Sánchez Dansey
<b>Censo Personal-Gestión y Resultado</b>	Maria Alejandra Cernadas	Maria Alejandra Cernadas Elba Liva de Díaz Mariela Dolce
<b>Censo Celulares</b>	Eduardo Enrique Cesareo	Eduardo Enrique Cesareo Maria Lucia Rodríguez Julián Jorge
<b>Dirección General de Contrataciones</b>	Maria Sánchez Dansey	Maria Sánchez Dansey Andrea Paola Eberhard
<b>Gobierno Electrónico</b>	Maria Alejandra Cernadas	Maria Alejandra Cernadas

		Andrea Paola Eberhard
<b>Gestión de Bienes</b>	Eduardo Enrique Cesareo	Eduardo Enrique Cesareo Mauricio Adolfo Brugnoli

Mediante diferentes reuniones, utilizando algunas herramientas prácticas de interacción transferidas por esta asistencia técnica, la Subsecretaría fue identificando los proyectos y el grado de avance de cada uno, como así también, detectar algunas complejidades en la conformación de la agrupación de las personas idóneas y competentes para desarrollar las actividades previstas, para rápidamente recomponer metodologías, instruir cambios o modalidades de trabajo y motivar el alcance de metas.

Respecto a nuestra intervención directa con el equipo, a partir del diagnóstico realizado y análisis de la información obtenida, y en función al marco de la propuesta que nos ocupa, se priorizó el trabajo con el equipo del proyecto de Estructuras Orgánicas que se encontraba en la etapa de búsqueda de insumos básicos para conocer las tareas y funciones que desarrollan las áreas de cada jurisdicción, teniendo presente su importancia para el posterior análisis del rediseño de estructuras orgánicas que se presenta en los ítems 5 y 6.

▪ **Talleres de transferencia:**

Respondiendo a demanda de carácter prioritario, para empezar la etapa de relevamiento de información primaria de las distintas jurisdicciones, relacionada con las estructuras orgánicas vigentes y descripción de puestos y actividades por parte del equipo técnico, se atendió la necesidad de asistencia y orientación en este aspecto mediante el inicio de espacios de taller para trabajar algunas herramientas específicas, que posteriormente serían aplicables en etapas más desagregadas del proceso.

Se refirió al Análisis y Descripción de Puesto, por una parte, y por otra a impartir conceptos sobre Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos según los perfiles requeridos para la ejecución de la tarea, evaluando en este espacio, las posibilidades de que la actividad la realice el mismo equipo de la Subsecretaría,



incorporar pasantes universitarios en la carrera de Relaciones Laborales, o tercerizar la tarea con agentes externos.

▪ **Reuniones de asesoramiento y organización de actividades**

Estas actividades, consistieron en reuniones con la contraparte provincial, a fin de determinar en forma conjunta las acciones a seguir, de acuerdo con los requerimientos del equipo técnico, considerando la relación con las demás jurisdicciones involucradas en el proceso de reelaboración de las estructuras orgánicas, coordinando talleres o encuentros, definiendo contenidos, participantes, días, horarios y lugar.

A modo de ejemplo, a fin de homogeneizar la presentación de las propuestas de rediseño de estructuras orgánicas, respaldada en normativa por Decreto del ejecutivo, se define la información a presentar por cada jurisdicción y la autoridad competente instruye como lineamientos de trabajo:

- La designación de referentes técnicos de cada una de las jurisdicciones para realizar el trabajo correspondiente mediante resolución del superior jerárquico.
- Las comunicaciones entre los actores efectuarlas por escrito, (consultas, pedido de información, recepción de documentaciones, etc.)
- La afectación de más personas del equipo PROFyM al Proyecto Estructuras Orgánicas y organización en grupos asignándole jurisdicciones específicas.

A los fines de lograr el cumplimiento en tiempo y forma del Decreto se llevaron a cabo reuniones en las que participaron la Subsecretaria C.P. Maris Telma Gamon, el equipo a cargo del proyecto de Estructuras Orgánicas del PROFyM y los equipos técnicos de cada jurisdicción, en las que se realizó el análisis e interpretación de la normativa con la correspondiente socialización de las pautas de trabajo.

La observación directa de procesos durante las jornadas de interacción de los actores permitió detectar cuales jurisdicciones participaron y cuáles no, como así también las fortalezas y debilidades del equipo a cargo del proyecto de Estructuras Orgánicas.

Como aporte a este espacio, se reflejan en Anexo II los resultados de sistematización del proceso de puesta en común y devolución entre áreas técnicas, mediante los siguientes cuadro elaborados por el equipo del proyecto de estructuras orgánicas.

- **Talleres de integración**

El equipo técnico del PROFyM está organizado por actividades a desarrollar, es por ello que se han constituido varios grupos, donde cada grupo tiene asignadas responsabilidades y objetivos a alcanzar según los procesos a llevar a cabo. Nos ocupó acompañar específicamente al grupo que tiene a su cargo la tarea de estructuras orgánicas.

A continuación se describen sintéticamente los talleres.

Taller día 15 de Septiembre	
<b>Participantes</b>	Equipo Estructuras orgánicas
<b>Objetivo/ Temario</b>	<p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar conflictos en el grupo</li> <li>• Compartir las experiencias de los 3 grupos a cargo de las actividades de estructuras orgánicas.</li> <li>• Consolidar el trabajo en equipo</li> <li>• Que cada uno de los integrantes del equipo tenga un espacio de reflexión sobre desarrollo de sus actividades, resultados, las dificultades.</li> </ul> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analizar como resultado el trabajo de cada equipo a cargo de las actividades de estructuras orgánicas.-</li> </ul>
<b>Conclusiones / Observaciones</b>	<p>La dinámica de trabajo desarrollada permitió identificar los puntos relevantes de conflictos e impedimentos para la concreción de las metas en tiempo que ha tenido cada grupo constituido de soporte para las distintas jurisdicciones en la presentación de las nuevas estructuras orgánicas.</p> <p>Estos conflictos e impedimentos básicamente están relacionados con cuestiones culturales y de prácticas laborales dispares, lógicos en un equipo recientemente conformado, de competencias y habilidades distintas, dadas las formaciones académicas y las experiencias laborales de cada uno de los integrantes.</p> <p>Detectadas algunas de las cuestiones que generaban inconvenientes en el cumplimiento de las metas, y a fin de profundizar en ellas para lograr encontrar alternativas que permitieran concretar los objetivos y lograr avanzar en los procesos comprometidos, se decidió una nueva actividad, ya no solo con los grupos técnicos del PROFyM a cargo de estructuras orgánicas, sino con integrantes de otros sectores involucrados y comprometidos en articular actividades a fin de contar con todas las etapas del proceso cumplimentado.</p>
Taller del día 17 de Septiembre	
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Estructuras orgánicas PROFYM</li> <li>• Dirección General de Personal</li> <li>• Dirección de Organización Administrativa</li> </ul>

<b>Objetivo/ Temario</b>	<p>Evaluar proceso, identificar razones que están generando demoras.</p> <p>Transmitir metodología de trabajo y herramientas que posibilite el trabajar en equipo.</p>													
<b>Conclusiones / Observaciones</b>	<p>Identificación del total de las jurisdicciones comprometidas en el proceso y distribución según equipo técnico PROFYM a cargo de asesorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Total de jurisdicciones: 21</li> <li>▪ Total de jurisdicciones que presentaron propuesta de Estructuras Orgánicas: 15</li> <li>▪ Total de jurisdicciones que no presentaron propuesta Estructuras Orgánicas: 6</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Jurisdicciones que presentaron:</th><th rowspan="2">Jurisdicciones que no presentaron:</th></tr> <tr> <th><i>Equipo 1</i></th><th><i>Equipo 2</i></th><th><i>Equipo 3</i></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ministerio de Desarrollo Social Ministerio de Gobierno Instituto Provincial de Viviendas</td><td>Planificación Dirección Provincial de Vialidad Lotería Chaqueña IDACH Ministerio de Salud</td><td>Ministerio de Economía Ministerio de Educación APA Instituto de Colonización INSSSEP Policía Gobernación</td><td>Ministerio de Infraestructura Tesorería Contaduría Fiscaliza de Estado Casa del Chaco IIFA – Instituto de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (jurisdicción que no tiene dotación de personal propio)</td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todas las propuestas presentadas por las jurisdicciones fueron analizadas, se realizó la devolución y todas presentaron contrapropuesta que se están analizando.</li> <li>➤ Falta la devolución de dotación del personal que lo debe hacer la Dirección General de Personal.</li> <li>➤ Identificación de falta de articulación entre las partes, como consecuencia no se logran alcanzar los objetivos en tiempo requerido por el proceso.</li> </ul>			Jurisdicciones que presentaron:			Jurisdicciones que no presentaron:	<i>Equipo 1</i>	<i>Equipo 2</i>	<i>Equipo 3</i>	Ministerio de Desarrollo Social Ministerio de Gobierno Instituto Provincial de Viviendas	Planificación Dirección Provincial de Vialidad Lotería Chaqueña IDACH Ministerio de Salud	Ministerio de Economía Ministerio de Educación APA Instituto de Colonización INSSSEP Policía Gobernación	Ministerio de Infraestructura Tesorería Contaduría Fiscaliza de Estado Casa del Chaco IIFA – Instituto de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (jurisdicción que no tiene dotación de personal propio)
Jurisdicciones que presentaron:			Jurisdicciones que no presentaron:											
<i>Equipo 1</i>	<i>Equipo 2</i>	<i>Equipo 3</i>												
Ministerio de Desarrollo Social Ministerio de Gobierno Instituto Provincial de Viviendas	Planificación Dirección Provincial de Vialidad Lotería Chaqueña IDACH Ministerio de Salud	Ministerio de Economía Ministerio de Educación APA Instituto de Colonización INSSSEP Policía Gobernación	Ministerio de Infraestructura Tesorería Contaduría Fiscaliza de Estado Casa del Chaco IIFA – Instituto de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (jurisdicción que no tiene dotación de personal propio)											

Taller de Intercambio sobre el Componente Estructuras Orgánicas del PROFYM - Fecha 19/09/2008	
<b>Participantes</b>	Equipo Estructuras orgánicas
<b>Objetivo/ Temario</b>	<b>Objetivo General:</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado (ProFyM)</li> <li>• Integración e internalización del PROFyM en las distintas jurisdicciones y en los distintos niveles de responsabilidad</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Sensibilización. Identificar perfiles</li> <li>• Integración de equipos técnicos de las distintas jurisdicciones involucrados en trabajo de estructuras orgánicas</li> </ul>
<p><b>Conclusiones</b> /</p> <p><b>Observaciones</b></p>	<p>Los temas relevantes tratados durante el taller fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contextualizar el proceso del PROFyM, como mandato del Gobernador, en el marco de su gestión de gobierno</li> <li>▪ Breve reseña de lo realizado hasta el momento en el marco del Programa.</li> <li>▪ Estructuras Orgánicas: objetivo e importancia de la implementación</li> <li>▪ Respuestas de las distintas Jurisdicciones</li> <li>▪ Identificación y reconocimiento de los participantes</li> <li>▪ Resultados, observaciones, dificultades identificadas, proceso de aprendizaje alcanzado,</li> <li>▪ compromisos futuro a asumir</li> <li>▪ Aportes, sugerencias, opiniones de los participantes</li> </ul> <p><b>Dinámica del taller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación y Exposición de Maris Telma Gamón</li> <li>▪ Conversaciones direccionadas en búsqueda del objetivo del taller</li> </ul> <p><b>Resultados Esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Ensayar mecanismos, métodos y/o estrategias de seducción para insertar el programa en el medio.</li> <li>↪ Transmitir acabadamente los argumentos y fundamentos del programa</li> <li>↪ Lograr la transmisión de las convicciones y compromisos que se posee con el programa</li> <li>↪ Sensibilizar y/o movilizar a los técnicos, profesionales y otros perfiles que puedan constituirse en “aliados y transmisores del mensaje”</li> <li>↪ Diferentes Interpretaciones</li> <li>↪ Incipiente (débil) Integración</li> <li>↪ Aportes de cómo continuar y/o mejorar el proceso de modernización</li> <li>↪ Compromisos a futuro de los participantes</li> </ul>

Taller día 7 de octubre 2008	
<b>Participantes</b>	Equipo Técnico PROFyM
<b>Objetivo/ Temario</b>	<b>Temario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación humana en su dos facetas: hablar y escuchar</li> <li>• El escuchar el lado oculto del lenguaje</li> <li>• El escuchar valida el hablar.</li> </ul>
<b>Conclusiones / Observaciones</b>	<p>El desarrollo de la actividad generó entre los participantes la posibilidad de reflexionar y conversar sobre la comunicación, que interpretan, existe entre ellos y de cada uno con los demás. Se ha podido observar que inicialmente consideraban que mantienen buena comunicación entre si dentro del equipo y que las dificultades estaban con algunas personas de otras jurisdicciones que son relevantes para el trabajo que tienen que realizar. A medida que se fue profundizando en el temario y buscando la observación hacia ellos mismos pudieron detectar las dificultades que están teniendo en la comunicación dentro del equipo que hace más trabajoso el día laboral de todos.</p> <p>Este espacio generado de reflexión fue de mucha utilidad para que, al menos, pudieran hacer interpretaciones de cómo están hoy en el tema comunicacional y llevarse algunos conceptos y distinciones para mejorar y/o modificar lo que consideran hace que el trabajo en equipo no sea todo lo eficiente y eficaz que podría llegar a ser por falta de una comunicación eficaz.</p>

#### 4.6.2. Aspectos Legales

Teniendo presente los contenidos que forman parte del Estudio, otro de los aspectos importantes del relevamiento previo, constituyó el marco legal que delimita y referencia el alcance y funcionamiento de la administración pública y especialmente el marco referencial de la reforma de Estado, habida cuenta que si bien la provincia contaba desde el año 2000 con una ley marco para la organización administrativo financiera del Estado, la misma no se encontraba plenamente reglamentada y aplicada al ámbito de la gestión pública.

El análisis del presente compendio de leyes y normativa, posibilitó generar con suficiente respaldo, el marco organizativo propuesto tanto para el funcionamiento de las áreas que concentran el manejo de recursos, como la administración de los recursos humanos.

Marco normativo relevado:

Tipo y Numero de Norma	Denominación	Vinculación a las áreas de estudio
Ley N° 6075	Ley de Ministerios	Perspectiva Institucional. Revisión Funcional y Articulación Institucional
Decreto N° 16 / 2007	Creación de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública.	Marco Lógico, Estructura Orgánica y Programática
Decreto N° 230/2007	Creación del Comité de Fortalecimiento y Modernización del Estado.	Lineamientos y pautas de desarrollo para el Fortalecimiento y Modernización del Estado
Ley N° 2913	Régimen de tierras fiscales. Instituto de Colonización	Revisión de Estructuras Orgánicas
Decreto N° 368/08	Modifica estructura orgánica del Instituto de Colonización	Revisión de Estructuras Orgánicas
Ley N° 2194	Creación del Instituto de Desarrollo Urbano y Vivienda	Revisión de Estructuras Orgánicas
Ley N° 5144	Creación del Registro Notarial	Revisión de Estructuras Orgánicas

<b>Ley N° 4787</b>	Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración Financiera del Sector Público Provincial.	Propuestas para la Refuncionalidad Institucional y Operativa
<b>Decreto N°393/09</b>	Creación del Servicio Administrativo Financiero Único y Unidades de Apoyo	Revisión Funcional y Propuestas para la Refuncionalidad Institucional
<b>Decreto N° 2773/08</b>	Presentación de Proyectos de Nuevas Estructuras Organizativas de las Jurisdicciones	Revisión Funcional y Propuestas para la Refuncionalidad Institucional
<b>Ley N° 1276</b>	Escalafón para la Administración Pública Provincial	Subprogramas de Recursos Humanos
<b>Ley N° 2017</b>	Estatuto del Personal de la Administración Pública	Subprogramas de Recursos Humanos
<b>Ley N° 2018</b>	Reglamenta las funciones de Director	Subprogramas de Recursos Humanos
<b>Ley N° 6010</b>	Modifica Ley N°1276	Subprogramas de Recursos Humanos
<b>Ley N° 3128</b>	Retribución mínima vital y móvil uniforme. Crea Consejo de participación en política salarial y condiciones de trabajo.	Subprogramas de Recursos Humanos
<b>Decreto N° 141/86</b>	Reglamenta la ley N° 3128	Subprogramas de Recursos Humanos
<b>Decreto N° 338/09</b>	Sistema de Gestión de Recursos Humanos	Subprogramas de Recursos Humanos
<b>Decreto N° 523/09</b>	Incumplimiento de los Funcionarios de las metas establecidas en el Marco Lógico. Descuento de haberes hasta un 5%	Revisión funcional y articulación Institucional
<b>Proy. de Ley N° 3947/08</b>	Reforma Ley de Ministerios	Revisión funcional y articulación Institucional
<b>Proy. de Resolución</b>	Objetivos y equipo integrante del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	Integración de Sistemas Informáticos



#### **4.7. Entrevistas a Informantes Calificados**

La búsqueda estuvo orientada a lograr una interpretación integrada de todas las partes involucradas, sin perder la particularidad e importancia que cada uno de los actores aporta en el proceso de Modernización y Reforma del Estado.

Es por ello que se han mantenido reuniones pautadas con un cronograma de consultas con referentes de las siguientes áreas de Gobierno:

- Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública
- Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados
- Subsecretaría de Evaluación de Resultados
- Dirección de Personal de la Provincia

Desde esta perspectiva, se presenta lo relevado en cada área describiendo sintéticamente los resultados obtenidos:

Sistematización de entrevistas a informantes calificados por Jurisdicción			
Jurisdicciones	Dependencias	Actividades que desarrollan	Propuestas, sugerencias
<b>Promoción y Acción Social - Casa del Chaco</b>	Subsecretaría Representación y Promoción Provincial	<p>Gestión Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de Pacientes.</li> <li>Gestión de traslados de pacientes y fallecidos.</li> <li>Atención de situaciones urgentes.</li> <li>Atención de Subsidios.</li> </ul> <p>Atención Registro Civil y Tramites Varios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de copias de documentaciones de registro civil de distintas localidades de la provincia</li> <li>Gestión de documentaciones de títulos y certificaciones educativos</li> </ul> <p>Cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de Eventos, articulación y publicidad de los mismos.</li> </ul> <p>Turismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar información, asesoramiento y difusión de promociones turísticas en la provincia</li> </ul> <p>Pagos , Cobranzas y Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a proveedores, ventas de pliegos de licitaciones</li> <li>asesoramiento a proveedores y clientes, comercio nacional e internacional</li> </ul>	<p>En relación a:</p> <p>Cultura, Educación y Turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mayor y mejor articulaciones con los ministerios y las aéreas involucradas.</li> <li>celeridad en trámites. Seguridad</li> </ul> <p>Social y Salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mejores prácticas desde el Ministerio de Salud para que cumplan en tiempo y forma de las obligaciones ante los prestadores.</li> <li>Mejorar los criterios de selección de los prestadores</li> <li>Reglamentación de la ayuda económica a los pacientes sin coberturas</li> </ul> <p>Institucional, Comercio Economía y Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar un especialista en materia de proyectos productivos que conozca los programas vigentes</li> </ul> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Capacitación, sistemas de premios como incentivo para el personal</p>
<b>Dirección de Administración</b>	Subsecretaría de Coordinación y Gestión Publica	<p>Funciones Administrativas y Contables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confección de presupuesto</li> <li>Registros contables</li> <li>Gestiones y ejecución de licitaciones públicas y privadas, concurso de precios y contrataciones</li> <li>Centralización de la gestión patrimonial</li> <li>Liquidación de sueldos</li> <li>Control de la evaluación presupuestaria</li> <li>Liquidación de gastos</li> <li>Recepción de rendiciones de cuenta</li> <li>Asesoramiento en temas que competen al área</li> </ul>	

<b><i>Dirección General de Personal</i></b>	Secretaría General de gobernación	<p>Asesoría Técnica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legajos y certificaciones</li> <li>▪ Registro y Control</li> <li>▪ Coordinación General</li> <li>▪ Informática</li> <li>▪ Actualización del sistema único de seguimiento de expedientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidar haberes automáticamente a partir del legajo personal</li> <li>• Relacionar los agentes al analítico de cargos</li> <li>• Control presupuestario y la imputación de gastos</li> <li>• Control interno sobre la planta ocupada</li> <li>• Detectar a todas las personas que presten servicios en cada una de las áreas</li> <li>• Tener un único órgano rector del sistema</li> <li>• Automatizar sistema de cómputos y servicios</li> <li>• Participación en la incorporación del personal</li> <li>• Contar con capacitación</li> <li>• Digitalizar los archivos</li> </ul>
<b><i>Dirección Aportes Especiales</i></b>	Secretaría General de la Gobernación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepción, ordenamiento y registración de solicitudes de ayudas económicas, subsidios, becas y pensiones</li> <li>▪ Asesoramiento en general</li> <li>▪ Dictamina la tramitación de aportes especiales</li> <li>▪ Elaboración de proyecto de decretos</li> <li>▪ Fiscalización de los fondos</li> <li>▪ Depuración y actualización del padrón de beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de personal</li> <li>• Adquisición de equipamiento informático</li> </ul>
<b><i>Dirección de Logística</i></b>	Secretaría General de la Gobernación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Modificaciones y adecuaciones de los edificios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar recursos humanos con perfil técnico electromecánico, sanitarista, electricistas, etc.</li> <li>• Incorporación rodado adecuado para traslado de elementos de apura logística</li> <li>• Adquisición de una compactadora de residuos</li> <li>• Adquisición de elementos necesarios para el mejoramiento del sistema de seguridad contra incendios</li> </ul>

<b><i>Dirección de Comunicaciones de la Gobernación</i></b>	Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesoramiento técnico para la instalación de equipos</li> <li>▪ Instalación de equipos VHF, HF, líneas telefónicas, celulares, satelitales, etc.</li> <li>▪ Reparaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularización de cargos</li> <li>• Incorporación de personal</li> <li>• Asignación de misiones y funciones según las zonas sanitarias</li> <li>• Adquisición de muebles de oficinas</li> </ul>
<b><i>Dirección de Organización Administrativa</i></b>	Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integra a comisión de designación de pase a planta permanente del personal</li> <li>▪ Órgano de contralor para la reincorporación de agente</li> <li>▪ Contralor y verificación de BOCEP</li> <li>▪ Proceso de mejora en el marco de la modernización del estado</li> <li>▪ Órgano de contralor, verificación y análisis de los instrumentos legales vigentes en materia de bonificaciones.</li> <li>▪ Comisión de estudio de la legislación vigente a los fines de la reforma del estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización de las estructuras orgánicas funcionales</li> <li>• Informatización del Manual de cargos</li> <li>• Adecuación de las normas vigentes en materia de personal</li> </ul>
<b><i>Dirección de Coordinación Administrativa</i></b>	Subsecretaría Legal y Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralizar, dirigir y controlar los tramites y redacción administrativa que genere o participe la Subsecretaría</li> <li>▪ Distribución de copias</li> <li>▪ Recopilación y fichajes de documentaciones</li> <li>▪ Supervisar el archivo, recepción y clasificación de expedientes, actuaciones y demás documentaciones.</li> <li>▪ Visar y elevar el despacho diario</li> <li>▪ Diligenciar los asuntos de carácter reservado</li> </ul>	

<b><i>Dirección de Ceremonial y Protocolo</i></b>	Secretaría General de la Gobernación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar los actos protocolares y ceremoniales de orden provincial que participe el Gobernador</li> <li>▪ Organizar y confeccionar programas de los actos</li> <li>▪ Recepción de personalidades</li> <li>▪ Coordinación de viajes, visitas, homenajes inauguraciones, otros</li> <li>▪ Asesoramiento y apoyo a otros sectores y organismos públicos y privados que organicen actos a los que concurren las autoridades provinciales</li> <li>▪ Registro de nominas de autoridades y su actualización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de personal calificado</li> <li>• Solicitud de bonificación por carga horaria extra</li> <li>• Equipamiento de comunicación fija, movil y movilidad</li> <li>• Adecuación edilicia de cocina y baños</li> </ul>
<b><i>Dirección de Capacitación</i></b>	Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública	<p>Curso de formación a los empleados administración pública orientados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación para el fortalecimiento y modernización del estado de mandos superiores</li> <li>▪ Formación para el desarrollo de competencias técnicas y profesional de mandos intermedios</li> <li>▪ Formación para el desarrollo de competencias para el sector operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos con las Universidades y Organismos Públicos o Privados para la capacitación con un nivel académico superior</li> </ul>

#### **4.8. Conclusiones del análisis**

En términos generales, el propósito del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado relacionado con la incorporación de nuevas y mejores prácticas del servicio en la gestión pública, agrega nuevos paradigmas, diferentes a los encasillados en la cultura organizacional, generando un alto impacto relacionado al lenguaje, a las acciones, conocimientos y actitudes que invitan a adoptarse en un proceso de pronto alcance. Aspectos que requieren además de claros lineamientos, el camino, las herramientas, la concientización, el aprendizaje y el compromiso para la real apropiación por parte de los agentes y funcionarios hacedores y protagonistas de esta etapa institucional.

Tomando como criterio incorporar la equidad y maximizar el perfeccionamiento de competencias de los servidores públicos, un modelo de gestión de Administración de Recursos Humanos del personal del Estado, debe basarse en:

- El desarrollo de capacidades individuales, de aptitud y actitud con igualdad de oportunidades que fortalezcan las competencias para el servicio, la participación, la dignidad laboral, la conciencia y la vocación de servicio.
- El desarrollo de la tecnología e infraestructura apropiada que permita incorporar valor y optimizar los tiempos de respuesta, estableciendo metas de eficiencia en los procesos técnicos y operativos propiamente dichos.
- Al mismo tiempo, las cuestiones económicas, tecnológicas, sociales y legales facilitan o dificultan los esfuerzos para lograr las metas de la organización.

Los lineamientos de acción, no solo se presentan como claros, sino que se encuentran establecidos desde la primer línea de mando de Gobierno, es decir que hay marcadamente una visión hacia dónde se quiere llegar, faltando definir y más precisamente delinear, el proceso, el camino, el cómo hacerlo.

Siendo la metodología del marco lógico, una excelente herramienta de gestión, solo resulta útil si su contenido se encuentra respaldado por programas consensuados, formulados, analizados y evaluados respecto a su factibilidad integral, siendo su resultante en consecuencia, parte de un proceso que enmarcado en un contexto,

requiere readaptación, reciclaje profesional de referentes de programas, teniendo presente que al momento de evaluarse, debe hacerse sobre una plataforma preparada, consciente de sus responsabilidades desde el sentido de la apropiación y no como cumplimiento administrativo.

Desde la instancia del PROFYM, el relevamiento efectuado, indica y confirma que se ha constituido primero en Programa, en respuesta a las instrucciones de Gobierno sobre prioridades identificadas y que tiene un respaldo normativo concreto. En consecuencia, el marco lógico que el equipo técnico ha definido como guía de gestión, es coherente respecto a las actividades que integran su proceso, no así respecto al cronograma que deviene establecido por definiciones políticas, que seguramente deberán atenderse y allí comparece el riesgo en la desviación del proceso respecto a su genuina dinámica.

No obstante, los avances ya socializados de proyectos en marcha, indican un abanico de aperturas demostrativas respecto a compromisos realizados, para la atención al ciudadano, indicando sumatoria de vocación, convicción y esfuerzo en la línea de mandos superiores, siendo el proceso, el encargado de demostrar las transferencias de tal posicionamiento a las líneas de mandos técnicos y operativos.

Entendiendo que la estrategia de gestión integral, centra su atención en la implementación de sistemas que permitan el aprovechamiento más racional y eficiente de las aptitudes y las capacidades potenciales de los servidores públicos, para la satisfacción de sus legítimas aspiraciones e intereses, así como para su mejor desempeño en el cumplimiento de los requerimientos de la administración gubernamental, frente a esta realidad, se impone la obligación de analizar en profundidad la complejidad del recurso “gente” a los efectos de obtener el necesario margen de maniobra para imaginar y proyectar escenarios futuros de nuevos modelos de gestión de personal acordes a los cambios institucionales anunciados.

El censo de personal, fue un avance importante en la medida que permitió conocer no solo la conformación de los recursos humanos del Estado, sino el potencial y las necesidades para trabajar su desarrollo, sobre cuya base de propuestas se sustentan los subprogramas dirigidos a recursos humanos.

Los primeros pasos que a manera de propuestas se brindan en los siguientes puntos, surgen a partir de los cambios normativos, respaldados en la implementación de la ley de Ministerios y la Ley de Administración Financiera N° 4787, es el reacondicionamiento de las estructuras orgánicas y la creación de áreas centrales de administración de recursos, para establecer un nuevo sistema de gestión por resultados, garantizando la implementación de presupuestos por programas y sistemas de monitoreos permanentes.

Dado que las habilidades, el conocimiento y las capacidades de la gente están entre los recursos más dinámicos y característicos a los que una organización puede recurrir, su administración estratégica es relevante, siendo éste el sentido que guían el contenido de las herramientas del presente Estudio para los funcionarios de gobierno.



## **REVISIÓN FUNCIONAL Y ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL**

## **5. REVISIÓN FUNCIONAL Y ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL**

En el marco del fortalecimiento y modernización del Estado, con responsabilidad técnica en la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, luego de 30 años de inercia en la organización de la estructura organizacional, se protagoniza un hito en el proceso de la gestión pública, al incorporar cambios sustanciales en el manejo de herramientas organizacionales, que más allá de las resistencias a nuevos procesos de aprendizajes, irán tallando un nuevo perfil del trabajador de la administración pública, y con ello, una nueva forma de organizarse, aspecto que indica, partir de definir los bienes y servicios que se ofrecen, a quienes dirigirse, cuales son las demandas actuales o las necesidades y el cómo hacerlo, es decir, bajo qué procedimientos y en búsqueda de qué resultados.

Se trata de incorporar lineamientos desde una nueva dimensión, donde las acciones transversales viene a ser materia común, y a tal efecto, se requiere adaptar normativas y ejercer nuevas prácticas de un modelo que viene siendo trabajado en otros ámbitos institucionales y estatales, estando a nivel nacional, promocionado por la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación, desde donde se fortalecen las iniciativas presentadas por las provincias para la puesta en práctica de programas de modernización del sector público.

En esta etapa, se acompañó mediante asistencia técnica en el diseño de algunas de estas herramientas, pero esencialmente en las reflexiones, propuestas o sugerencias a tener presente en las instancias constitutivas y de implementación del PROFyM, atendiendo que, más allá del establecimientos de objetivos, metas y cronogramas para el año 2008/2009, éstos ítems deben comprenderse dentro del plan plurianual del Gobierno Provincial, insistiendo que se trata de un proceso gradual y acumulativo que no sólo involucra transformaciones en el plano institucional y en el de la gestión, sino que compromete, además, la dimensión cultural, instancia donde el proceso se complejiza y contiene variables que deben asumirse con metodologías no exclusivamente regulativas.

Se visualiza para el PROFyM el desafío de gestar aprendizajes y transferencias, dado que el cambio de paradigmas organizacionales indica la necesidad de

reaprender modalidades de conducción, dirección y rendición de cuentas de la gestión pública, instando a las Jurisdicciones y Entidades de la Administración Central a re-organizarse en base objetivos concretos y definidos socialmente y sometidos a evaluación permanente de la eficiencia en la gestión, conducentes a la obtención de resultados – productos, dando cuenta del uso y optimización de los recursos públicos.

La eficiencia conforme a lo indicado, implica descentralizar la toma de decisiones en algunas áreas y centralizar en otras, articular las acciones entre áreas y ajustar el uso de recursos, sobre la base de determinación de resultados y la instalación de sistemas de autocontrol.

En este marco, constituyen procesos ineludibles para una adecuada interrelación, el planeamiento estratégico, el proceso presupuestario consensuado, la comunicación constante para la toma de decisiones y el monitoreo de gestión por resultados.

Lo expuesto, influye tanto a nivel de la estructura organizativa, como a la forma en que se articula la ejecución de acciones en un organismo público, llevando a refuncionalizar la actividad interna de las unidades administrativas.

#### **5.1. Adecuación de las funciones directivas a la coordinación por programa – revisión de funciones**

Habiendo identificado en la primer parte del Estudio, los objetivos de gobierno y sus lineamientos de acción, otro aspecto a tener presente para su materialización, implica a nivel directivo, trasladar estas responsabilidades de acción, a las instituciones o áreas, que conforman la estructura de gobierno.

La sumatoria de planes institucionales, conforman el Plan Integral de Gobierno sustentado en la misión, visión y valores que moviliza su plataforma de acción basada en un “contrato social”. La concreción de respuestas, se desagrega a medida que la demanda social se ve satisfecha por acciones concretas, a partir de una oferta pública, organizada de manera coherente e integrada en el marco de planes, programas y proyectos traducidos en servicios.

Para que el Plan Integral de Gobierno pueda ser puesto en marcha es necesario contar con una estructura organizativa respaldada en un marco legal o normativo que organice funciones y responsabilidades y contar con los recursos que permitan concretarlos. El marco normativo y la estructura orgánica genera sustento y posibilidad a las decisiones de gobierno concretadas a través de la administración pública, donde cada una de las áreas utilizan sus recursos materiales y las relaciones humanas para tratar los diferentes temas y brindar soluciones.

Siendo la Administración Pública, una organización creada, pensada y estructurada para el cumplimiento de las políticas de Estado que tienen por finalidad el bien común, se la representa mediante organigramas que expresan las unidades de trabajo y el sistema de autoridad formal de la misma, con sus posiciones jerárquicas relativas.

Al ser leídos los organigramas, de izquierda a derecha, tienen que mostrar los procesos de planificación, ejecución y control de la gestión. Por ello, lo referido a la ejecución, comprenden tanto a las unidades dedicadas a la política sustantiva que es competencia del organismo, como a aquellas que se ocupan del despliegue territorial y programático de tales políticas, y las unidades de servicios técnicos y administrativos de apoyo necesaria para su concreción.

Al observar de arriba hacia abajo, se debe ver como la organización esta instrumentada de manera tal que garantiza una relación creciente de su competencia: planes, programas y proyectos que permiten que los niveles inferiores efectivicen la misión institucional traducido en un servicio o resultado concreto.

De este modo, a medida que dicha misión se traduce en acciones, se van cubriendo tres niveles: **estratégico, táctico y operativo**. Las **acciones estratégicas** refieren al logro de cuestiones fundamentales, de tipo político, y responden a la superación de obstáculos y problemas para alcanzar el horizonte de realización. Las **acciones tácticas** dan cuenta del uso de los recursos para el logro de los objetivos estratégicos. Las **acciones operativas** corresponden a tareas concretas, que permiten la materialización de los resultados buscados.

Estos tres niveles de acción, que materializan la misión, encuentran su correlato en la estructura, en un sentido jerárquico descendente. No obstante, así como la jerarquía superior se caracteriza por actuar estratégicamente, también ejecuta acciones de tipo táctico y operativo. Y lo mismo pasa con las jerarquías inferiores de la estructura que, además de acciones directamente relacionadas con la operación, realizan en su nivel, acciones estratégicas que le otorgan viabilidad ante situaciones problemáticas, y tácticas que refieren a la administración de recursos y las decisiones de coyuntura.

### Visión funcional de organigramas

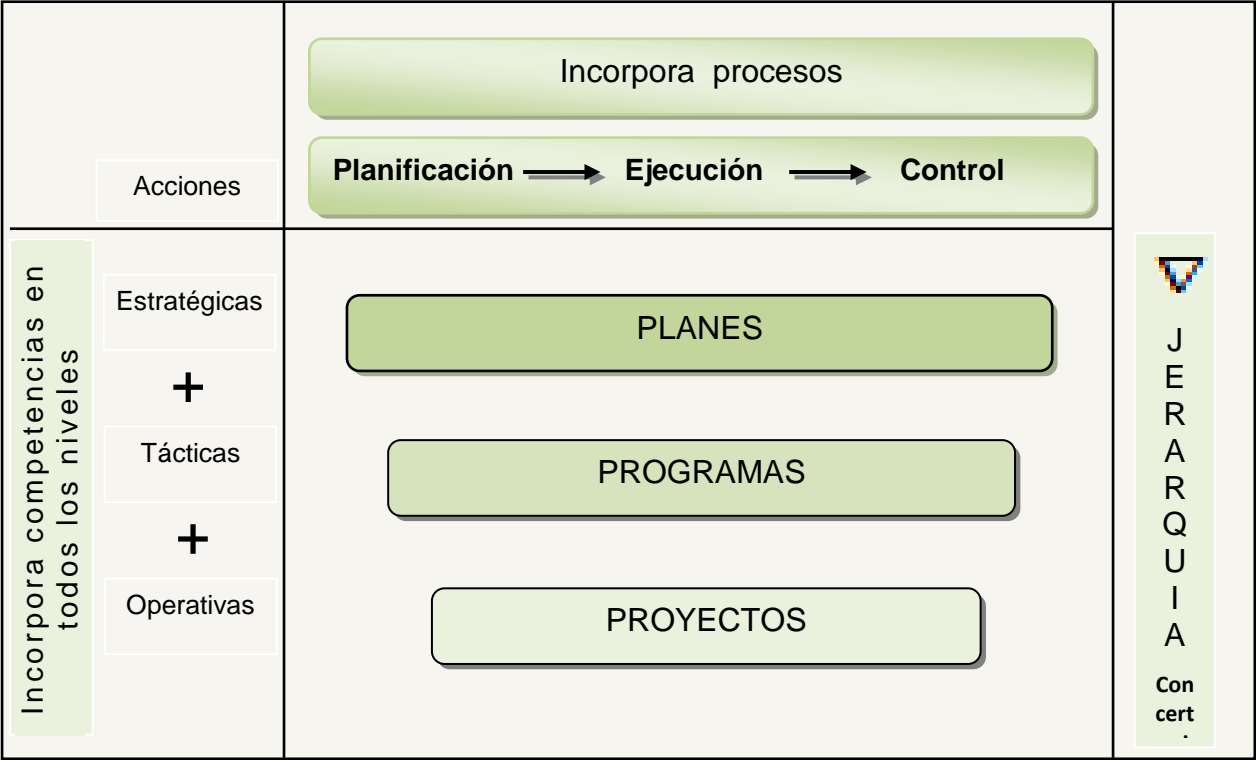


Gráfico Nº 5

Dado que **todos los niveles** participan en acciones estratégicas, tácticas y operativas para el logro de los resultados esperados, a la hora de elaborar un proyecto estructural, tal como se verá más adelante, se recomendará muy especialmente tener en cuenta la participación de todos los niveles de la organización y actores sociales involucrados en los debates, para su diseño.

Uno de los primeros pasos que ocupó a la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública para abordar la reorganización administrativa del Estado enmarcada en los planes o programas gubernamentales que orientan los fines últimos de la acción pública, estuvo definido por guiar la reelaboración de los organigramas y descripciones de las competencias que corresponden a los primeros niveles de aperturas.

Este proceso cumplimentado en una primera etapa al 31 de julio, fue reasistido durante el segundo semestre del año por el equipo técnico del PROFYM, en respuesta a la presentación de las áreas, en virtud a la directiva provincial plasmada en el Decreto 2773/08, cuyo texto adjunto en Anexo III, constituyó la norma que avaló a la Subsecretaría como organismo técnico asesor del proceso descrito, sobre el cual se ha contribuido con la presente asistencia técnica. La norma estableció los lineamientos y la guía orientativa para adecuar las estructuras organizativas, con el fin de ordenar y organizar el funcionamiento de los servicios del Estado.

Esta cuestión, que abrigó intereses, generó expectativas, avaló propuestas y reveló a la vez limitantes en su concreción, vino a despertar un estado inerte durante más de una década y al paso de varias gestiones, magnifica el esfuerzo que implicó para un equipo joven, de amplio dinamismo, pero de reciente experiencia, contener resistencias, reorientar expectativas y avalar técnicamente denegaciones en función de omisiones formales a la norma o desvíos o superposiciones en los contenidos.

Se generaron informes que marcaron la necesidad de seguir revisando el proceso recientemente iniciado y compelido por las determinaciones de tiempo, con el objetivo de encuadrar las nuevas estructuras organizativas y la disponibilidad de recursos humanos y financieros, para llevar a la práctica el ejercicio de vincular el proyecto de presupuesto avalado por programas a una nueva reestructuración orgánica.

Obviamente, por tratarse de un proceso que implica incorporación de capacidades para asimilar nuevos paradigmas, requiere, más allá de los calendarios programados, estar preparados para liderar su transferencia, sostener y reorientar las imprecisiones y motivar la incorporación de la herramienta como parte esencial de la base organizativa para que los objetivos traducidos en programas con metas y

procesos, puedan llevarse a la práctica como parte de un ejercicio del aprender haciendo, incorporando procesos de mejora continua direccionados a servicios de alta calidad.

Si bien la función de la Subsecretaría como Secretaria Ejecutiva del Comité de Fortalecimiento y Modernización del Estado estuvo avalada por el Decreto 2773/08, aún cumplido parcialmente el objetivo, se trata de un proceso que se verá completado a través de su propio perfeccionamiento en la medida que:

- a) los líderes de cada organización interpreten el fin último del programa de reorganización de la gestión pública y organicen los recursos críticos para llevarlo adelante;
- b) transfieran los lineamientos a los equipos técnicos de su propia organización;
- c) estos lineamientos sean tomados como desafío por los principales referentes de la organización y en función de ello, se fortalezcan capacidades, competencias y generación de experiencias positivas y demostrables de gestión con resultados;
- d) se concrete alineaciones de las nuevas estructuras, a la redefinición de perfiles, puestos y procesos requeridos para la implementación de programas, bajo criterios claves de optimización de funciones y procesos.

## **5.2. Transferencia de la jerarquización piramidal de la estructura a la re-jerarquización por funciones y coordinación de acciones en la estructura transversal.**

Los criterios y pautas compartidos para el rediseño de los organigramas de las jurisdicciones se fundamentan en la confirmación que estamos frente a un nuevo modelo de gestión pública, donde las acciones institucionales de la mayoría de las organizaciones, materializada en el desempeño de sus agentes, tiene que orientarse fundamentalmente a ofrecer servicios de calidad que permitan incrementar la eficacia de las políticas públicas y lograr una respuesta satisfactoria a las demandas y expectativas de los ciudadanos.

Los planes estratégicos y operativos que proponen y asumen los referentes de Organismos a través de los cuales el Estado interactúa con la sociedad, toman consistencia y coherencia a través de un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para orientar acciones tendientes al logro de los objetivos planteados por el Gobierno en el “contrato social” ciudadano.

Los objetivos se plasman por medio de planes, programas y proyectos, cuya visión integral puede sintetizarse en una estructura programática, siendo ésta la manera en que se materializa la calidad de competencias y profesionalización de la función pública, conforme hemos observado cuando visualizamos la lectura de la composición de los organigramas de arriba hacia abajo, donde a cada eslabón de la jerarquía, de acuerdo a la responsabilidad funcional, corresponden distintos niveles de procesos para organizar tal función bajo instancias de programación, ejecución y evaluación.

Uno de los aspectos relacionados con la ineficiencia institucional, es la falta de coordinación intra e interáreas para fines determinados y especialmente, el exceso de gestión basado en los medios y no en los fines, es decir en el cumplimiento obsesionado de las normas internas a la organización y no en el servicio a brindar, su grado de utilidad, oportunidad y resultados.

El cambio de una gestión basada en normas, a otra basada en resultados, no implica instaurar una administración que no esté sujeta a ellas, por contrario, el cumplimiento de objetivos medibles en término de bienes o servicios, constituye un verdadero aporte a la misión de la organización y una adecuada respuesta a las demandas de la sociedad.

Al preguntarnos cómo debe proceder este cambio, como primer medida se plantea la necesidad de analizar los procedimientos normativos vigentes, buscando analizar cuando se trata de rediseño, si se respetan las bases constitucionales y legales que dan origen al andamiaje organizacional, reorientando y simplificando a su vez el sistema a efectos de:

- 1) facilitar la toma de decisiones para lograr una adecuada implementación;



- 2) canalizar las demandas de la sociedad para brindar los servicios requeridos, con calidad y a entera satisfacción de la ciudadanía.

Otro aspecto a tener presente es la reorientación de los procesos de la actividad administrativa direccionada al objetivo central de la creación de bienes y servicios destinados a dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos y a generar cambios en el entorno inmediato o en la sociedad en general.

En este sentido, coincidimos con la posición de varios autores respecto a la visión sistémica de la organización Estado, tanto en lo que respecta al funcionamiento-comportamiento de sus propios componentes internos, como en relación al entorno inmediato con el cual interactúa con diferentes grados de incursión: referente, cliente, recaudador, proveedor, regulador, contralor, facilitador, mediador, concertador, gestor y creador de igualdades de oportunidades según las exigencias del bien común.

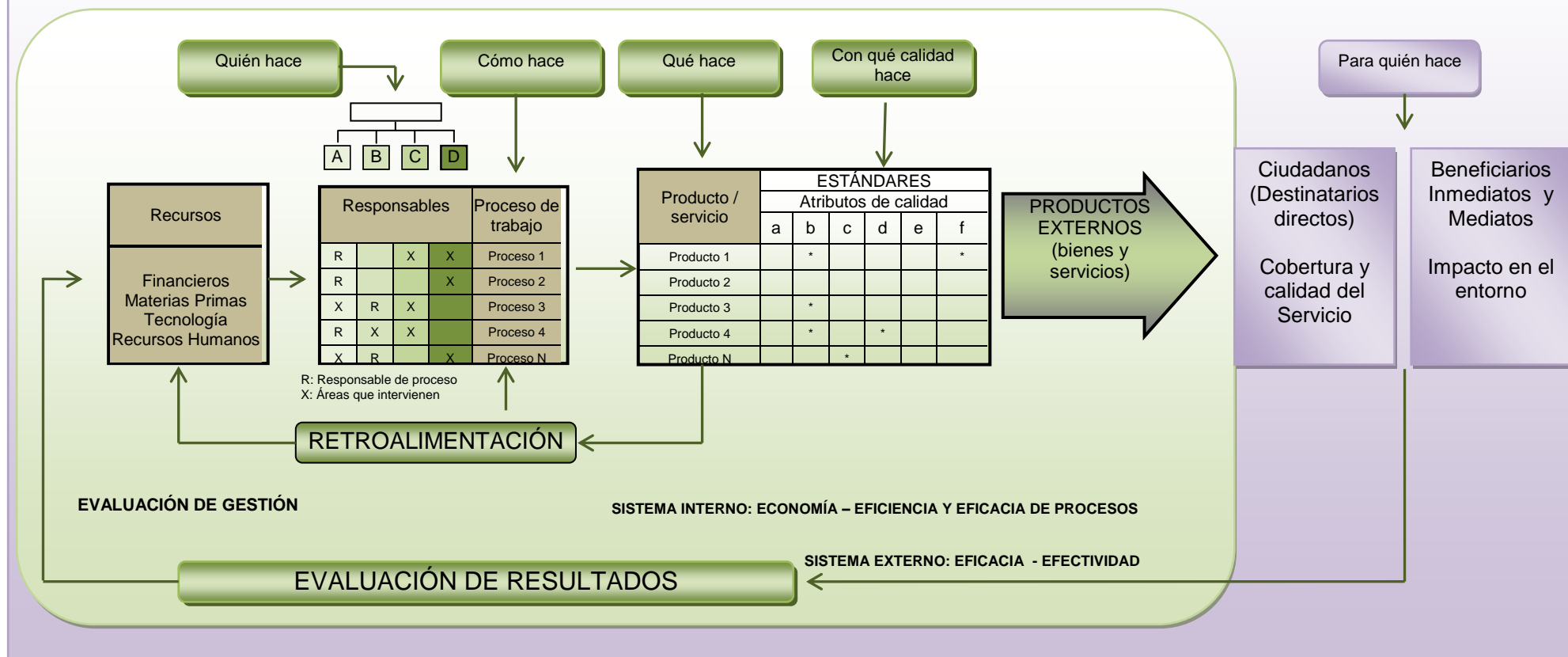
Se advierten así gráficamente, dos núcleos relacionales de partes bien diferenciados:

- **Un subsistema interno**, que utiliza determinados recursos e insumos que aplicados adecuadamente a través de las diferentes áreas y responsables mediante procesos de gestión organizados, los convierte en bienes y servicios destinados a satisfacer las demandas de los ciudadanos.
- **Un subsistema externo**, que comprende al anterior, a partir de los resultados-productos que brinda a los ciudadanos, generando con distintos grados de alcance, impacto en la sociedad, en los distintos actores sociales y en el entorno de la jurisdicción – sector territorial.

La búsqueda de resultados hacia este subsistema, es producir con **eficacia** (cantidad/cobertura y calidad de los productos) y **efectividad**, alcanzando los resultados esperados en las dos dimensiones que involucra este concepto: la satisfacción de los ciudadanos por los productos recibidos y el impacto a lograr en el entorno o en la sociedad.

## INFLUENCIAS DEL ENTORNO GENERAL PLAN DE GOBIERNO - POLÍTICAS

### ORGANISMO: Misión – Objetivos Estratégicos - Programas



subsistema externo      subsistema interno

Gráfico Nº 6

Fuente: Subsecretaría de la Gestión Pública – Presidencia de la Nación.

Imaginar las prácticas de las actividades y tareas, que implica para la administración pública elaborar e interactuar eficientemente en el ámbito interno, para lograr productos dirigidos al ámbito externo de la organización, donde la exposición es puramente estatal, permite interpretar el desafío que enfrenta la función pública en estos tiempos de maduración democrática, donde las demandas de la sociedad son crecientes y justificadas y exige respuestas con eficiencia, eficacia y oportunidad.

Desafío que incorpora la variable del riesgo operacional al interior de la organización, por cuanto en el proceso de gestión entre los subsistemas internos y externos, los productos/resultados van siendo transferidos desde escalas de menor a mayor jerarquía, hasta que son dispuestos como producto/servicio final a los diferentes destinatarios, sobre todo cuando el mensaje en esa escala, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, no se encuentra alineado, interpretado, concientizado, transferido con procesos de formación y menos adquirido por la alta gerencia de la administración, es decir “comprado el proyecto”.

La clave del éxito para orientar la gestión a la calidad del servicio, es la especialización de la Administración Pública bajo nuevos paradigmas de comprensión y regulación y a tal efecto es importante identificar su propio perfil y el del ámbito institucional al que responde y donde interviene.

En este modelo de gestión horizontal, la organización en grupos o equipos de trabajo, integrados alrededor de la generación de un conjunto de productos institucionales que hacen a un objetivo, centra la responsabilidad de la gestión en un líder de equipo, correspondiendo su amplitud, conformación, dinámica y duración, a los productos/servicios a ofrecer y objetivos a lograr, y que conformen parte de la agenda de la institución en articulación con otros pares, independientemente de la conformación o pertenencia orgánica que corresponda a cada uno de los agentes intervinientes para el logro de dicho objetivo.

Resulta entonces importante, previo a la delineación de estos nuevos esquemas organizativos y sus procesos de transferencias, tener presente previamente, la relación entre la Administración con el Gobierno, el Gobierno con el Estado y la Administración consigo misma.

El Estado debe garantizar los derechos, deberes y libertades de los ciudadanos y proveer al bien común a través del funcionamiento de las instituciones, estando al servicio de toda la comunidad. Políticamente, el Estado, es la organización que detenta el poder extroverso, es decir hacia fuera de él mismo, o sobre la sociedad civil existente en un territorio. Lo hace legislando, controlando, sancionando, imponiendo tributos y transfiriendo recursos de un sector a otro o fortaleciendo a determinados sectores.

La Administración Pública es el brazo ejecutor de las políticas diseñadas por el Gobierno, canaliza las demandas sociales y provee los servicios públicos por lo que es de vital interés para los partidos políticos, independientemente de su signo o ideología, contar con una administración idónea.

Las políticas correctas, pero mal implementadas llevan al fracaso una gestión de gobierno. La mala gestión de políticas públicas conlleva a la pérdida de elecciones. La consolidación de la democracia hace que, hoy la política se evalúe como gestión, y esta última como satisfacción de la ciudadanía.

Por tanto, la administración pública debe ser eficaz, eficiente y profesional. Una administración pública burocrática, no puede ser un modelo organizacional.

Institucionalmente, debe procurar el fortalecimiento de su capacidad de producción en condiciones de eficiencia y eficacia, externalización, intervención y/o regulación, según corresponda, en aquellos resortes que le son fundamentales.

El nuevo modelo de gestión, obliga a la organización a definir claramente sus objetivos analizados en sus aspectos sustanciales y de evaluación y no como procesos administrativos.

De este modo, la evaluación de la administración se hace predominantemente a través del cumplimiento o no de metas, y no a partir del respeto a reglas que en muchas ocasiones son auto-referidas.

Se incorpora así la evaluación del desempeño, en tanto resulte un instrumento técnico relevante, capaz de hacer que las organizaciones aprendan de sus errores, y a partir de ello, elaboren sus estrategias futuras. Es lo que se ha denominado

principio de aprendizaje organizacional, fundamental para que se logre desarrollar la capacidad de aprender del desempeño y mejorar continuamente la prestación de los servicios públicos.

De allí la búsqueda de combinar eficacia con la gestión por competencias, valorizando los recursos humanos en sus capacidades, aptitudes, habilidades, experiencia, desempeño; y simultáneamente, se privilegie el trabajo en equipo como célula fundamental de la productividad, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional.

#### **5.2.1. Integración de la estructura organizacional a la estructura programática**

El planteo que se propone la gestión de este Gobierno, tiene un triple proceso reorganizativo cuya explicación cuando nos referimos a la transversalidad, se define desde dos dimensiones estructurales bien diferenciadas:

- **Estructura Orgánica:** como un pasaje de la estructura piramidal a la estructura matricial, explicada ésta por la incorporación de acciones transversales que son de carácter iterativo en todas las estructuras y que en tal sentido denominamos unidades de apoyo, las que constituyen la base de interrelación funcional entre cada Jurisdicción y las áreas centrales de apoyo, organizando adecuadamente los canales que permiten centralizar la administración contable, financiera, de gestión de bienes y de recursos humanos.
- **Estructura Programática:** siendo en éste estamento donde se debe dar la verdadera transversalidad de los servicios dirigidos a la comunidad, partiendo de los objetivos y lineamientos establecidos por el Gobierno para el cumplimiento de su plataforma política. A tal efecto, desde cada programa se deben prever acciones actuales o potenciales posibles de complementar con programas que se implementan en otras jurisdicciones, donde la posición actitudinal debe ser coincidente para acudir a cooperar en post de un objetivo sustantivo vinculado a un fin social determinado.

Adecuar una dimensión transversal de la estructura orgánica consustanciada con el funcionamiento de las áreas de apoyo, garantizará la horizontalidad de acciones y el flujo de información necesaria para optimizar recursos y servicios hacia el cliente interno de la organización, contribuyendo a la eficiencia económica, optimización de procesos y desburocratización de la Administración Central.

A su vez, el resultante de la adecuación de la dimensión transversal de la estructura programática, será el impacto positivo en tiempo y forma con los sectores destinatarios, donde la verificación de resultados quede manifiesta desde el cliente externo a la organización, desafío que sólo es posible congratularlo cuando las iniciativas emerjan en forma coordinada, el seguimiento de los aspectos programados sean constantes y retroalimentados para la mejora continua, y el respaldo del cumplimiento de objetivos, resulten sistematizados sobre la base de evidencias concretas.

A estos efectos, es que se torna más que relevante, la articulación primaria que debe imponerse y sostenerse entre la faz puramente orgánica y la puramente programática. Interrelación que debe ser prevista en ámbitos, que atribuidos de poder de decisión, incorporen análisis de procesos, asignación de recursos e instrucciones precisas respecto a la articulación de acciones y para tal efecto requieren respaldo técnico en cada materia a resolver. Es por ello que considerado el esquema de interrelaciones básicas para los procesos de transferencia informativa, descriptiva de procesos y portadora de resultados, pasamos a analizar aquellos aspectos que hacen a la organización de la primera dimensión más visible internamente y esencial para garantizar los procesos internos: es decir los aspectos puramente administrativos - financieros.

Contemplados los aspectos administrativos a través de las normas correspondientes, deben compatibilizarse las funciones directivas de la organización con sus objetivos sustantivos, teniendo presente que su cumplimiento, sujeto a contexto, tienen una dinámica propia que lleva a adecuar constantemente el plan de acción de cada jurisdicción.

El cumplimiento de lineamientos que respondan a demandas concretas en el marco de determinado contexto, requiere dos aspectos que deben respaldar al nivel de

dirección: a) armonizar los aspectos técnicos específicos vinculados a la materia (educativa, social, vivienda, sanidad, producción, seguridad, etc.) disponibles dentro del propio ámbito gubernamental; b) proveer mecanismos de extensión y articulación, para garantizar alcance territorial y optimizar servicios directos vinculantes. La identificación y armonización de ambos aspectos, son atributos de un rol que se constituye en el epicentro de una gestión por resultados: la coordinación de programas para fines específicos, recurso cuyo perfil compete mayor análisis en materia de administración del recurso humano.

Los cambios sustanciales en la composición de los organigramas, que llevan a soslayar la visión vertical de la organización del Estado, se sintetizan en los siguientes objetivos:

- Rediseño de las estructuras organizativas de los organigramas por Jurisdicciones: por jurisdicción o áreas sustantivas – por unidades de apoyo.
- Rediseño organizativo para la centralización de funciones de programación y administrativo – contable y administración de recursos humanos.
- Definición y funcionamiento de órganos rectores – superintendencias.

La principal razón de estos cambios, se dirige a incrementar la eficiencia, optimizar recursos, evitar superposiciones funcionales.

Traducimos entonces gráficamente estos pasos descriptos, que evidentemente implican cambios en la cultura organizacional del aparato público provincial, con sus lógicas resistencias y sus inevitables procesos, pero que en definitiva, tomada la decisión de llevarlo a la práctica por la máxima autoridad gubernamental, e institucionalizada la misma a través de las normativas que correspondan, inducen a poner en marcha los programas de capacitación que tales prácticas requieren en todo programa de fortalecimiento y modernización del Estado.

## Reorganización de la estructura:

### *Fase I: de la estructura piramidal a la estructura matricial*

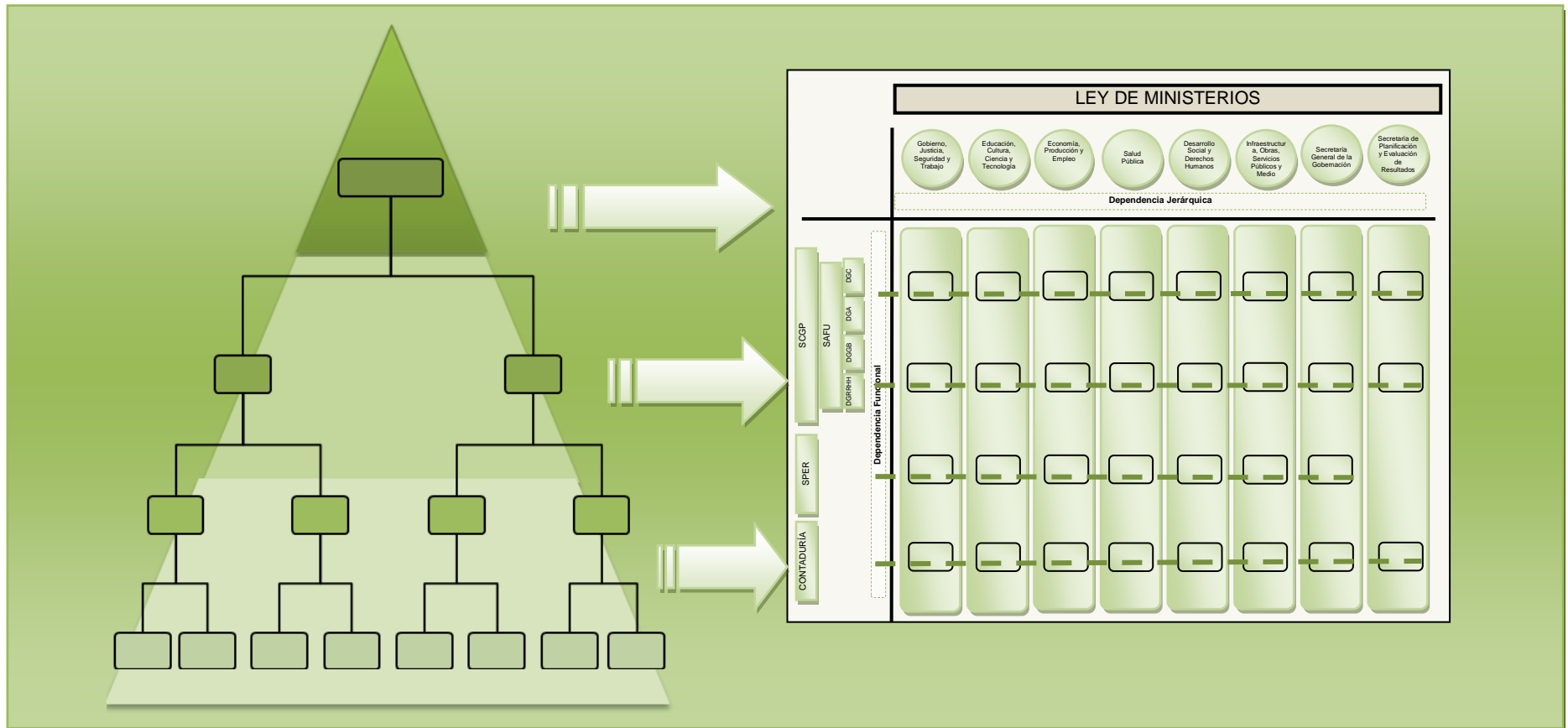


Gráfico Nº 7



## Fase II: de la estructura matricial a la estructura programática

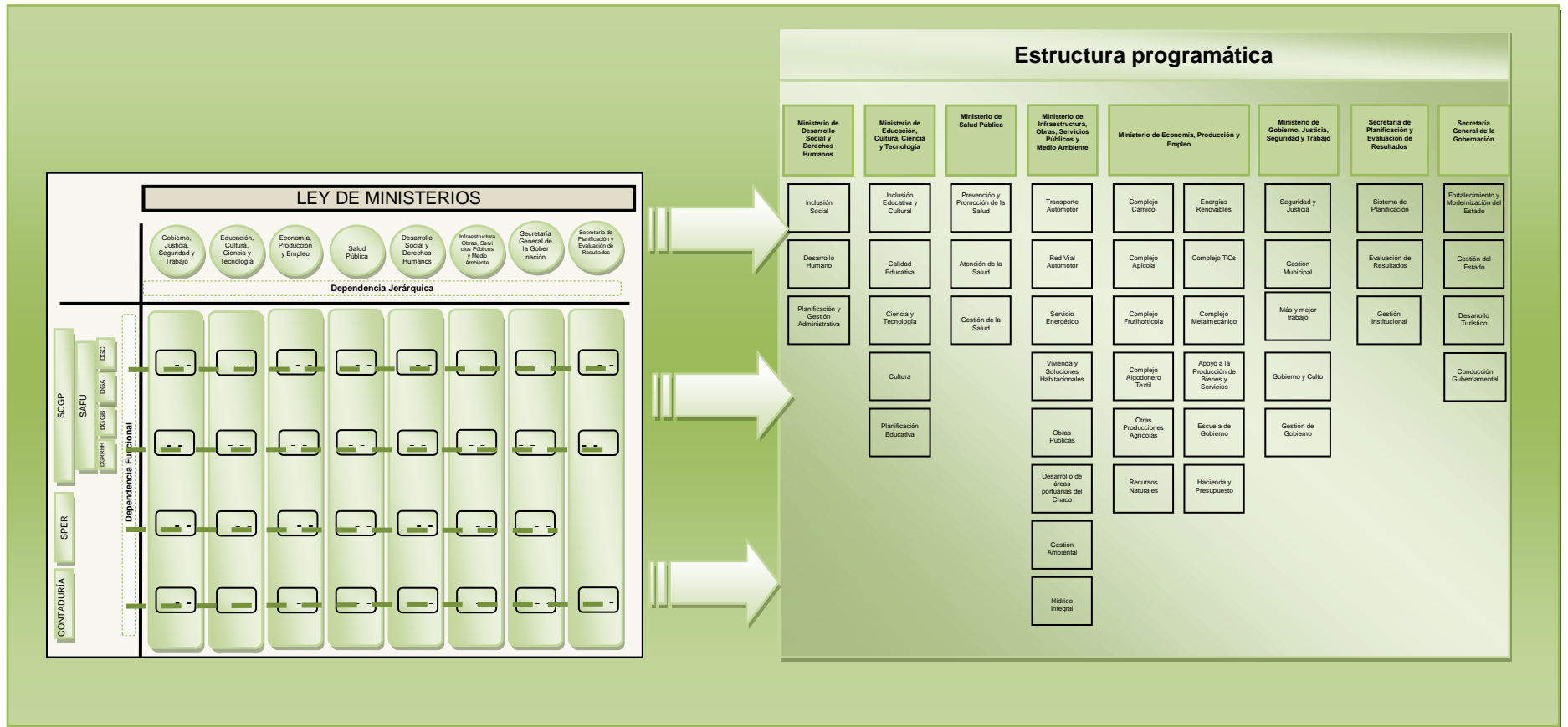


Gráfico Nº 8

El universo de la función pública, comprende dos tipos de actividades claramente definidas: las actividades-fin y las actividades-medio.

Las actividades fin, referidas a los objetivos que debe cumplir la institución de acuerdo con la misión formalmente establecida por medio de su norma constitutiva, se corresponden con los productos finales que arroja el sistema y para tal efecto resulta práctico, útil y visible socialmente, la organización de la estructura programática del Gobierno. Fase II.

Por su parte, las actividades de apoyo o actividades-medio que constituyen los “sistemas administrativos comunes y los sistemas auxiliares”, obtienen productos intermedios o insumos para producir los bienes o servicios finales, y por lo tanto conforme se encuentren organizadas o programadas, pueden contribuir o condicionar las metas de la organización Estado.

Por ello, la organización y gestión de las funciones del Estado deben estar asentadas en sistemas administrativos regidos por pautas, reglas y procedimientos sencillos, ágiles y transparentes, que hagan uso eficiente de las tecnologías disponibles. La gestión por objetivos y resultados, los presupuestos por programa, la gestión de los recursos humanos por competencias, constituyen sub-objetivos de Estado, dentro del subsistema interno, cuya resultante es fundamental para incrementar la eficiencia y la productividad del gasto público.

A efectos de facilitar la interpretación de la funcionalidad del modelo de gestión transversal ilustrado, afirmamos que la suma de estructuras orgánicas individuales de cada ministerio, otorgan a la macroestructura, forma matricial, donde la verticalidad que asume la organización jerárquica de cada Jurisdicción, se atenúa con la función transversal que asumen cuatro áreas de apoyo bien definidas (administrativas, de planificación sectorial, auditoría interna y recursos humanos) que respondiendo funcionalmente a las autoridades que centralizan su regulación, atraviesan todas las jurisdicciones. Fase I.

De esta manera, se optimizan las funciones administrativas, logísticas, de organización programática y de control interno que deben monitorearse en todos los estamentos, dado que estas tareas constituyen circuitos de rutina y por tanto deben

funcionar alrededor de nodos que centralizan las normas, instruyen sus procedimientos, aprueban la disposición de recursos, generan acciones para la profesionalización de la gestión y evalúan los procesos, entre otras tareas que conforme retomamos en otros puntos, forman parte de la rueda operativa.

### **5.3. Política inter-institucional para la operabilidad de programas y transferencia de información interáreas**

La ***modernización del aparato público***, debido a su complejidad y a las múltiples dimensiones que lo componen, demanda una acción coordinada y criterios unitarios para que las dependencias públicas actúen de común acuerdo y coordinadamente en el abordaje y solución de la problemáticas comunitarias.

Para lograrlo “es importante concebir al cambio en las organizaciones, como el resultado de una combinación armónica y simultánea de diferentes factores, fundamentalmente, ***el proyecto, la capacidad de gobierno y la gobernabilidad***”.

Lo expuesto en el ítem 5.2. lleva a proponer la siguiente interpretación gráfica, a efectos de traducir sintéticamente el sentido de interrelación que debe incorporarse en las dos dimensiones transversales que apuntamos, para integrar a los esquemas puramente normativos, una acción coordinada que, desde el apoyo institucional, asuma carácter técnico y ejecutivo a fin del logro de resultados por programas específicos.

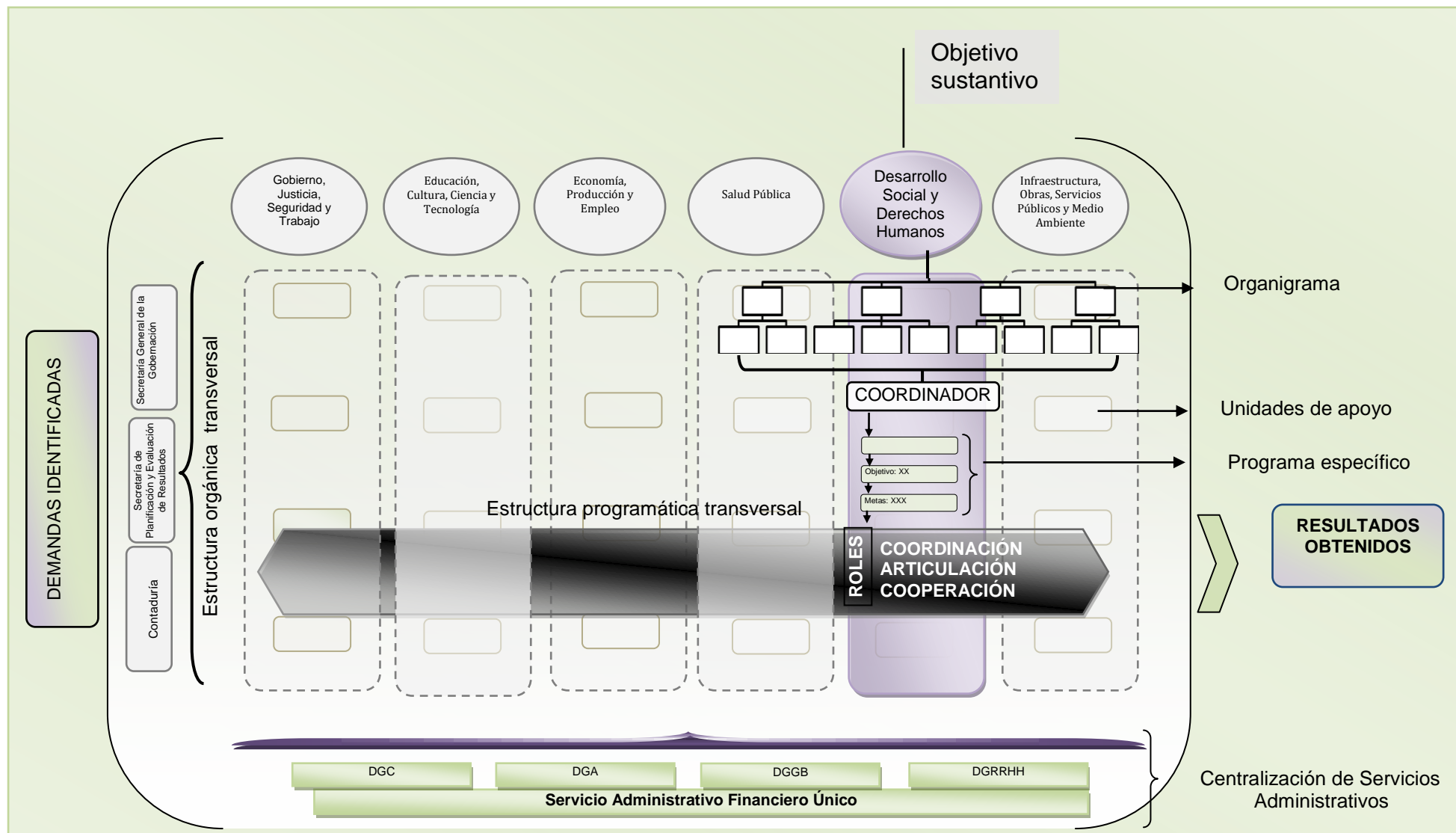


Gráfico Nº 9

En este sentido, la aplicación práctica de la conceptualización teórica que rige en materia de modernización del Estado, solo podrá concretarse en la medida que desde los niveles de conducción se ejerza, profese y haga cumplir, en múltiples esfuerzos, un proceso de cambio en la cultura organizacional, cambio que debe operarse primariamente en el nivel de funcionarios y a modo de efecto cascada, en los niveles de gerenciamiento institucional y mandos medios, para generar posteriormente internalización hacia los otros estamentos más inferiores de la administración.

Conforme lo venimos exponiendo, la organización jerárquica, que asume niveles de responsabilidad sustantivos en cada jurisdicción a través de las distintas direcciones, verá simplificada sus funciones exclusivamente administrativas atendidas dentro del nuevo esquema, por las estructuras de apoyo dirigida funcionalmente por las áreas centralizadoras de tales roles, cuya comprensión se verá reflejada en la descripción del SAFU – Servicio Administrativo Financiero Único y Órganos Rectores.

Así previsto, bajo la coordinación de programas, la organización proyectará su visión institucional y centrará su misión en la satisfacción de los objetivos sustantivos, que podrán ser maximizados en la medida en que la interrelación entre jurisdicciones, que acuden a idénticos propósitos, se manifieste, complemente y multiplique. Sinergia que implica disponer de recursos técnicos y humanos capacitados, con experiencia en las aplicaciones temáticas, el manejo de equipos y la gestión institucional, a quienes se denominarán coordinadores de programas cuyo rol es necesario, pero no suficiente, para que se genere la transversalidad programática. La suficiencia se alcanzará, en la medida que se disciplinen los roles que asumen en esta dirección, los niveles funcionarios y directivos, alineando de esta manera la programación de acciones y tareas hacia el resto de la organización.

Las disciplinas que deben sustanciar este proceso para fortalecer a los responsables de llevar adelante los programas, se conforman por cuatro líneas de acción bien definidas: programación, trabajo en equipo, organización y seguimiento al programa de trabajo y sistematización.

Retomando el esquema, completan a modo de programación de acciones de apoyo, la organización de las fases intermedias que proveen insumos – logística - recursos para la generación de servicios finales, cuya definición ya está prevista en nuevas normativas, y son objeto de análisis en el presente estudio.

Se trata en definitiva de:

- “saber lo que se quiere hacer”... en cuanto a definición de objetivos.
- “capacitarse para lograrlo”... técnica, organizativa, profesional, tecnológicamente y económicamente.
- “construir consensos políticos, económicos y sociales para sortear las dificultades y optimizar la viabilidad de los proyectos”... maximizando la capacidad de gestión interdisciplinaria en la gestión pública.

Lo expuesto, concreta la suma de un “proyecto político estratégico, de mirada horizontal y transdisciplinaria que propone y posibilita conjugar los esfuerzos en políticas y planes unitivos capaces de trascender, en una síntesis superadora, el excesivo fraccionamiento de la realidad causado por la aplicación de concepciones y técnicas aisladas”.

#### **5.4. Relevamiento de indicadores de verificación de resultados y confección de matriz de desempeño**

##### **5.4.1. Indicadores de Resultados para el Monitoreo de funciones**

#### **Marco conceptual y metodológico**

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, comparando con los correspondientes referentes externos e internos. Posee una función **descriptiva**, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una política, servicio prestado o programa, y otra **valorativa** que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor, acerca de si el desempeño es o no el adecuado.

En la determinación de los sistemas de indicadores se definen claramente tres áreas relacionadas con el desempeño: operativo, financiero y razonabilidad o congruencia, además de contemplar los siguientes requisitos y/o principios:

- **Relevancia:** aportan información imprescindible para informar, controlar, evaluar, tomar decisiones.
- **Efectividad:** permiten evaluar el nivel alcanzado en el logro de objetivos.
- **Eficiencia:** permiten la lectura del costo que generó la obtención de los resultados propuestos. Se busca observar en un programa, como alcanza un determinado nivel de resultados al menor costo posible, se interpreta que a menor costo, mayor eficiencia. El costo se relaciona con el rendimiento del servicio, en relación con un referente o estándar y las sugerencias de mejorar constantemente los resultados.
- **Integridad:** capacidad de señalar la sostenibilidad de las actividades o programas en el tiempo, es decir, mantener continuidad de resultados, considerando los aspectos restrictivos relacionados con la disponibilidad de recursos humanos y materiales.
- **Economía:** Apunta a la obtención, al mínimo costo de recursos necesarios en adecuadas condiciones de calidad y cantidad.

#### **Utilidad de los indicadores de gestión:**

- Facilitar a funcionarios, autoridades y organismos de control, la claridad de objetivos pre-establecidos, favoreciendo el seguimiento de la gestión y resultados para la toma de decisiones.
- Proporcionar información sobre el desempeño institucional y captar datos sobre sus resultados, con la finalidad de corregir desvíos con suficiente antelación.
- Motivar e incentivar a los funcionarios y empleados, mediante la implementación de un adecuado sistema de premios - castigos de acuerdo a los resultados que se van alcanzando.

## Condiciones que deben reunir los indicadores

Los indicadores deben ser auditables y de comprobada fiabilidad, además de garantizar precisión, no dar lugar a ambigüedades, y debe ser inequívoco, lo que significa que no permita interpretaciones contrapuestas.

La información debe estar disponible en el momento en que se deban tomar las decisiones (oportunidad) para realizar un proyecto. Deben tenerse datos actualizados de la utilización del servicio en el momento de toma de decisión, permitir identificar rápida y automáticamente cambios en la apropiación de los datos y garantizar precisión, el margen de error debe ser aceptable.

## Construcción de indicadores

Factores claves para el éxito: son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar sus objetivos.

- capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios,
- capacidad para producir servicios de calidad,
- capacidad para realizar entregas rápidas y fiables,
- la capacidad para aprender.

Para elaborar indicadores, desde la organización, deben darse lugar a respuestas surgidas de la formulación de las siguientes preguntas:

<b>¿Qué se hace?</b>	Descripción las actividades principales de la organización
<b>¿Qué se desea medir?</b>	Selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias
<b>¿Quién utilizará la información?</b>	Selección de los destinatarios de la información, los indicadores tomarán distintas formas en función de quién los ha de utilizar
<b>¿Cada cuánto tiempo?</b>	Determinar la frecuencia temporal de la información a obtener, según tipo de actividad y destinatario de la información.
<b>¿Contra qué se compara?</b>	Establecer referentes respecto a la estructura de proceso o resultado, tanto interno como externo a la organización que servirán para efectuar comparaciones.



A su vez, los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas claves de una organización pública:

- Perspectiva de los usuarios.
- Perspectiva de los resultados económico-financieros.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de los empleados.

### **Captación de datos**

Depende del tipo de indicador, variará la técnica de obtención de datos, los que pueden ser recopilados a través de **Técnicas métricas** (cálculos y medidas), **Técnicas documentales** (soportes de información) y **Técnicas vivas** (entrevistas a individuos o grupos, test, encuestas, sondeos, técnicas extensivas).

Si la organización no tiene implementado un sistema informativo y de control adecuado, las dificultades para la obtención de datos serán mayores, como así mismo la probabilidad de desvíos u errores en la recopilación, análisis y consecuentes decisiones a partir de información sin respaldo confiable.

Al momento del presente Estudio, el relevamiento sistematizado de indicadores orientados a medir los resultados, se plasman en el seguimiento que realiza la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, a partir de los informes de avances de acciones trimestrales respecto a los objetivos establecidos en el Marco Lógico de cada repartición. A estos fines, se han relevado los correspondientes al PROFYM, los que serán luego usados como insumos para la realización de la matriz de desempeño.

- **Relevamiento de indicadores a partir del Marco Lógico - PROFYM**

### **Principales Indicadores de Resultados del área**

<b>Rediseño De Estructuras Organizativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevo Manual de Organización de Unidades Sustantivas, en reemplazo del que estaba vigente desde 1969.</li> <li>▪ Marco normativo de reestructuras orgánicas concluido- Decreto N° 2773/08 -</li> <li>▪ Estructuras orgánicas de 14 Organismos aprobadas en su 1º nivel de apertura - 6 pendientes de aprobación.</li> <li>▪ Personal jerárquico del 1º nivel de apertura cuenta con asignación de funciones y responsabilidades.</li> <li>▪ Las Jurisdicciones designaron equipos de contraparte y formularon propuestas para el 2do nivel de apertura.</li> <li>▪ No se visualiza superposición de competencias entre jurisdicciones con nuevas estructuras aprobadas.</li> <li>▪ Manuales de organización de las Unidades de Apoyo jurisdiccionales de 1º nivel de apertura confeccionados.</li> <li>▪ Se diseñó la estructura organizativa modelo para el 2º nivel de apertura de las áreas de apoyo y para las Direcciones Generales que integran el S.A.F.U.</li> </ul>
<b>Capacitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talleres para coordinar procesos y procedimientos con áreas claves (Unidades de Apoyo - SAFU – Gobernación- Órganos Rectores: Presupuesto, Contaduría, Planificación).</li> <li>▪ Taller intensivo de programación operativa, con funcionarios que atenderán las Direcciones Generales - personal de obra, SAF jurisdiccional y ProFyM -</li> <li>▪ 3 Talleres sobre Modernización del Estado realizados sobre formulación de proyectos con la técnica del Marco Lógico, Coaching Ontológico y Organización Comunicacional para municipios del interior (Castelli y zona adyacente)</li> <li>▪ Curso de Modernización y Ética Pública - Municipio Castelli y zona Impenetrable.</li> <li>▪ Taller de sensibilización sobre Coaching Ontológico y Liderazgo Efectivo - Taller de Gestión para las Direcciones Generales y el equipo ProFyM</li> <li>▪ Organización de Seminario de calidad en la gestión pública - suspendido por la emergencia sanitaria.</li> <li>▪ Convenios con Universidades y Facultades para el dictado de cursos para mandos superiores, medios y operativos – Implementación iniciada.</li> </ul>
<b>Servicio Administrativo Financiero Único S.A.F.U.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación del SAFU por Decreto 393/2009.</li> <li>▪ 2º nivel de apertura de las 4 Direcciones Generales, con sus respectivos manuales de Responsabilidad Primaria y Acciones y dotación de personal.</li> <li>▪ Proyectos de Resolución para dotación de personal de las 4 Direcciones Generales, mediante adscripciones, contrataciones y transferencias.</li> <li>▪ Espacio físico definido en el Sexto Piso para las 4 Direcciones.</li> <li>▪ Análisis y elaboración de propuesta del marco normativo relacionado a recursos humanos, administración financiera, contrataciones y gestión de bienes, con distintos grados de avance en su aprobación.</li> </ul>

<p>Servicio Administrativo Financiero Único</p> <p>S.A.F.U.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de procedimientos relacionados con el funcionamiento de las Direcciones Generales y vinculación con las áreas de apoyo.</li> </ul> <p><b><u>DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN</u></b></p> <p><i>Procesos concluidos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normativas que regirán la unificación y actualización de los montos que se administran en las UAA</li> <li>Análisis de la gestión contable-financiera de la Jurisdicción 2 Gobernación</li> <li>Elaboración de Normativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del fondo permanente unificado</li> <li>Habilitación de la DGA como jurisdicción de carácter financiero</li> <li>Adecuación de sumas para anticipos y cajas chicas</li> <li>Incremento monto mínimo para abonar el impuesto a los sellos</li> <li>Incremento del mínimo no sujeto a retención, impuesto ingresos brutos (\$500 a \$2.500)</li> </ul> </li> </ul> <p><i>En proceso de desarrollo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la gestión contable-financiera: <ul style="list-style-type: none"> <li>Jur. 32 Sec. Planificación y Evaluación de Resultados</li> <li>Jur. 11 Ministerio de Economía, Producción y Empleo</li> <li>Jur. 24 Ministerio de Infr., Obras, Servicios Públicos y Medio Ambiente</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRATACIONES</u></b></p> <p><i>Procesos concluidos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos estandarizados <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Procedimientos y cursogramas</li> <li>Formularios online diseñados (Solicitud de bienes y servicios, Llamado a Licitación y concurso de precios, Modelo de pliego de condiciones particulares, Acta de Apertura de ofertas, Acta de Preadjudicación, Acto Administrativo de Adjudicación)</li> </ul> </li> <li>Contratación centralizada de los seguros automotores</li> <li>Plan Anual de Compras: Análisis de proceso y diseño y Plantillas diseñadas</li> <li>Elaboración de normativas: Monto de las contrataciones, Nivel de autorización y aprobación, Aprobación formulario solicitud de bienes y servicios</li> </ul> <p><i>En proceso de desarrollo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compatibilidad base de bienes sistema provincial c/Oficina Nac. de Contrataciones</li> <li>Estandarización de bienes del rubro computación e informática</li> </ul> <p><b><u>DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN DE BIENES</u></b></p> <p><i>Procesos concluidos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cruce de datos del Censo Vehicular con la Base de Datos de Contaduría General</li> <li>Propuesta nuevo marco reglamentario del Capítulo VIII de la Ley 4787 - Régimen Patrimonial del Estado, en reemplazo al Decreto 408/73</li> <li>Base de vehículos organizada por antigüedad</li> </ul> <p><i>En proceso de desarrollo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de normas y procedimientos respecto de movimientos de bienes patrimoniales: Responsables, Destino final, Documentación censal, Formularios de alta, modificación y baja, Instrumentos legales de transferencias, permutas y bajas.</li> <li>Elaboración de requerimientos para el diseño e implementación de un Sistema</li> </ul>
---	---

<p><b>Servicio Administrativo Financiero Único</b></p> <p><b>S.A.F.U.</b></p>	<p>Informático Único de Gestión de Bienes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de Módulo de seguimiento de gastos vehiculares y vinculación con el Sistema de Gestión de Bienes</li> </ul> <p><b><u>DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS</u></b></p> <p><b><i>Procesos concluidos</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis, rediseño y marco normativo: Proceso jubilatorio, Jubilaciones de Oficio</li> <li>Censos de Personal de la Administración Pública: socialización de resultados a cada Jurisdicciones a efectos de análisis, definición de políticas y capacitación .</li> <li>Censos de Personal Docente, Establecimientos y Matrícula</li> <li>Marco normativo y procedimientos para reclutamiento, selección y carrera del personal</li> </ul> <p><b><i>En proceso de desarrollo</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Módulo informático de: Datos identificatorios de personas y grupo familiar, Antecedentes Laborales, Antecedentes Académicos y Capacitación , Administración de Estructuras Orgánicas, Presupuesto y Dotación de Personal, Gestión de Capacitación, Perfiles genéricos y herramientas para la definición de perfiles específicos y requisitos del puesto.</li> <li>Módulo informático de: Digitalización de Legajos, Reconocimientos Médicos, Certificaciones de Servicios, Compensaciones e Incentivos , Control de Asistencias</li> <li>Vinculación con el Censo de Personal</li> <li>Marco normativo, Procedimientos, Formularios, Responsabilidades por temática.</li> <li>Normativa, Procedimientos y Módulo Informático: Evaluación de Desempeño, Compensaciones e Incentivos</li> <li>Proyecto de Ley de creación del IPAP</li> </ul>
<p><b>Régimen Laboral Y Jubilatorio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encuentra en elaboración la propuesta de Convenios colectivo.</li> <li>Relevamiento en las jurisdicciones, del proceso de trámite jubilatorio; nueva propuesta normativa y desarrollo de un Sistema de computo automático</li> <li>Relevamiento del PON, procedimientos, circuitos, formularios, para detectar errores. Proyecto de adecuación normativa y ajustes parciales al sistema PON para verificar controles al proceso.</li> </ul>
<p><b>Articulación Institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de equipos técnicos para: estructuras orgánicas (10), recursos humanos (18), gobierno electrónico (7), contrataciones (18), gestión de bienes (13); administración financiera (5), Mesa de Entradas y seguimiento de expedientes (6).</li> <li>1660 líneas contratadas de telefonía móvil para la administración pública con reducción de costos y tiempos de transacción.</li> </ul>
<p><b>Mejora en la Atención al Ciudadano</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Gestión Ciudadana habilitado para concentrar las demandas e inquietudes de los ciudadanos - Se brindaron un total de 5388 asistencias (1062 por la modalidad online, 1712 telefónica, 2069 personal y 545 mails), con 95% de consultas canalizadas y respondidas - compromiso de respuesta en 48 hs.</li> <li>Puesta en funcionamiento - Guía de Trámites dinámica e interactiva: servicio web de información al ciudadano sobre trámites de la administración pública.</li> </ul>

<b>Mejora en la Atención al Ciudadano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema Único de Seguimiento de Expedientes y otras actuaciones -SISEA-: se analizaron procedimientos y funcionamiento de las mesas de entradas y salidas. 22 jurisdicciones incorporadas; 332.542 actuaciones administrativas desde su implementación y 1.295.549 movimientos en el sistema. 3.997 oficinas y 1.065 operadores de mesa de entradas y salidas en actividad. En etapa de difusión, el sistema de control de gestión de tiempo de trámites</li> <li>▪ Nuevo Portal de Gobierno que unifica todos los sitios web del Estado. Cuenta con dispositivos de interacción, ampliando posibilidades de realizar trámites y gestiones en línea, asesorados por operadores en forma permanente. Se visualizan comunicaciones de prensa y difusión, información organismos y empresas del Estado, balances fiscales, listado de beneficiarios de programas.</li> <li>▪ Sistema de Asistencia Social y seguimiento de demandas, en estado de prueba.</li> <li>▪ Accesos a consultas Convenios y decretos PEP digitalizados y disponibles on-line 100% Decretos digitalizados y publicados del año 2009 y 2008.</li> <li>▪ Desarrollo del proyecto “carta compromiso” – marco normativo - con actividades y tareas – pautas y la recopilación de la información (formularios estándar)</li> <li>▪ Creación y edición de un blog en <a href="http://cediap.wordpress.com">http://cediap.wordpress.com</a>, para editar información técnica en reemplazo de la edición del boletín mensual.</li> <li>▪ Detección de puntos críticos y evaluación de calidad del sistema de gestión pública: preparado proyecto decreto marco normativo de Calidad. En proceso de elaboración del proyecto del sistema de calidad. Diseño del formulario para el relevamiento de los tramites y procesos administrativos.</li> </ul>
<b>Gobierno Electrónico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las 9 Jurisdicciones con referentes designados, iniciaron proceso de diagnóstico situacional de necesidades y capacidades para la implementación de e-gob.</li> <li>▪ Reuniones (7) con referentes, y facilitadores Jurisdiccionales de 16 Jurisdicciones Y reuniones sectoriales, con objetivo de administrar una red que permita detectar trámites, información e insumos para el e-gob.</li> <li>▪ Se inició relevamiento y revisión de circuitos administrativos en las jurisdicciones para integrar la guía de trámites y optimizar la implementación de sistemas.</li> <li>▪ Firma digital: se firmó el convenio con la ONTI.</li> </ul>
<b>Sistema Informático Unificado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 14 proyectos formulados y en ejecución sobre desarrollo, innovación, implementación, compatibilización e integración de las TICs</li> <li>▪ Asesoramiento permanente y evacuación del 100% de las consultas sobre seguridad y privacidad de la información electrónica y digital del Sector Público.</li> <li>▪ Se ha mejorado en un 80 % la red de comunicación y datos del gobierno provincial. Se ha ampliado el Dataducto y Comunicaciones inalámbricas.</li> <li>▪ Metodologías e indicadores desarrollados para evaluar las inversiones en TICs.</li> <li>▪ Evaluación permanente de la eficiencia de los sistemas tecnológicos de información operativos de las jurisdicciones.</li> <li>▪ Propuestas de mejora e innovaciones en relación a sistemas operativos en las diferentes jurisdicciones: Sistema SIS, del Ministerio de Desarrollo Social, Sistema Integrado de Viviendas, Mejoras al sistema de Permisos de Dirección de Bosques,</li> </ul>

<b>Sistema Informático Unificado</b>	<p>Sistema OSIRIS en ATP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canalización de consultas sobre decisiones de inversión, asignación de recursos financieros y humanos, procesos de adquisición y contratación de TICs.</li> <li>▪ En proceso con Subsecretaría de Municipios: unificación de sistemas municipales.</li> <li>▪ Equipos técnicos operativos en las jurisdicciones para el desarrollo compatible y actualización de bases de datos</li> <li>▪ Reuniones periódicas c/ responsables del área informática de las jurisdicciones.</li> <li>▪ Promoción de la industria del software en la provincia. Ecom se proyecta como socio de Polo tecnológico de Chaco y Corrientes y se programa el Parque tecnológico Chaco a través de un fidecomiso.</li> <li>▪ Asiste técnicamente al desarrollo de una base de datos unificados</li> <li>▪ Se detectan y reclutan recursos humanos de otras jurisdicciones, dado que por restricciones financieras no se pueden contratar nuevo personal.</li> </ul>
<b>Modernización del edificio actual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto de accesos casa de Gobierno, Centro de Gestión, Escribanía y Secretaría de Acción Social entre piso Secretaria General y Subsuelo. Propuesta y presupuesto de refuncionalización de oficinas de la Subsecretaria de Coordinación y Gestión Publica en el 6to piso. Obras ejecutadas en un 90%.</li> <li>▪ En formulación: Plan Estratégico de seguridad.</li> <li>▪ Se avanza en el proyecto de segurización de Casa de Gobierno.</li> <li>▪ Se han publicados los estándares de segurización y se avanza su aplicación.</li> <li>▪ Se realizó el relevamiento y elaboración de la utilización de los espacios de todo el edificio de casa de gobierno, para su posterior señalización. Se enviaron a confeccionar los carteles indicadores por piso.</li> <li>▪ Se realizó la recarga del total de equipos de emergencia y mantenimiento integral</li> <li>▪ Se instaló el Servicio de emergencia.</li> </ul>

Fuente: elaborado en base a informes de avance trimestrales de gestión – Marco Lógico

#### 5.4.2. Confección de la matriz de desempeño

##### Marco conceptual y metodológico

La importancia de esta herramienta radica en que devuelve de manera oportuna, información sobre la eficacia y eficiencia de la gestión de un proyecto o programa de acuerdo a los objetivos deseados y metas fijadas en la planificación.

La Matriz de Desempeño Institucional es el instrumento en el cual se detalla, para cada acción estratégica, los criterios de evaluación, los pesos de los criterios, el valor de los criterios, las metas anuales y una escala de evaluación con diferentes niveles.

Pasando a su confección, la estructura de la matriz de desempeño institucional se presenta conformada verticalmente de dos cuerpos: El lado izquierdo posee como mínimo cuatro columnas:

- a) objetivos o acciones estratégicas
- b) indicadores ( criterios de evaluación)
- c) Ponderaciones (peso de los criterios)
- d) Valor actual del indicador (o criterio)

El lado derecho se conforma por la escala de evaluación, que toma distintas formas según la función de los años-metas y de la escala de valoración que se establezcan.

La información que debe contener la matriz es la siguiente:

- a. Indicadores de evaluación**, admitiendo solamente indicadores de impacto, efecto o efectividad. Se debe especificar el método de medición y las fuentes de información que se utilizan para su medición.
- b. El valor actual del indicador**: valor numérico que indica la medida del indicador al inicio del año que se planifica
- c. El peso del indicador**: Peso relativo del indicador con respecto a los objetivos general y específicos del año que se planifica. La suma de todos los pesos relativos deberá ser igual a 1.
- d. Escala de evaluación**: Valores numéricos que indican los resultados posibles del valor futuro del indicador agrupados en cinco niveles para determinar cuando un resultado se considerará excelente (5), muy bueno, bueno, regular o deficiente (1).
- e. Valor de la meta**: Nivel de resultado mínimo a alcanzar medido sobre la escala de evaluación. El valor de la meta corresponderá con alguno de los cinco niveles de la escala de evaluación.

Siendo la matriz de desempeño un instrumento que se utiliza para efectuar el seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y su contribución a los programas o planes de desarrollo que los enmarcan, tomamos como insumo el relevamiento de indicadores del marco lógico durante los primeros trimestres de la gestión relacionados con los avances del Programa de Modernización del Estado, para aproximarnos a confeccionar dos componentes del marco lógico de este programa como casos de aplicación al modelo de matriz de desempeño, presentados a continuación.

## MATRIZ DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL – CASO 1

### PROGAMA: FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACION DEL ESTADO

### SUBPROGRAMA: REFORMA INSTITUCIONAL

### COMPONENTE: UNIDADES SUSTANTIVAS Y DE APOYO

**Metas:** Marco normativo actualizado, incorporando conceptos que permiten instrumentar una administración flexible, ágil y eficiente integrando transversalmente unidades administrativas sustantivas y de apoyo.

Conceptos				Escala de evaluación				
Acciones estratégicas – metas – actividades del ML	Indicadores – unidad de medida	Ponderaciones	Valor actual del indicador – estado de situación	5	4	3	2	1
Actualizar las estructuras organizativas jurisdiccionales considerando las responsabilidades y acciones de áreas sustantivas en función de los programas de gobierno definidos con metodología de marco lógico.	% de las jurisdicciones que han actualizado sus estructuras organizativas	0,40	100% de las estructuras orgánicas de 14 de 20 Organismos (Ministerios, Secretarías, Descentralizados y Autárquicos) aprobadas en su 1º nivel de apertura. Objetivos, responsabilidad primaria y acciones con dotaciones de personal.		X			
Asistir a las jurisdicciones en la asignación de funciones y responsabilidades del personal jerárquico.	% de personal jerárquico al que se ha asignado a funciones y responsabilidad.	0,10	<b>1er Trim.:</b> Proceso de asignación de funciones y responsabilidades de personal jerárquico de 1º nivel de apertura concretado.		X			
			<b>2do Trim.:</b> Jurisdicciones designan equipos de contrapearte para el 2do nivel de apertura. Se trabajo con los Ministerios y Organismos que formularon propuestas para el 2do nivel.					
Revisar periódicamente la superposición de competencias (objetivos, responsabilidades y acciones) que pudieran existir entre las jurisdicciones.	% de superposición de competencias entre jurisdicciones que se registran.	0.10	<b>1er Trim.:</b> No se visualizan superposición de competencias entre jurisdicciones con nuevas estructuras aprobadas.			X		
			<b>2do Trim.:</b> Esta modalidad de control se efectúa en el 2do nivel de aperturas organizativas.					



Conceptos				Escala de evaluación				
Acciones estratégicas – metas – actividades del ML	Indicadores – unidad de medida	Ponderaciones	Valor actual del indicador – estado de situación	5	4	3	2	1
Actualizar los manuales de organización de unidades de apoyo (UAA, UPS, UAI, y URRHH) para incorporar las responsabilidades y acciones particulares de las jurisdicciones.	% de actualización de los manuales de organización de las unidades de apoyo y jurisdicciones.	0,25	<b>1er Trim.:</b> 100% de los Manuales de organización de las unidades de apoyo jurisdiccionales de 1º nivel de apertura confeccionados. <hr/> <b>2do Trim.:</b> Se elaboraron las 2das aperturas de las áreas de apoyo modelo para todas las jurisdicciones, también las específicas para la Secretaria General de la Gobernación – SAFU.		X			
Organizar y dictar capacitaciones al personal de las unidades sustantivas y de apoyo en metodología de aplicación y seguimiento de metas físicas y financieras.	Cantidad de personal de unidades de apoyo y sustantivas capacitados.	0,15	<b>2do Trim.:</b> Exposición de la Subsecretaria sobre la nueva organización del Estado Provincial en el Congreso realizado en San Juan en mayo/09. Talleres con áreas de apoyo del SAFU y sectorial de gobernación, con participación de órganos rectores (Presupuesto, Contaduría, Planificación) para coordinar procesos y procedimientos.	X				

## MATRIZ DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL – CASO 2

### PROGAMA: FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACION DEL ESTADO

### SUBPROGRAMA: REFORMA INSTITUCIONAL

### COMPONENTE: SUPERINTENDENCIA-ÓRGANOS RECTORES

**Metas:** recursos jurisdiccionales administrados en forma centralizada, con sistema único de contratación, administración financiera, gestión de bienes y recursos humanos.

Conceptos				Escala de evaluación				
Acciones estratégicas – metas – actividades del ML	Indicadores – unidad de medida	ponderaciones	Valor actual del indicador – estado de situación	5	4	3	2	1
Analizar y reformular de ser necesario la normativa vigente referida a recursos humanos, administración financiera, contrataciones y gestión de bienes.	% de leyes y normas en vigencia analizadas.	0.05	Proyectos de marcos normativos elaborados, montos de contrataciones, fondos permanentes, retenciones y régimen de gestión de bienes formulados.	X				
Elaborar propuestas de reformas de leyes y decretos para la reformulación de las estructuras orgánicas de los Órganos Rectores.	Propuestas de leyes, decretos y resoluciones formulados.	0.15	Decreto SAFU aprobado. Las 2das aperturas de las 4 Direcciones Generales, con su respectiva dotación de personal con proyectos formulados.	X				
Gestionar la puesta en funcionamiento del sistema de contrataciones para la gestión centralizada de compra de bienes ponderados como prioritarios de las jurisdicciones del estado provincial.	Puesta en funcionamiento de la Dirección General de Contrataciones.	0.20	Dirección General de Contrataciones cuenta con los proyectos de instrumentos legales de estructura orgánica (2do nivel) dotación de personal, espacio físico, sistemas, procedimientos, formularios, relaciones funcionales con SAF jurisdiccionales formulados. Puesta en funcionamiento postergada por observaciones de Contaduría.  La Dirección General de Contrataciones efectúa el proceso de centralización, renovación y contratación de los seguros automotores.		X			
Gestionar la puesta en funcionamiento del Sistema de Administración Financiera en los órganos de la administración central sustituyendo a los SAF jurisdiccionales.	Puesta en funcionamiento de la Dirección General de Administración.	0.15	La Dirección General de Administración cuenta con todos los proyectos de instrumentos legales de estructura orgánica (2do nivel) dotación de personal, espacio físico, sistemas, procedimientos, formularios, relaciones funcionales con SAF jurisdiccionales formulados. Puesta en funcionamiento postergada por observaciones de Contaduría.		X			
Gestionar la puesta en funcionamiento el Sistema de administración y valuación de activos del sector público para los sectores de la Ley 4787.	Puesta en funcionamiento la Dirección General de Gestión de Bienes.	0.15	La Dirección General de Gestión de Bienes cuenta con todos los proyectos de instrumentos legales de estructura orgánica (2do nivel) dotación de personal, espacio físico, sistemas, procedimientos, formularios, relaciones funcionales con SAF jurisdiccionales formulados. Puesta en funcionamiento postergada por observaciones de Contaduría.		X			

Gestionar la puesta en funcionamiento el Sistema de Recursos Humanos con control on line para el personal en sus distintas categorías de revista.	Puesta en funcionamiento de la Dirección General de Recursos Humanos.	<b>0.20</b>	La Dirección General de Recursos Humanos con todos los proyectos de instrumentos legales de estructura orgánica (2do nivel) dotación de personal, espacio físico, sistemas, procedimientos, formularios, relaciones funcionales con SAF jurisdiccionales formulados. Puesta en funcionamiento postergada por observaciones de Contaduría.		<b>X</b>			
Gestionar la puesta en funcionamiento del Sistema digitalizado de presentismo para empleados públicos.	Sistema digitalizado de presentismo en funcionamiento.	<b>0.025</b>	Se colocaron en accesos a Casa de Gobierno los molinetes con control on-line, en distribución de tarjetas de presentismo del personal y su interacción con sistema de Recursos Humanos- Módulos Presentismo y Licencias.  En etapa de desarrollo: módulo de Presentismo integrado al Sistema de Recursos Humanos.			<b>X</b>		
Gestionar la puesta en funcionamiento del sistema único de legajo digital y circuitos estandarizados de altas, bajas y modificaciones.	Sistema instalado, con al menos 10% de legajos digitalizados.	<b>0.025</b>	Proyecto del Sistema Único de Legajo Digital formulado, etapa de relevamiento jurisdiccional y análisis para formulación de software por Ecom Chaco.			<b>X</b>		
Organizar y dictar capacitaciones para personal de los órganos rectores en procedimiento administrativos centralizados	Porcentaje de referentes técnicos capacitados en talleres semanales.	<b>0.05</b>	Realización de un taller intensivo para todos los superiores de las Direcciones Generales (personal de obra, SAF jurisdiccional y Profym) para el análisis del funcionamiento conjunto de las mismas.	<b>X</b>				

## Evaluación Institucional

### Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado

El Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado constituye uno de los cuatro principales lineamientos establecidos por la plataforma de Gobierno, conformando los componentes que lo integran, la base técnica que debe sustentar los cambios planteados respecto a la gestión pública en post de un servicio con calidad, eficacia y eficiencia al ciudadano.

**Las acciones principales solicitadas en función de este objetivo, entre otras fueron:**

- Rediseño de las Estructuras Organizativas –1º y 2º nivel de apertura
- Capacitaciones y talleres - trabajo proceso de cambios
- Recursos Humanos – fortalecer la administración y fortalecimiento
- SAFU – centralización administrativa financiera
- Régimen Laboral y Jubilatorio
- Articulación Institucional – optimización de recursos –multiplicación de impacto – complementación de programas
- Mejora en la Atención al Ciudadano – programas específicos directos
- Sistema Informático Unificado
- Modernización del edificio actual

Una revisión institucional de los resultados logrados a partir de indicadores, llevados a la matriz de desempeño, nos permite sintetizar desde el punto de vista institucional, el siguiente diagnóstico de situación sobre el cual resulta fundamental incorporar un proceso de retroalimentación, previa instancia de redefinición de carácter político, a efectos de revertir las debilidades identificadas y generar respecto a las fortalezas, acciones tendientes a posicionar y multiplicar en toda la estructura.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Respaldo normativo – su implementación implicó aplicar la ley 4787 que data del año 2000.</li><li>■ Proceso cultural avanzado – un grupo importante de personal de la institución (Estado) confió y creyó en el proyecto porque tuvo la visión que no es más</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Manifestación de resistencias institucionales para acompañar el proceso</li><li>■ Apoyo político para poner en marcha el proyecto en toda su dimensión – Ej. SAFU – tiene normativa</li></ul>

<p>de lo mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los avances realizados ponen a disposición las herramientas técnicas para su implementación</li> <li>■ Se cuenta con un equipo técnico disponible con amplia dedicación y esfuerzo puesto en el proceso: 16 técnicos – alta cantidad de horas hombre aportadas mensualmente al proyecto.</li> <li>■ Red de trabajo institucional en marcha: 22 áreas gubernamentales involucradas en el proceso.</li> <li>■ Se cumplimenta el programa planificado, hasta el máximo alcance de la capacidad de la repartición. Las limitaciones se dan cuando dependen de los servicios de otras jurisdicciones, principalmente de niveles de decisión superior.</li> <li>■ Alta respuesta en los niveles técnicos de otras jurisdicciones.</li> </ul>	<p>y organización concluida: definición marco legal, estructura orgánica, procedimientos para su implementación, recursos humanos asignados, espacio físico para funcionar. Falta definición para poner en marcha.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Amenaza la continuidad de un proceso que involucró recursos y tiempos</li> <li>■ Disminución del potencial de iniciativas para activar el proceso de cambios ante indefinición de procesos,</li> <li>■ Bajan los mecanismos de incentivación y consiguiente resistencia cultural para futuras acciones, proyectos relacionados con la presente temática.</li> <li>■ Mayor capacitación a nivel de técnicos y funcionarios de primera línea para trabajar la co-gestión, la identidad laboral y la articulación institucional eficiente con una visión competitiva.</li> </ul>
---	---

Teniendo presente la múltiple dimensión de la modernización (orgánico – físico – institucional y presupuestaria), su puesta en práctica, al despertar de un estado inerte durante más de una década, generó expectativas, abrigó intereses, avaló propuestas y reveló a la vez limitantes en su concreción. Hechos estos que reflejan el esfuerzo que implicó para un equipo joven, de amplio dinamismo, pero de reciente experiencia, contener resistencias, reorientar expectativas y avalar técnicamente denegaciones por vicios formales o superposiciones, tratando de contener y sostener la motivación para el cambio como parte y componente de un proceso emergente.

Evidentemente los lineamientos establecidos, implican cambios en la cultura organizacional del aparato público provincial, con sus lógicas resistencias y sus inevitables procesos, pero que en definitiva, tomada la decisión de llevarlo a la práctica por la máxima autoridad gubernamental, e institucionalizada esta decisión a través de las normativas vigentes, inducen a poner en marcha los programas de capacitación que tales prácticas requieren en todo programa de fortalecimiento y modernización del Estado, teniendo presente que al cambio tecnológico e institucional, debe sumarse el fortalecimiento al potencial del capital humano con

competencias necesarias adoptadas para la finalidad última del cambio: el ciudadano.

### **5.5. Proyecto de prefactibilidad para el monitoreo de funciones: Comités de Seguimiento y Retroalimentación de Resultados**

Dentro del contexto organizacional de la función pública, una vez encuadrado su marco operativo y funcional, resulta menester designar importancia al monitoreo de funciones, en la medida que garantizando la supervisión e información sobre el cumplimiento de metas y objetivos en forma programada y sistematizada, se estará no solo midiendo la capacidad de desempeño de los funcionarios y conociendo las consecuencias y efectos del ejercicio de la responsabilidad ante los ciudadanos, sino a la vez, generando posibilidades de retroalimentación de dicho desempeño, tanto al interior de cada organización, como entre áreas, a efectos de mejorar o modificar la aplicación de las políticas públicas.

En el ámbito del sector público, siendo el principal objetivo la prestación de servicios a la comunidad, a diferencia del fin de lucro en el sector privado, la eficacia y la eficiencia de los servicios, deben medirse en función a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos formulados.

Este carácter no lucrativo, invalida la medición del beneficio como indicador exclusivo de eficiencia y eficacia, y genera la necesidad de facilitar otros parámetros de comprobación relacionados con la responsabilidad, transparencia y legalidad.

Para lograr una adecuada evaluación o monitoreo de funciones, debe existir definición clara de qué es lo que se está midiendo, por qué y para qué. En el ámbito público se vuelve más complejo entonces construir indicadores de medición, los que por su carácter subjetivo, pueden no ser fácilmente medibles, en tanto se trata de brindar servicios a fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Es en este sentido que brindamos, a partir de los primeros ejercicios de aplicación como casos testigos en el punto 5.4., un marco de programa referencial a manera de prefactibilidad, con los principales conceptos y herramientas que involucran a la complejización de esta tarea: la evaluación relacionada con el desempeño institucional y la construcción de indicadores a tal efecto, destacando que más allá

de estar contemplada tal función en el marco normativo vigente, resulta una innovación tanto su lenguaje como su implementación para el ejercicio de esta función en el ámbito gubernamental de la provincia.

### **Marco Normativo**

Desde el punto de vista institucional, compete a la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, efectuar el seguimiento y la evaluación de la ejecución de los planes, programas y proyectos de gobierno, con la participación de las restantes jurisdicciones del Estado y las organizaciones de la sociedad civil que en cada caso corresponda.

En materia de Modernización del Estado, el Decreto 230/07 establece entre las funciones del Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado, el contralor del cumplimiento de las pautas que a los fines del fortalecimiento y modernización se determinen y la elaboración de los instrumentos necesarios al eficaz cumplimiento de las metas y objetivos en esta materia.

El Decreto 523/2009 establece que las autoridades superiores serán responsables personales del cumplimiento de los procesos de Fortalecimiento y Modernización del Estado y de las metas establecidas en la ejecución de los programas definidos en el Marco Lógico, definiendo como sanción en caso de incumplimiento, un descuento de hasta el 5% de los haberes en el mes en que se incurriera con tal incumplimiento.

Dentro del ámbito de la Secretaria General de la Gobernación y del Programa de Modernización del Estado, siendo la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, Secretaria Ejecutiva del Comité de Fortalecimiento y Modernización del Estado, y Unidad Ejecutora del PROFYM, la compete un amplio alcance en materia de evaluación y monitoreo de funciones, cuya implementación amerita conformar lineamientos para su organización.

El Decreto 462/2009 que aprueba la nueva estructura orgánica de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, establece entre los objetivos de esta Organización:

- Realizar el seguimiento de las políticas de modernización del Estado;
- Aplicar mejora continua en los procesos promoviendo la utilización de técnicas destinadas a la planificación, medición y control de la gestión pública;
- Promover el diseño, implementación y monitoreo de programas de políticas públicas que brinden servicios al ciudadano con calidad, transparencia y accesibilidad con la gestión de gobierno;
- Fijar las prioridades en materia de diseño de la política presupuestaria de la gobernación y su ejecución, control del gasto, y monitorear las contrataciones realizadas en el ámbito de la Jurisdicción.

Asimismo, específicamente para los aspectos Administrativos Financieros, la Ley 4787, prevé en su artículo 13º, la constitución de Comités Intersectoriales de Coordinación, los que podrán ser determinados por cada Órgano Rector del Sistema de Administración Financiera. En este marco, la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, es el organismo que tiene a su cargo la implementación del S.A.F.U. y en ese ámbito revisten dependencias a su cargo a las que se atribuyen formalmente y funcionalmente, el carácter de Órgano Rector, conforme descripción y esquema gráfico que se presentará en el ítem 6.1.3.

### **Objetivo de la propuesta**

**Definir el concepto, alcance y pasos a seguir para generar en forma organizada y sistémica un mecanismo de autoevaluación institucional tendiente a la mejora continua, en el marco de las normas en vigencia.**

### **Marco conceptual**

Monitoreo es una función continua, que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.



*Representa al proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento.*

*El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:*

- a) durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;*
- b) de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,*
- c) mediante la combinación de ambas modalidades.*

El objetivo de monitorear funciones es dar oportunamente a los niveles de coordinación, dirección o gerenciales y funcionarios, indicadores de problemas (potenciales) y de desviaciones en el logro de los objetivos. Es la base para acciones correctivas y mejoras. Indica si el proyecto/programa es relevante: si se han alcanzado los objetivos/metastas o están en vía de lograrse y especialmente si los objetivos continúan siendo válidos dentro de determinados contextos.

## **Alcance**

Considerando el marco normativo descrito, y teniendo presente su concepción, se propone el siguiente alcance del monitoreo y seguimiento de funciones como competentes a la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública:

- En el ámbito del Servicio Administrativo Financiero Único – SAFU, resultaría viable se convoque desde la Dirección General de Gestión de Bienes, a la conformación de un Comité de Intersectorial de Coordinación, que además de las facultades previstas en la ley 4787, incorpore las funciones de monitoreo como seguimiento del proceso de gestión de ese ámbito.
- En el mismo ámbito funcional y bajo idéntico objetivo, resultaría viable asimilar la conformación de Comités de Seguimiento a efectos de fortalecer la organización funcional y rol de la Subsecretaría, en el ámbito de las restantes Direcciones Generales que integran el S.A.F.U.

Teniendo presente que la Dirección General de Recursos Humanos y de Contrataciones, funcionarían como Órganos Rectores –incorporar las labores de monitoreo, seguimiento y vigilancia relacionadas con el desarrollo de subprogramas vinculados, emitiendo dictámenes o resoluciones en carácter de recomendaciones para la mejora continua.

Idéntico proceso, fortalecería a la Dirección General de Administración, teniendo presente la concentración operativa que ésta organización asume en esta etapa de transformaciones como eje sustantivo para metas de eficiencia en el uso de recursos, en forma vinculada con la Dirección de Contrataciones.

### **Lineamientos para la conformación de los Comités de Seguimiento:**

#### **Campo de acción**

El campo de acción y las funciones del comité están circunscritas a las labores de monitoreo, seguimiento y vigilancia, relacionadas exclusivamente con el desarrollo de las actividades establecidas en el Plan de Implementación, y sus resoluciones tendrán calidad de recomendaciones.

#### **Funciones**

Las principales funciones de los Comités de Seguimiento estarán dirigidas a:

- Monitorear y dar seguimiento a la implementación y desarrollo de las actividades contenidas en los Planes de la organización.
- Promover el análisis y diseño de propuestas para garantizar su ejecución efectiva.
- Generar y proveer información sobre los avances en el desarrollo de las actividades del Plan.
- Proponer acciones tendientes a facilitar la coordinación entre las distintas áreas del SAFU y aquellas identificadas como actores claves para la articulación y ejecución de actividades establecidas en el Plan.
- Apoyar respecto al logro de objetivos institucionales a Secretaría General de la Gobernación y Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, como áreas centrales de apoyo.

- Asistir a la Subsecretaría en la divulgación de materiales informativos respecto al programa de Modernización del Estado y especialmente a resultados que demuestren ejercicio de la calidad.
- Fomentar el diálogo entre los actores que conforman el Comité y otras áreas que el Comité considere necesarias para el mejor cumplimiento de su objetivo principal.

### **Pautas de Funcionamiento**

- Estructura del Comité – debe tenerse en cuenta la intervención y participación de los actores claves – funcionarios públicos de distintas áreas - en el seguimiento del proceso y cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Deberá establecerse la designación de los objetivos, funciones, los miembros que celebrarán las sesiones, sus autoridades, quien dirige las sesiones y la cantidad de miembros que habilitan las mismas.
- Establecido formalmente los mismos, debe garantizarse claridad en los mecanismos de convocatoria y periodicidad de las sesiones. Ej.: *El Comité sesionará ordinariamente cada tres meses, previa convocatoria por escrito de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública. Extraordinariamente, podrá sesionar cuando lo estime necesario.*
- Debe definirse mecanismos de invitación a representantes de diversas instituciones y organismos, de conformidad a la agenda de trabajo y en base a los objetivos y funciones.
- Debe designarse un secretario de actuaciones que elaborará la minuta de la sesión, entregará una copia a cada uno de los/as integrantes del Comité y posteriormente archivará en orden cronológico y realizará el seguimiento.

### **Retroalimentación de resultados -Lineamientos**

Para realizar un proyecto dirigido a la implementación de un sistema de Monitoreo dirigido a la retroalimentación de resultados, requiere como insumo: a) un buen **diagnóstico** y b) un **plan de acción** que tengan en cuenta las condiciones de contexto, c) los motivos inmediatos que hacen necesario el seguimiento y d)

proyectar a mediano plazo el beneficio esperado de la utilidad del sistema de monitoreo en relación al programa o proyecto.

El **diagnóstico** muestra las debilidades y fortalezas que afectarán al sistema. Debe considerar los intereses de los posibles involucrados, especialmente de los niveles ejecutivos, y debe mostrar los sistemas que ya están funcionando en los mismos, especialmente las posibles faltas de coordinación y armonización entre ellos, que lleven a duplicaciones de esfuerzos, entre otros.

El **plan de acción** debe indicar cómo medir el progreso que se vaya logrando en el desarrollo del sistema.

Coincidiendo con la propuesta del Banco Mundial sobre cómo desarrollar Sistemas de Monitoreo y Evaluación Orientado a Resultados, teniendo presente la visión sistémica y global (Kusek y Rist -2004), el modelo sigue los siguientes 10 pasos:

**PASO 1:** Establecer la estrategia de implantación más adecuada. Ej: conformación de comités de seguimiento

**PASO 2:** Priorizar qué resultados se medirán, porqué y cómo se sabrá cuando se alcancen.

**PASO 3:** Cuales con los indicadores que medirán esos resultados.

**PASO 4:** Establecer líneas de base para los resultados. De donde se parte - diagnóstico

**PASO 5:** Selección de los objetivos de los resultados esperados a mediano plazo – Seguimiento en función al programa/proyecto/metás.

**PASO 6:** Monitoreo de los resultados – proceso en sí.

**PASO 7:** Definir los usos, tipos y oportunidad de la evaluación – práctica de la retroalimentación.

**PASO 8:** Definir como informar sobre las conclusiones – sistematizar proceso.

**PASO 9:** Definir el uso de las conclusiones – para toma de decisiones.

**PASO 10:** Dar sostenibilidad al sistema - permanencia.

Aún cuando el diseño se orienta al monitoreo, el paso 7 destaca el rol de la EVALUACIÓN como un medio para motivar el uso de la información de resultados por parte de los funcionarios públicos.

## Esquema integral de los pasos definidos

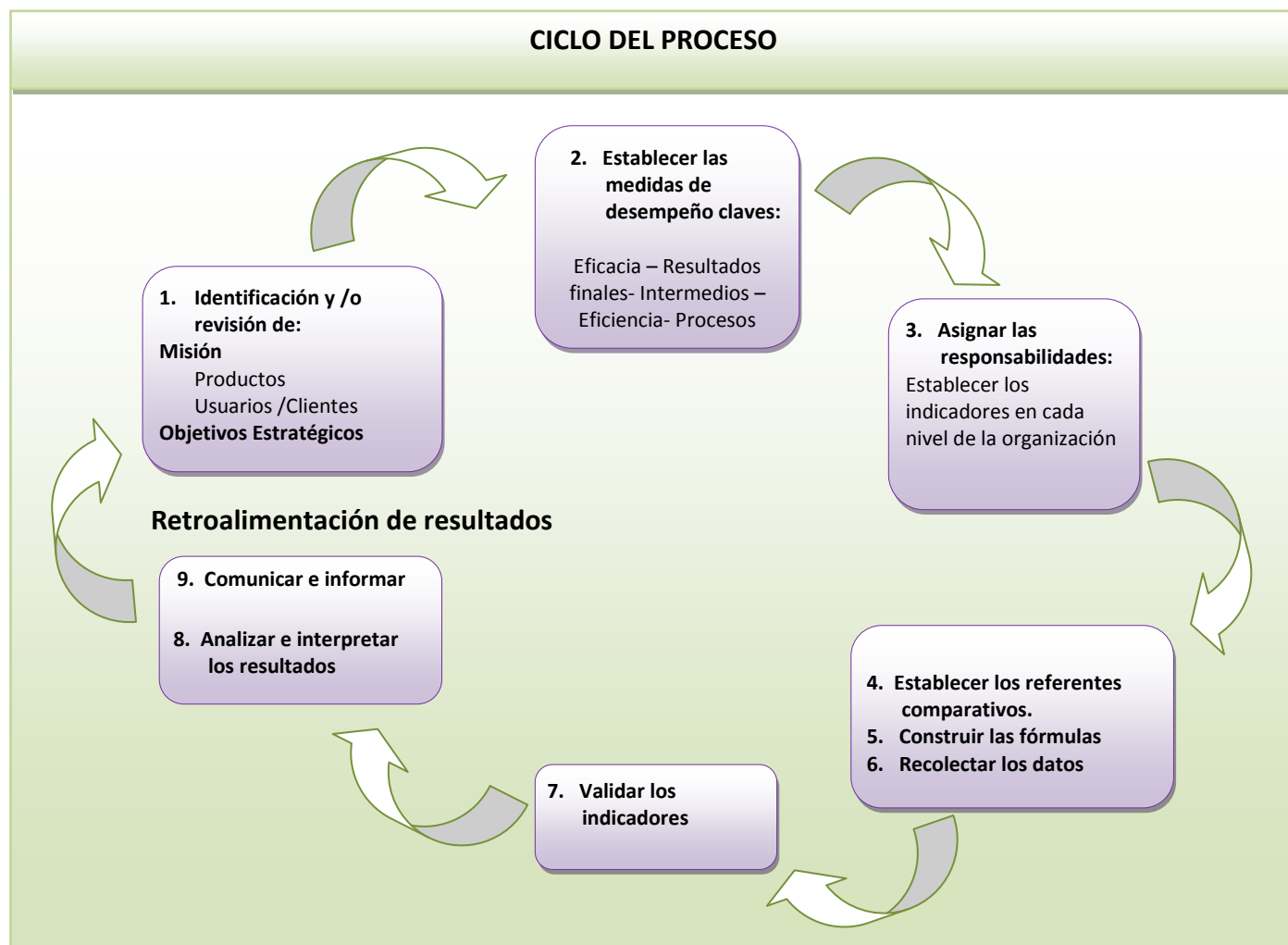


Gráfico Nº 10

En este sentido, cobra relevancia, la relación que se viene sosteniendo entre los procesos de planificación y obtención de resultados, donde la evaluación de desempeño de la responsabilidad de la función pública se hace efectiva al dotar a los conceptos de eficacia y eficiencia de contenido propio, expresado en indicadores resultantes de informes de gestión analizados en ámbitos interdisciplinarios e interinstitucionales, proceso último que al ser sujeto de seguimiento y asistencia oportuna para la mejora de la gestión, asume la característica de proceso monitoreado, institucional y sistémico.

Los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, son aplicables por simple relación en las matrices relacionales que en el siguiente esquema se ilustran y explican sintéticamente para cerrar su comprensión técnica y motivar su implementación orgánica:

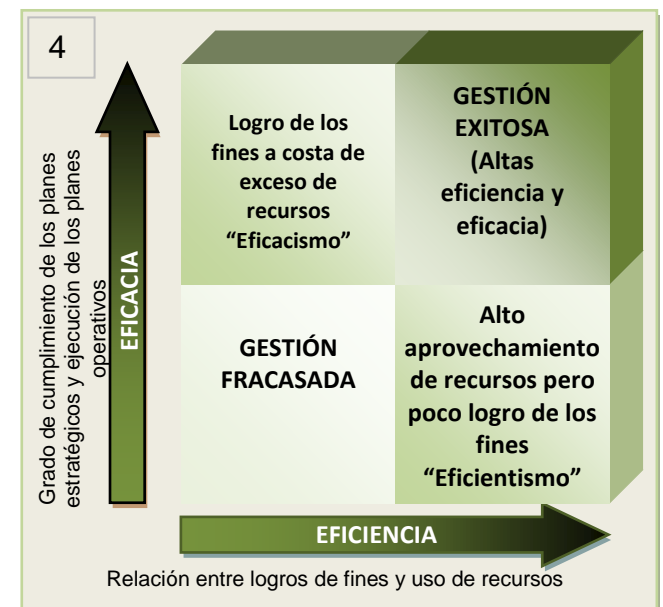
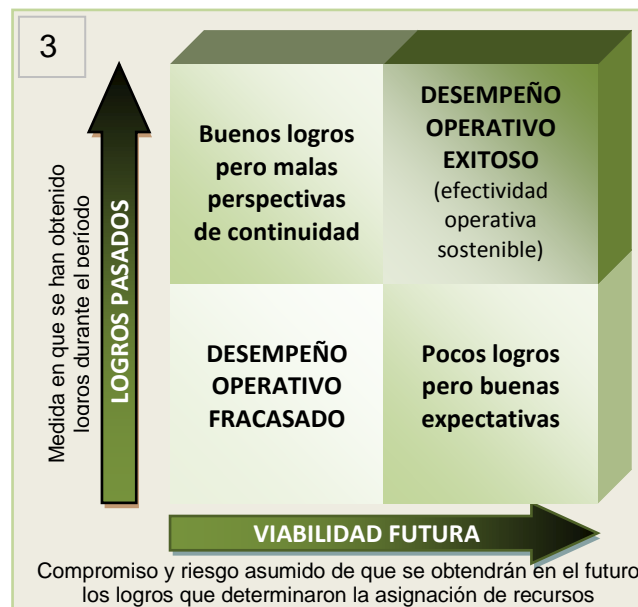
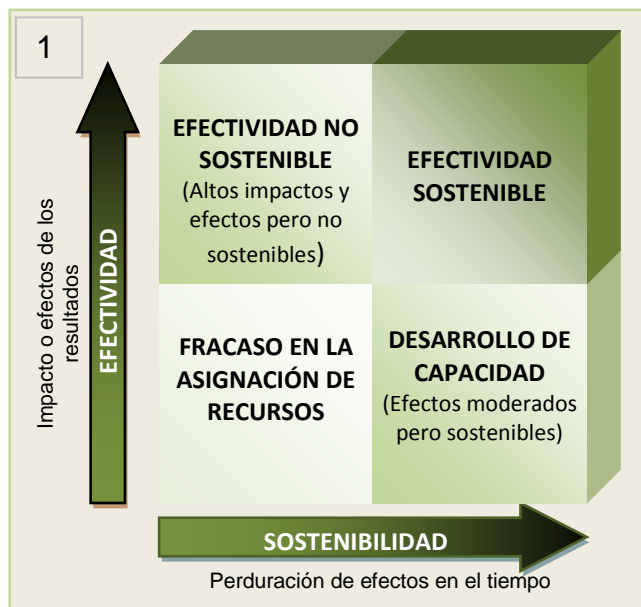
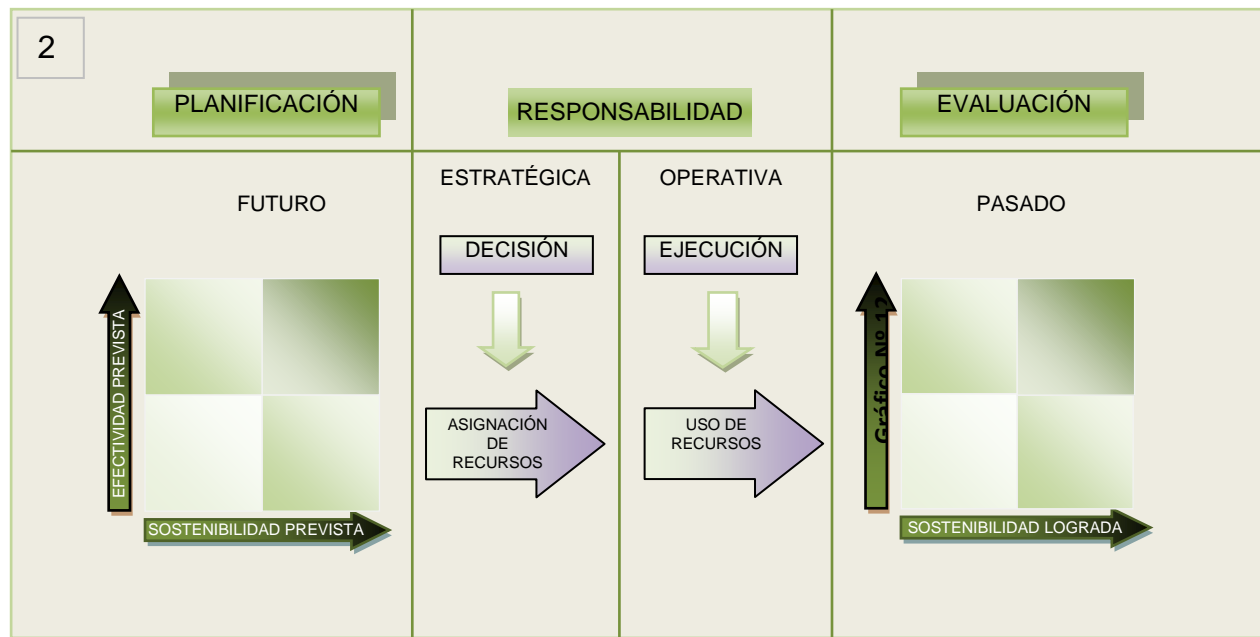


Gráfico Nº 12

### 1. Evaluación de efectividad sostenible.

La evaluación de la aplicación de las políticas públicas posee dos componentes que son considerados al momento de su implementación: **el plazo y la efectividad**.

La efectividad mide el grado en que se logran efectos como consecuencia final de la asignación de los recursos y la sostenibilidad mide la posibilidad que los mismos puedan mantenerse en el tiempo, una vez finalizada dicha asignación.

La relación entre estas dos variables puede representarse en la denominada **Matriz de Efectividad Sostenible**, que genera cuatro situaciones claramente definidas desde una mirada político-estratégica.

### 2. La evaluación operativa

Cuando se planifica, debe incorporarse en la planificación, una evaluación de procesos. La implementación de este proceso, durante la gestión del programa, es la parte operativa de la evaluación y debe caer en un área y profesionales responsables.

Es así que la efectividad y la sostenibilidad, pueden expresarse en términos de la eficacia en el logro de productos concretos, desde el inicio de los planes y el pronóstico de culminación exitosa de los mismos, es decir su viabilidad.

Entre el inicio y final de una etapa, están los intermedios, donde se pueden tomar decisiones que permitan corregir el rumbo a partir de la evaluación, en función de los logros se han obtenido hasta ese momento y cuál es la viabilidad que se atribuye a que se culminará efectivamente.

### 3. La matriz de evaluación de eficacia viable

Esta matriz permite identificar cuatro situaciones posibles en relación a los resultados del desempeño.

Las razones por las que se encuentran metas parciales y en situación de desempeño operativo fracasado, responden a diversos factores tales como cambios en las prioridades, hechos externos, falta de recursos, errores en las estimaciones

de cálculo, cualquiera fueren las causas, una vez realizada la evaluación ex post sólo queda modificar el patrón de comparación, es decir el plan, esto significa tener posibilidades de volver a planificar ya que las evaluaciones de avance sirven precisamente para ello.

#### **4. Matriz de desempeño institucional**

La eficiencia es un criterio de evaluación que se refiere a los procesos donde se usan los recursos, mientras que la eficacia se refiere a los resultados de los mismos.

El análisis y evaluación de la efectividad que consideramos al principio sostenible se refiere “al afuera” de las organizaciones, mientras la eficacia y la viabilidad, en el plano operativo, se refieren “al adentro”.

A la relación entre eficiencia y eficacia, se denomina evaluación del desempeño institucional, es una de las formas más inclusivas y sintéticas de expresar el saldo neto de la producción de valor de las organizaciones y mediante esta relación se define la evaluación de las políticas y de la gestión institucional.



**PROPUESTAS DE BASE PARA LA REFUNCIONALIDAD  
INSTITUCIONAL Y OPERATIVA PARA LA RECONVERSIÓN  
ADMINISTRATIVA**

## **6. PROPUESTAS DE BASE PARA LA REFUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL Y OPERATIVA PARA LA RECONVERSIÓN ADMINISTRATIVA**

A efectos de ilustrar los lineamientos que conforman esta nueva mirada de plantear la organización estatal en vistas a mejorar su funcionamiento, retomamos los procesos que forman parte del “saber hacer” de las reparticiones en función a alcanzar los objetivos finales de la misma.

Tal lo expresado en puntos anteriores, en este proceso de la administración hay actividades que contribuyen directamente al cumplimiento de la misión u objetivo vinculado al destinatario final, independientemente del perfil de éstos, mientras que otras tienen que ser necesariamente desarrolladas para que las primeras puedan lograrse, es decir, conforman un eslabón facilitador o de apoyo de los primeros. De aquí las diferencias entre actividades SUSTANTIVAS y actividades de APOYO.

En tal sentido, analizaremos previamente los roles que competen a estas áreas, el fundamento que hace necesario su reorganización y la visión a nivel de diseño macro-organizacional del nuevo modelo de gestión, para analizar luego específicamente, la reorganización de los servicios administrativos, su vinculación con las unidades de apoyo para atención de las unidades sustantivas. El respaldo normativo será la Ley de Ministerios, la Ley de Administración Financiera y el Decreto de Creación del Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado.

### **6.1. Reestructuración de la planta orgánica funcional del estado sobre la base de programas vigentes**

Conforme la conceptualización asimilada hasta aquí , se podría afirmar que las funciones sustantivas tienen su respaldo en la normativa que generaron la creación de los organismos públicos y se realimentan de iniciativas programáticas emergentes del propio contexto, pero cohabitan sin articular, ni complementar acciones hacia objetivos en común, con las funciones de administración de la gestión, que estando descentralizadas en cada organismo solo responden al cumplimiento de pautas y procesos que sirven exclusivamente a los aspectos legales y formales de la gestión.

La Estructura Orgánica Piramidal de carácter vertical, se basa en los principios de autoridad, jerarquía y unidad de mando, su sistema principal de coordinación es la jerarquía y la normatización de las tareas y de los procesos.

Dada la existencia de una autoridad y de algunos que la obedecen, se genera la organización lineal o escalar.

Siguiendo esta concepción, la autoridad dentro de la estructura jerárquica, es una de las condiciones fundamentales para el funcionamiento de una organización y bajo este principio, el plan de organización se implementa en orden a un escalafón continuo de abajo hacia arriba, donde cada superior tiene un tipo de autoridad diferente y a mayor escala jerárquica hay mayor autoridad.

El tamaño de la organización se visualiza a través de los niveles de autoridad y especialización de las jefaturas, que se van superponiendo hasta formar una pirámide, donde el mayor número de niveles jerárquicos intermedios, responden más a fines retributivos, que organizativos, ante las limitaciones del sistema salarial público.

Este modelo convencional posee características organizativas burocráticas, con estructuras rígidas y fuertemente jerarquizadas, las decisiones se centralizan en el vértice estratégico y los niveles intermedios de la organización, mientras que el conjunto de los empleados públicos actúan con escasa motivación, autonomía e iniciativa, donde no deben responder a resultados, sino cumplir con determinados circuitos pre-establecidos, sin seguimiento.

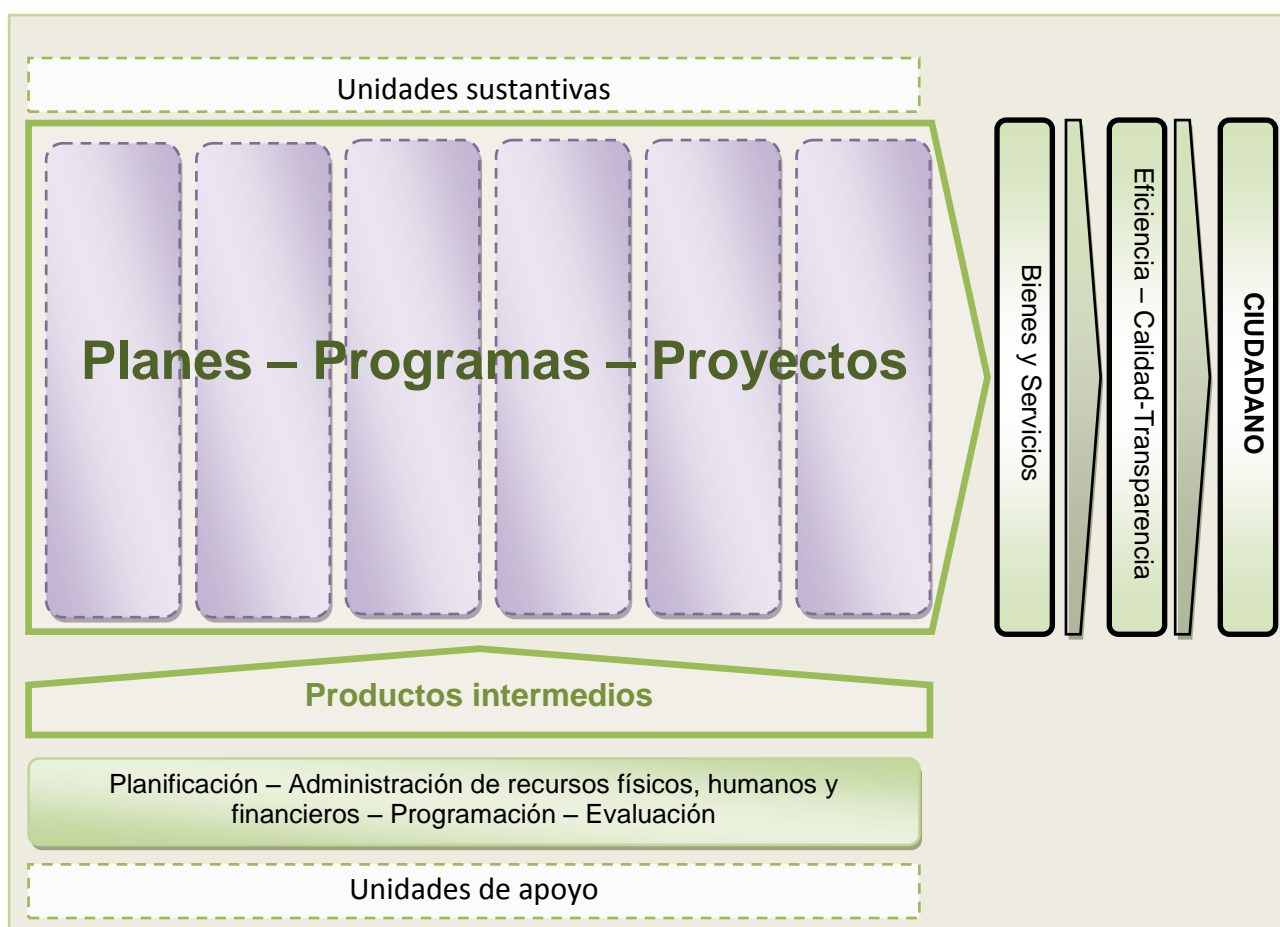
Se produce entonces una gran brecha entre los niveles de decisión y los niveles operativos, acentuándose diferencias entre los distintos estamentos.

Los órganos administrativos insertos en esta misma estructura vertical, lejos de coordinar con los objetivos sustantivos de la organización, suelen ser celosos defensores de las competencias que tienen atribuidas y tienden a la autarquía, evitando la colaboración y/o “intromisión” de otros órganos respecto a lo que, según su forma de ver, sólo a ellos compete.

De tal forma, la Administración queda constituida por un conjunto de compartimentos estancos que tienden a un comportamiento autista. Se mira mucho hacia arriba, raramente hacia los lados y casi nunca hacia abajo.

Reestructurar este modelo, es el desafío que ha tomado el Poder Ejecutivo en la plataforma de Gobierno y en tal sentido se ha manifestado la categoría de Programa a la Modernización del Estado, siendo que se trata de un proceso que involucra cambios de paradigmas en la estrategia, la estructura y la cultura de la organización estatal.

Una de las herramientas que se reciclan para este objetivo, son las estructuras orgánicas y la vinculación entre áreas a través de las dependencias jerárquicas, funcionales y programáticas cambiando, a través de este instrumento, la composición de estructura jerárquica hacia un modelo matricial, donde las composiciones y relaciones de las unidades sustantivas y de apoyo se reorganizan para estos efectos y en tal sentido, pasamos a delinear propuestas de composición y dinámica en términos de la macroestructura.



### **6.1.1. Por Áreas Sustantivas**

#### **Definición**

Las acciones sustantivas, constituyen el sustento de la misión institucional y son el producto final de la Organización. En este sentido, todas las Jurisdicciones tienen acciones sustantivas, pero en algunos casos, los productos finales, constituyen productos intermedios para el fin último del Estado, es decir el servicio al ciudadano.

#### **Composición**

Tomando el Estado Provincial como Organización, interpretamos como unidades sustantivas, en lo referente a la Administración Pública Provincial, a aquellas dependencias o entidades encargadas de llevar a cabo acciones específicas que, conforme a los objetivos de Gobierno, producen bienes o servicios destinados a satisfacer las demandas de los ciudadanos en forma directa, constituyen claro ejemplo los Ministerios y sus áreas programáticas.

No obstante, las Secretarías de la Gobernación, aún no generando servicios en forma directa al ciudadano, tienen asignadas responsabilidades sustantivas, para funcionar como unidades de apoyo a todos los Ministerios. Es decir, su producto final está dirigido a atender al cliente interno de la organización Estado.

La nueva dimensión institucional con alcance a la Administración Central del Poder Ejecutivo, está conformada por las siguientes unidades sustantivas:

- Reguladas por la Ley de Ministerios:

Ministerios:

Gobierno, Justicia, Seguridad y Trabajo

Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología

Economía, Producción y Empleo

Desarrollo Social y Derechos Humanos

Salud Pública

Infraestructura, Servicios Públicos y Medio Ambiente

Secretarías de la Gobernación:

Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados

Secretaría General de la Gobernación

- Reguladas por normas específicas, tenemos los Organismos Autárquicos, Descentralizados, y Otras formas institucionales que asume la organización de la función pública, como las siguientes:

Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y Viviendas

Dirección Provincial de Vialidad

Lotería Chaqueña

Instituto de Colonización

Administración Provincial del Agua

Instituto de Seguridad Social, Seguros y Préstamos -INSSSEP

Instituto del Aborigen Chaqueño - IDACH

## **Organización**

Las unidades sustantivas, son las responsables de tomar decisiones y lograr la concreción de los objetivos que, conforme a criterios sectoriales o territoriales, se agrupan en programas destinados a beneficiarios comunes; los programas deben ser propuestos e implementados en forma integral y coordinados por las diversas áreas sustantivas en la medida que, desde distintos servicios, contribuyen al “objeto bienestar” que tiene correlato con el objetivo programático. En un modelo transversal, uno de los criterios tomados para su aplicación, se manifiesta en los grados de integración – articulación – cooperación con que las distintas áreas sustantivas contribuyen e impactan al objetivo que apunta el programa, aspecto proveído por la programación.

A efectos de su organización, se visualiza que las Unidades Sustantivas, al estar vinculadas a la generación de productos finales, requieren analizar, proponer y consensuar tanto a nivel de cada jurisdicción como a nivel interjurisdiccional, dos dimensiones organizativas vinculantes:

- **por Estructura Orgánica**, donde se establezca, conforme a normativa en vigencia, la responsabilidad primaria y acciones, además de la dependencia jerárquica, funcional y dotación de personal necesaria para su funcionamiento.
- **por Estructura Programática**, donde se establezca en función a las responsabilidades sustantivas, los planes, programas y proyectos, con metas físicas y presupuestarias para alcanzar los resultados esperados y la forma de verificarlos. Aspecto que metodológicamente, se ha propuesto sistematizarlo y socializarlo a través del Marco Lógico, como herramienta de evaluación de la gestión por resultados.

Gráficamente, esta visión puede traducirse en los siguientes esquemas:

## Organización de áreas sustantivas por Estructura Orgánica.

Base Ley de Ministerio – Ejemplo Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos

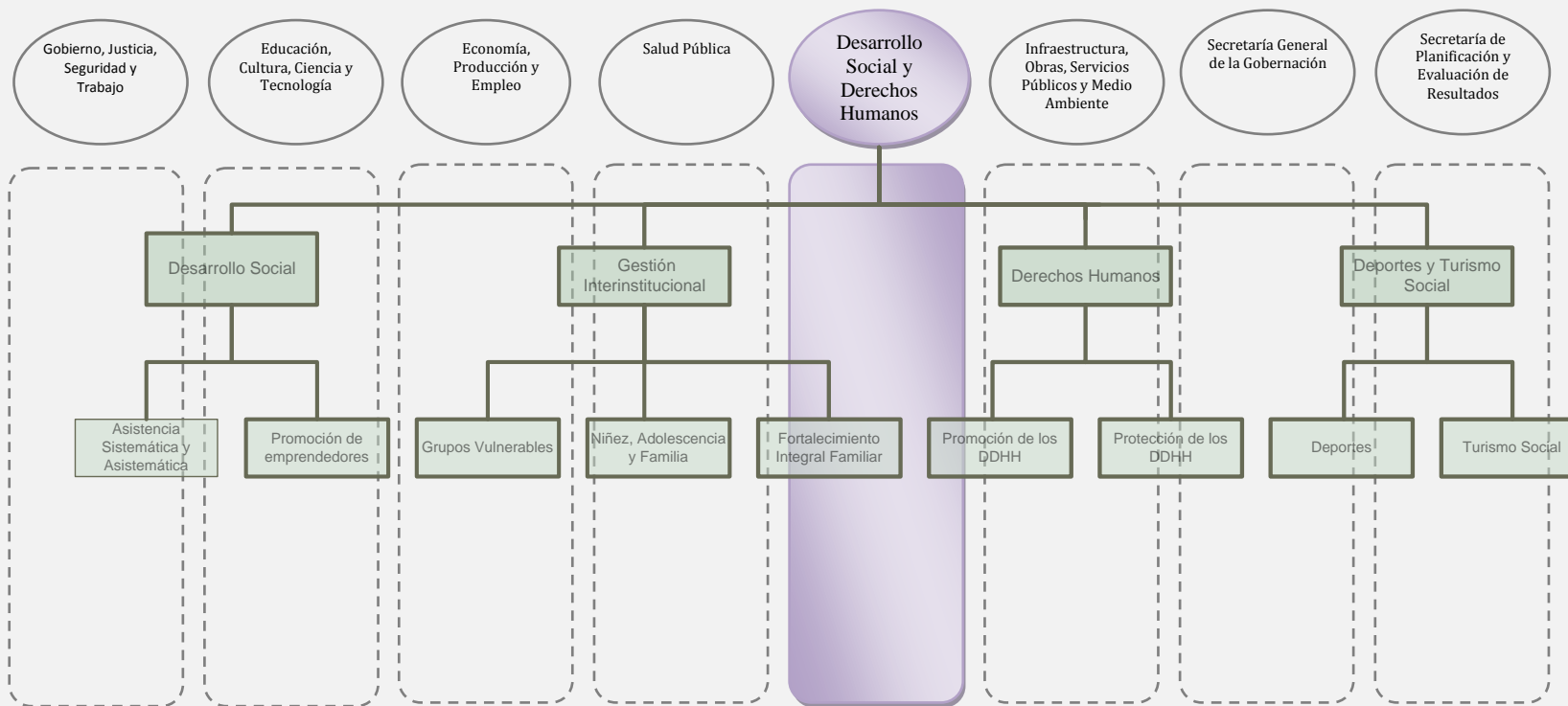


Gráfico Nº 14



## Organización de Unidades Sustantivas por estructura programática

Base: Ley de Ministerio

Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos	Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología	Ministerio de Salud Pública	Ministerio de Infraestructura, Obras, Servicios Públicos y Medio Ambiente	Ministerio de Economía, Producción y Empleo		Ministerio de Gobierno, Justicia, Seguridad y Trabajo	Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados	Secretaría General de la Gobernación
Inclusión Social	Inclusión Educativa y Cultural	Prevención y Promoción de la Salud	Transporte Automotor	Complejo Cárnico	Energías Renovables	Seguridad y Justicia	Sistema de Planificación	Fortalecimiento y Modernización del Estado
Desarrollo Humano	Calidad Educativa	Atención de la Salud	Red Vial Automotor	Complejo Apícola	Complejo TICs	Gestión Municipal	Evaluación de Resultados	Gestión del Estado
Planificación y Gestión Administrativa	Ciencia y Tecnología	Gestión de la Salud	Servicio Energético	Complejo Frutihortícola	Complejo Metalmecánico	Más y mejor trabajo	Gestión Institucional	Desarrollo Turístico
	Cultura		Vivienda y Soluciones Habitacionales	Complejo Algodonero Textil	Apoyo a la Producción de Bienes y Servicios	Gobierno y Culto		Conducción Gubernamental
	Planificación Educativa		Obras Públicas	Otras Producciones Agrícolas	Escuela de Gobierno	Gestión de Gobierno		
			Desarrollo de áreas portuarias del Chaco	Recursos Naturales	Hacienda y Presupuesto			
			Gestión Ambiental					
			Hídrico Integral					

Gráfico Nº 15

### **6.1.2. Por Unidades de Apoyo**

#### **Definición y diagnóstico**

Normalmente denominadas de Apoyo o Unidades Adjetivas, realizan funciones de tipo administrativo en cooperación con el logro de los objetivos de las unidades sustantivas. Su función está orientada a la optimización de los recursos financieros, materiales y humanos utilizados.

Éstas, constituyen el soporte indispensable para el exitoso desarrollo y cumplimiento de los objetivos de las áreas sustantivas y de la organización en general.

Actualmente, en cada dependencia del estado provincial existen áreas encargadas de auxiliar a las áreas sustantivas internas, que al no estar centralizada su regulación en forma coordinada e integral, no optimizan el servicio de atención al cliente interno necesario para el cumplimiento de la misión de cada Jurisdicción.

Estas áreas de soporte llevan a cabo tareas administrativas, de mantenimiento tecnológico, jurídicas, entre otras y requieren importantes cantidades de personal y de recursos públicos.

Asimismo generan problemas recurrentes: gran variabilidad en los niveles de servicio que prestan; dificultad en la comunicación interna y externa entre si; obsolescencia de algunos aspectos normativos para algunas áreas; y altos costos operativos de las áreas no sustantivas.

La duplicidad de funciones entre distintas áreas, dependencias y entidades constituye una pérdida con costos de oportunidad y de organización.

Dado que uno de los propósitos de la nueva forma de organizar la gestión pública es elevar la calidad del gasto público, es necesario buscar mecanismos que generen eficiencia en las áreas de soporte.

Dicha eficiencia puede consolidarse en la concentración de algunas actividades de apoyo que conforman los servicios de administración financiera a efectos de definir su regulación, estándares de procedimientos y optimización de procesos y recursos.

Con los servicios compartidos y coordinados, estas actividades de soporte comunes estarán consolidadas en una sola dependencia. Las actividades transaccionales se eliminarán, obteniendo economías de escala, y propiciarán altos grados de especialización.

Las áreas que concentrarán los servicios compartidos se llamarán unidades, las cuales pueden otorgar servicios a otras dependencias, bajo previos acuerdos mutuos de costo, cantidad y niveles de servicio.

Los beneficios que se alcanzarán con los servicios compartidos incluyen calidad de atención, especialización, estandarización, coherencia, flexibilidad y adaptabilidad, bajos costos, y enfoque hacia actividades sustantivas.

### **Nueva composición y organización de las Unidades de Apoyo**

Se incorpora, a nivel del rediseño de las estructuras organizativas, la creación de las Unidades de Apoyo, creadas posteriormente por decreto, en cada Jurisdicción de la Administración Pública Provincial, con la finalidad de hacer operativo los servicios, las que dependerán funcionalmente de las áreas que regulan y organizan sus actividades y jerárquicamente de la jurisdicción a la que pertenezcan.

Estas unidades tienen a su cargo la misión de servir al cliente interno de la Jurisdicción que la comprende, cuya estructura contempla la centralización normativa y la descentralización operativa.

La citada norma agrega definiciones organizativas claras para incorporar una perspectiva de horizontalidad a la acostumbrada organización vertical que venía rigiendo en la administración estatal.

Se trata de la incorporación práctica de la transversalidad y para ello, nada mejor que iniciar el fortalecimiento de este criterio aplicado a la estrategia organizacional, en aquellas actividades que constituyen la **rueda operativa** de la administración, es decir aquellas que son necesarias como insumos en el interior de las áreas para generar productos o servicios destinados al ciudadano, relevando elementos e interacciones que quedan ocultos en la representación de los organigramas, a través de la sistematización de actividades

**Las unidades de apoyo son las siguientes:**

Unidad de Apoyo Administrativo - UAA-

Unidad de Recursos Humanos – URRHH -

Unidad de Planificación Sectorial – UPS-

Unidad de Auditoría Interna –UAI-

Las Secretarías de la Gobernación, tal lo expuesto anteriormente, tienen asignadas responsabilidades sustantivas para funcionar como áreas de apoyo a todos los Ministerios. De éstas dependerán funcionalmente todas las unidades de apoyo que se habiliten en las distintas jurisdicciones, con excepción de las Unidades de Auditoría Interna, las que dependerán de la Contaduría General.

Respecto a la dependencia jerárquica de estas cuatro categorías de unidades de apoyo, las mismas se encuentran bajo la autoridad de cada Jurisdicción en la que funcionen.

A diferencia de las unidades sustantivas, las unidades de apoyo, se incorporan en la macro estructura organizacional, de forma transversal y a tal efecto se presentará primero, una visualización gráfica de esta distribución orgánica, para posteriormente analizar la propuesta normativa que conforma y concluye en definitiva lo que venimos definiendo como la nueva estructura matricial que rige bajo los nuevos paradigmas, para la organización de la gestión pública.

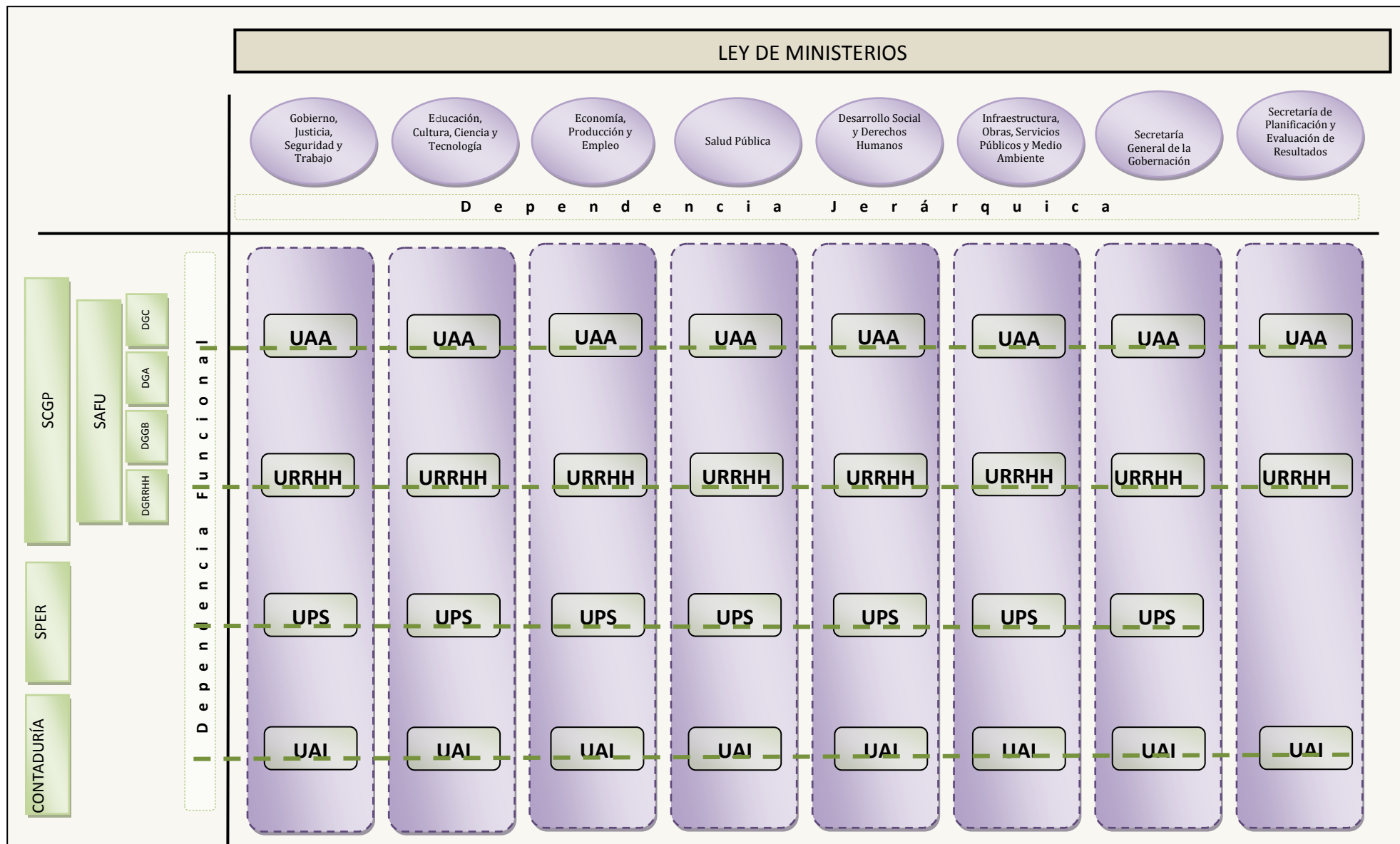


Gráfico Nº 16

Reiterando el concepto visto y asimilando al esquema expuesto, las unidades de apoyo dependerán jerárquicamente de cada Jurisdicción que las comprende, y a la vez responderán funcionalmente a los Organismos reguladores de las acciones de apoyo ubicados en las Secretarías de la Gobernación y Contaduría General.

La transversalidad atribuida en principio matricialmente, se multiplica facilitando la eficiencia de las acciones de apoyo, al interior de cada Jurisdicción, mediante las relaciones funcionales que cada unidad de apoyo implementa con las Unidades Sustantivas y las otras Unidades de Apoyo de cada Jurisdicción.

Las Unidades de Auditoría Interna, por su rol de órgano de control interno, mantienen relación funcional con todas las áreas y se relaciona especialmente con la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados.

Las Unidades de Recursos Humanos, tendrá dependencia funcional con la Dirección General de Recursos Humanos específicamente.

### **6.1.3. Diseño funcional de superintendencias**

La Superintendencia es un organismo que tiene a su cargo la administración o vigilancia superior de un ramo, área económica o social, del mismo modo se denomina al ejercicio de funciones de esa índole.

En el ámbito público es un organismo que tiene a su cargo la ejecución de tareas tales como adquisición, disposición, administración, registro, control y administración de acuerdo con la normativa vigente.

La misión, en términos generales, que poseen estos organismos consiste en regular la administración y control dentro del Estado, desarrollando mecanismos que permitan la eficiente gestión, con el fin de maximizar su rendimiento económico y social, dentro de las políticas que para estos fines establezca el gobierno, sobre la base de un sistema de información seguro y confiable.

La visión consiste en constituirse en un órgano rector de cada uno de los sistemas vigentes, para lograr una organización proactiva, moderna y eficiente, que contribuya al proceso de descentralización, modernización y desarrollo económico.

Normalmente se rige por el principio de centralización normativa y descentralización operativa, siendo responsable por lo tanto, de establecer las normas, sistemas y procedimientos que rigen las operatorias.

Teniendo en cuenta que en el marco del fortalecimiento del Estado, constituye objetivo por excelencia, lograr que la Administración Central desarrolle sus actividades dirigidas al servicio ciudadano con eficiencia y transparencia, la funcionalidad de la Superintendencia, por analogía, puede adaptarse a la coordinación del conjunto de órganos rectores establecidos en la Ley 4787.

A tal efecto, con la aplicación de éste conjunto de herramientas de gestión, vinculadas a organismos y responsables, se define la posibilidad concreta de aplicación de las políticas, establecimiento de las normas, sistemas y procedimientos operativos que regirán la gestión, a lo que debe sumarse la difusión, capacitación y asesoramiento a los actores que intervienen en el proceso, como asimismo la elaboración y organización de estadísticas e información para que estén a disposición de los distintos participantes y de la ciudadanía en general.

En la provincia, la referida ley sancionada en el año 2000, es la norma que regula este mecanismo mediante la creación de los denominados Servicios Administrativos y el Sistema de Administración Financiera conformado por diferentes subsistemas a cargo de Órganos Rectores, siendo objeto del presente proceso de gestión, la instrumentación y puesta en funcionamiento del sistema.

### **Organización Institucional**

La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que intervienen en las fases de programación, ejecución y evaluación de los procesos que permiten la obtención de recursos y la aplicación de los mismos para lograr los objetivos del Estado, teniendo alcance a todo el universo del sector público, institucionalizado a través de las diferentes Entidades y Jurisdicciones que lo conforman, donde las actividades

relacionadas con la administración financiera se encuentra, como anteriormente lo expresamos, a cargo de los **Servicios Administrativos**.

Los sistemas que integran la administración financiera y que a continuación se detallan conforme a la ley, estarán a cargo de un **órgano rector** por cada uno de ellos, encabezado en un organismo visible, con funciones específicas, debiendo además estar interrelacionados entre sí y coordinados por una autoridad que cumple el rol de superintendencia:

- Sistema de Ingresos Públicos
- Sistema Presupuestario
- Sistema de Crédito Público
- Sistema de Tesorería
- Sistema de Contabilidad Gubernamental
- **Sistema de Contrataciones**
- **Sistema de Gestión de Bienes**

Los Servicios Administrativos (SAFU), mantendrán una relación directa de carácter técnico e informativo con los **ÓRGANOS RECTORES** de los sistemas con que interactúan sumando a esta base de insumos los datos proporcionados por las unidades de apoyo como parte integrante de este complejo sistémico.

La máxima autoridad del órgano rector de cada uno de los sistemas tendrá autoridad funcional sobre áreas que lo conforma en las cuestiones relacionadas con su competencia, y podrá disponer la constitución de **Comités Intersectoriales de Coordinación**.

La misma ley, en su artículo 14º, crea el **Órgano Coordinador** de los sistemas de la administración financiera, el que dependerá del Ministerio de Economía y estará a cargo de la Subsecretaría de Hacienda y Finanzas para coordinar, dirigir y supervisar la implantación y el mantenimiento de los sistemas que integran la administración financiera. Tendrá además, atribuciones para el dictado de todas las normas requeridas para el cumplimiento de tales funciones e **impartirá a los órganos rectores de los diferentes sistemas las pautas** que respondan a las políticas del estado provincial en materia de administración financiera.



## Visión sistémica del Sistema de Administración Financiera

### Universo de Jurisdicciones:

- Poder Ejecutivo
- Poder Legislativo;
- Poder Judicial;
- Tribunal Electoral;
- Consejo de la Magistratura;
- Fiscalía de Estado;
- Tribunal de Cuentas;
- Fiscalía de Investigaciones Administrativas;
- Contaduría General
- Tesorería General

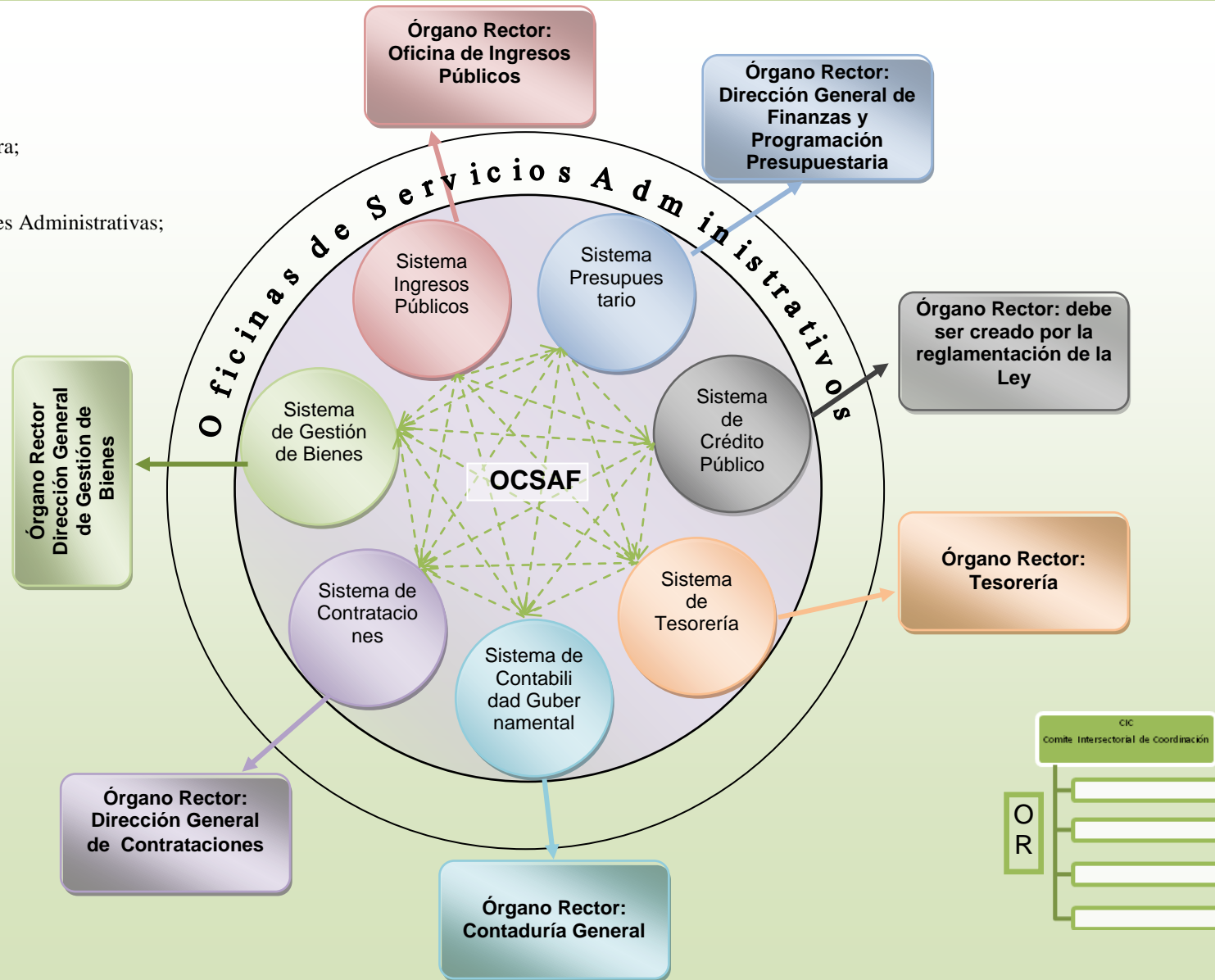


Gráfico Nº 17

**Conformación y objeto de los órganos rectores específicamente financieros:** Se sintetiza a continuación, la conformación de los cinco sistemas que orientan la organización de los aspectos estrictamente financieros normados por la ley 4787, en sus capítulos II a VI.

Nombre	Órgano Rector	Funciones	Conformación	Con quien se relaciona
<b>Sistema de Ingresos Públicos</b>	Oficina de Ingresos Públicos	Participar en la formulación de los aspectos tributarios e impositivos; Recopilar y sistematizar la normativa en que se sustentan los ingresos públicos provinciales; Programar, analizar y evaluar la ejecución de las cuentas de ingresos; identificar desvíos, causas y consecuencias, y proponer medidas correctivas necesarias y posibles; Cooperar en el órgano rector del sistema presupuestario en el cálculo anual de ingresos del presupuesto provincial.	- Administración Tributaria Provincial; - Oficinas o unidades responsables de: percepción de recursos financieros y manejo de información proveniente de la coparticipación de fondos públicos, Aportes del Tesoro Nacional, acuerdos o sistemas de distribución de recursos financieros y modalidades similares.	OR del Sistema de Crédito Público OR Oficina de Ingresos Públicos OR del Sistema Presupuestario: Dirección General de Finanzas y Programación Presupuestaria OCSAF
<b>Sistema Presupuestario</b>	Dirección General de Finanzas y Programación Presupuestaria	Participar en la formulación de todos los aspectos presupuestarios (lineamientos, normativa, formulación, programación, ejecución, evaluación, ajustes y modificaciones); Preparar el anteproyecto de ley de presupuesto provincial, participar en la programación de su ejecución, coordinar estos procesos e intervenir en las modificaciones al presupuesto financiero provincial; Evaluar la ejecución de los presupuestos y sugerir normas técnicas para la formulación y evaluación de los presupuestos y elaborar informes con relación a los proyectos de presupuesto de las empresas y sociedades	- Servicios Administrativos de la Administración Pública Provincial - Áreas responsables de la operación del sistema presupuestario habilitadas en las oficinas de servicios administrativos - Toda oficina o unidad que cumpla funciones presupuestarias o financieras en la Administración Pública Provincial.	Sistema de Tesorería OCSAF

Nombre	Órgano Rector	Funciones	Conformación	Con quien se relaciona
		del Estado cuando ello le sea requerido por el OCSAF.		
<b>Sistema de Crédito Público</b>	Aun no reglamentado	<p>Participar en la formulación de los aspectos crediticios de la política financiera que elabore el OCSAF para el sector público provincial;</p> <p>Organizar un sistema de información sobre los mercados financiero;</p> <p>Intervenir en la tramitación de las solicitudes de crédito público;</p> <p>Proponer normas, procedimientos y gestión en materia de préstamos y empréstitos de la Administración Pública</p> <p>Fiscalizar que el financiamiento obtenido se aplique a sus fines específicos;</p> <p>Constituir información actualizada sobre financiamiento internacional y un registro del endeudamiento, integrado al sistema de contabilidad gubernamental;</p> <p>Preparar sistemáticamente informes sobre el servicio de la deuda pública y su incidencia financiera en los ejercicios futuros;</p> <p>Informar al órgano rector del sistema presupuestario sobre los créditos que deben incluirse anualmente en el presupuesto de la Administración Pública Provincial para la atención del servicio de la deuda y para el cumplimiento de los aportes de contrapartida provincial;</p> <p>Supervisar el funcionamiento de todas las unidades, con financiamiento originado en el crédito público;</p>		<p>Sistema Presupuestario</p> <p>Sistema de Ingresos Públicos</p> <p>OCSAF</p>
<b>Sistema de Tesorería</b>	Tesorería General de la Provincia	Participar en la programación jurisdiccional de la ejecución del presupuesto financiero provincial;	- Conjunto de órganos, normas y procedimientos que intervienen en la	Sistema Ingresos Públicos

Nombre	Órgano Rector	Funciones	Conformación	Con quien se relaciona
		<p>Administrar el sistema de modalidades de pago por depósitos bancarios que apruebe el OCSAF;</p> <p>Emitir letras del tesoro, de acuerdo a la normativa vigente;</p> <p>Dictar normas y procedimientos aplicables a los procesos de recaudación y pago, a la registración y conciliación de los movimientos de fondos y a la coordinación del funcionamiento de estos servicios.</p> <p>Fiscalizar y supervisar técnicamente la aplicación y cumplimiento de la normativa en materia de tesorería;</p> <p>Elaborar el presupuesto de caja de la Administración Pública Provincial y realizar el seguimiento y la evaluación de su ejecución;</p> <p>Confeccionar informes requeridos por los órganos rectores, el OCSAF o el Tribunal de Cuentas;</p> <p>Elaborar el proyecto de presupuesto de Tesorería general y ejecutarlo.</p>	<p>recaudación de los ingresos, en los pagos que configuran el flujo de fondos de la Administración Pública Provincial, así como en la custodia de las disponibilidades que se generen.</p> <p>- Servicios Administrativos de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Provincial y las áreas responsables de la operación del sistema que se habiliten en tales servicios administrativos.</p>	<p>Sistema de Créditos Públicos</p> <p>Sistema Presupuestario</p> <p>Sistema Contabilidad Gubernamental</p> <p>OCSAF</p>
<b>Sistema de Contabilidad Gubernamental I</b>	Contaduría General de la Provincia	<p>Dictar las normas de contabilidad gubernamental;</p> <p>Que los sistemas contables establecidos puedan ser desarrollados e implantados por cada organismo;</p> <p>Proponer el dictado de normas en materia de operatorias bancarias referidas a casos particulares de rendición de pagos y su documentación respaldatoria;</p> <p>Proponer en caso de ser necesario, normas específicas para las operatorias financieras, contables y de rendiciones de programas o proyectos financiados por organismos multilaterales de créditos;</p>	<p>- Es un sistema integrador de otros sistemas: Crédito Público, Presupuestario, Ingresos Públicos y Tesorería;</p> <p>- Servicios administrativos de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Provincial y las áreas responsables de la operación del sistema que se habiliten en tales servicios administrativos.</p> <p>- Conjunto de principios, órganos, normas y</p>	<p>Sistema Ingresos Públicos</p> <p>Sistema de Créditos Públicos</p> <p>Sistema Presupuestario</p> <p>Sistema de Tesorería</p> <p>OCSAF</p>

Nombre	Órgano Rector	Funciones	Conformación	Con quien se relaciona
		<p>Coordinar el funcionamiento del sistema para garantizar el registro contable de las actividades;</p> <p>Llevar la contabilidad central y producir anualmente los estados contables de la Administración Pública;</p> <p>Administrar un sistema de información contable que facilite el seguimiento de la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, así como los resultados operativos, económicos y financieros de la Administración Pública Provincial en general y desagregado por jurisdicción;</p> <p>Mantener archivos de documentación que sea menester preservar o conservar;</p> <p>Organizar y mantener operativo un sistema de compensación de deudas (débitos y créditos) intergubernamentales con jurisdicciones provinciales y municipales.</p>	<p>procedimientos técnicos utilizados para recopilar, evaluar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o pueden llegar a afectar el patrimonio de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Provincial.</p>	

Conforme a la decisión tomada por el Poder Ejecutivo Provincial, en relación a incorporar aspectos reglamentarios de la ley de administración financiera a través de la creación de lo que ha denominado **Servicio Administrativo Financiero Único - SAFU**, en orden a definir una estructura organizativa inter jurisdiccional, que centralice normas y simplifique procedimientos necesarios para contar con instrumentos que sirvan a una gestión eficiente, transparente y dinámica con herramientas modernas, que permitan monitorear permanentemente la calidad de la función pública, resulta importante esquematizar la integración de los restantes Sistemas de Contrataciones y Gestión de Bienes, para aportar a la visión integral y sistémica, que se presenta al final del presente capítulo (guía de gestión y coordinación de la rueda operativa).

#### ■ Sistema de Contrataciones

El Artículo 122 de la ley refiere al sistema de contrataciones compuesto por el conjunto de órganos, normas, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten al Estado obtener los bienes, las obras y los servicios que necesita para realizar su gestión.

El **Órgano Coordinador** (superintendencia) en el marco de las facultades que le otorga el art. 14 de la ley 4787, dispondrá la organización y funcionamiento de una oficina de apoyo para centralizar el ordenamiento y supervisión de adquisiciones y contrataciones y en este marco funcionará la Dirección de Contrataciones creado por Decreto del PE, con los recursos y herramientas necesarias para instrumentar en cumplimiento de su misión y funciones, todas las disposiciones de la Ley 3821 y lo que sobre el particular, determine su reglamentación.

Conforme al Artículo 123 de la ley de Administración Financiera, están comprendidas en el Sistema de Contrataciones, las operaciones que efectúen las jurisdicciones y entidades de la administración pública provincial, que tengan por objeto la adquisición de bienes, locación de bienes o derechos pertenecientes a terceros, obtención de servicios o ejecución de obras, o locación o enajenación de bienes o derechos pertenecientes a tales jurisdicciones o entidades.

Establecida la Dirección de Contrataciones, ésta actuará como Órgano Rector del Sistema de Contrataciones, con la misión de asegurar una eficiente programación, supervisión y evaluación de las transacciones a las que se refiere el artículo 123, articulando coordinadamente, a efectos de su implementación, con las unidades de apoyo de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Provincial.

La centralización de las funciones que competen a la Dirección de Contrataciones, amerita considerar en el alcance de sus competencias, las funciones establecidas por el Artículo 128 de la ley de Administración Financiera:

- a) Participar en la formulación de la política de contrataciones y adquisiciones de la administración pública provincial;
- b) Recopilar y sistematizar todas las normas legales, reglamentarias, administrativas y contractuales relacionadas con su competencia, y ponerlas a disposición de los servicios administrativos de las jurisdicciones y entidades;
- c) Organizar un sistema de información sobre precios testigo a los efectos de instrumentar las disposiciones del inciso 3) del artículo 3 de la ley 3821 y mantener permanentemente actualizada una base computarizada de datos para uso obligatorio de las áreas de compras de todas las jurisdicciones y entidades;
- d) Elaborar la programación de las contrataciones y adquisiciones con ajuste a las directivas del OCSAF y en coordinación con los órganos rectores de los sistemas de presupuesto y de tesorería;
- e) Intervenir en la programación de la ejecución del presupuesto cuando así lo determine el OCSAF;
- f) Asesorar en asuntos de su competencia a las autoridades provinciales y a los organismos y entidades integrantes del sistema;
- g) Participar en la preparación de las normas legales relacionadas con sus funciones sean asignadas por la reglamentación o por el OCSAF.

## ■ **Gestión de Bienes**

Con el objeto de integrar a la reglamentación de la ley 4787, el Sistema de Gestión de Bienes establecido en el artículo 13º de la misma, el Poder Ejecutivo dispone la creación de la Dirección General de Gestión de Bienes como Órgano Rector de este componente del Sistema de Administración Financiera.

Conforme lo establecido en la citada ley, el Sistema de Gestión de Bienes está compuesto por el conjunto de órganos, normas, recursos y procedimientos que se aplicaran para las altas y bajas del patrimonio del estado de bienes a los que es menester ingresar, registrar, conservar, mantener, proteger y eventualmente reasignar.

Institucionalizada la Dirección General de Gestión de Bienes mediante la asignación de responsabilidades primarias y acciones por Decreto, quedan establecidos en ese ámbito los aspectos relacionados con la administración, tipificación, catalogación, utilización, mantenimiento, custodia, enajenación, permuta, donación, baja, valuación, relevamiento, inventarios y registraciones contables de los bienes muebles, inmuebles, rodados y semovientes que componen el patrimonio de la Administración Pública Provincial y de cada una de sus jurisdicciones y entidades, previstos en el Art. 139 de la ley 4787.

Finalmente, a efectos de tener una visión integral del sistema (SAFU – ORGANOS RECTORES – UNIDADES DE APOYO), se mencionan las dos restantes Unidades de Apoyo, cuya visualización puede apreciarse gráficamente.

## ■ **Revisión sintética de las Unidades de Planificación Sectorial – UPS-**

Siendo competencia de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, conforme a la ley de Ministerios N° 6075, participar en el diseño de planes y programas en concordancia con los objetivos de la política provincial y en particular, una de sus funciones, coordinar con el Órgano Rector del Sistema Presupuestario, la asignación sectorial y territorial de los recursos públicos, resulta necesario establecer aspectos que hacen a la organización de este componente de las unidades de apoyo.



En tal sentido, el Poder Ejecutivo prevé la incorporación de las Unidades de Planificación Sectorial (UPS) a las Estructuras Orgánicas de las diferentes Jurisdicciones, salvo excepción de la propia Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, con dependencia jerárquica de éstas, dependencia funcional de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados y relación funcional de las Unidades Sustantivas y otras Unidades de Apoyo de las Jurisdicciones.

Pasamos a transcribir el decreto, propuesto por el PROFyM respecto a las responsabilidades primarias y acciones de esta Unidad de Apoyo, sobre las cuales no tenemos aportes que efectuar.

### **“Responsabilidad Primaria**

Diseñar la estructura programática jurisdiccional y elaborar el proyecto de presupuesto sectorial anual y plurianual, de acuerdo con las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los procedimientos establecidos por el Órgano Rector del Sistema Presupuestario Provincial.

Confeccionar los proyectos de compensación de partidas y rediseño del presupuesto. Ejercer el control de gestión a través de indicadores de eficacia, eficiencia, impacto y beneficio social aprobados por la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Gobernación.

### **Acciones**

1. Elaborar, siguiendo las instrucciones de sus superiores jerárquicos, los programas y el presupuesto anual y plurianual de la jurisdicción.
2. Elaborar los proyectos de compensación de partidas y el rediseño del presupuesto sectorial anual y plurianual, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios vigentes.
3. Elaborar los indicadores de gestión presupuestaria que le solicite el Órgano Rector del Sistema Presupuestario Provincial y los indicadores de eficacia, eficiencia, impacto y beneficio social que le solicite la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Gobernación.

4. Mantener actualizado el Marco Lógico de la Jurisdicción y enviar a la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Gobernación todas las modificaciones introducidas en sus matrices.
5. Coordinar la recolección y efectuar la sistematización de información referente a los programas en ejecución en la Jurisdicción, manteniendo actualizadas las bases de datos.
6. Actuar como unidad de enlace con el Servicio de Información Territorial y con la Dirección de Estadística y Censos de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Gobernación, manteniendo actualizada la información georeferenciada y estadística de la Jurisdicción.
7. Asesorar y capacitar a los ejecutores de los programas de la Jurisdicción en consonancia con los lineamientos que sobre el particular le indique la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Gobernación.

■ **Revisión sintética de las Unidades de Auditoría Interna - UAI**

La gestión del sector público provincial debe alcanzar los objetivos establecidos por el Gobierno mediante el empleo adecuado de los recursos y dentro del marco jurídico vigente.

Por ello, las políticas de auditoría interna deben contemplar el desarrollo de actividades de supervisión que contribuyan a priorizar las acciones de control concernientes a actividades sustantivas de las entidades y dependencias u organismos, considerando prioritariamente los riesgos que afecten los intereses básicos de la comunidad.

Se fomenta la realización de auditorías de carácter integral, contemplando todas las fases que conlleva, es decir la anterior (antes), durante y posterior actividades para salvaguardar los activos y cumplir el marco legal.

Conforme a la normativa vigente, el sistema de control interno de la gestión económica, financiera y patrimonial del sector público provincial, está a cargo del Contador General de la Provincia, quien deberá aprobar la estructura organizativa del sistema de control interno, los manuales e instructivos que determinen los

métodos y procedimientos de trabajo e impartirá las normas necesarias para su funcionamiento, siendo la Contaduría General su órgano rector y responsable de la organización y funcionamiento.

La referida norma contempla la posibilidad de habilitar unidades de auditoría interna en los servicios administrativos de cada una de las jurisdicciones y entidades de la administración pública provincial, a los fines de ejercer la fiscalización o supervisión de su funcionamiento, relevar datos y analizar documentación sobre la gestión, con un enfoque integral en todas sus etapas: preventiva, operativa y evaluativa, debiendo garantizar el cumplimiento de requisitos tales como ser integral e integrado, abarcar aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

El contador general de la provincia podrá disponer que se integren funcionalmente a dicha organización las áreas de los servicios administrativos de las jurisdicciones y entidades de la administración pública provincial que desempeñen funciones de control interno y del personal

Resulta en esta etapa del proceso de internalización de cambios organizacionales, de fundamental importancia, que la alta gerencia de la administración pública, empiece a hablar y esencialmente practicar un lenguaje común respecto al cómo llevar a la práctica en forma integrada, conjunta y cooperativa, las acciones sustantivas, máxime cuando en ellas se incorporan.

#### **6.1.4. Exploración y fortalecimiento a organigramas propuestos, sus misiones y funciones, efectos, aspectos de normativa, modelos y procesos**

Se presentan los resultados de la revisión de las propuestas de rediseño de estructuras orgánicas, teniendo presente los criterios de creación de las Jurisdicciones para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Bajo un concepto de análisis sistémico, se tuvo presente como entablar esquemas que faciliten la transversalidad de las funciones como nueva modalidad de interrelación de servicios al cliente interno y externo, poniendo énfasis en no

descuidar la complementariedad, sin caer en la superposición, a efectos de la optimización de los **recursos**, para alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad.

A partir de las directivas de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, se tomaron como casos testigos para analizar, las siguientes jurisdicciones:

- Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y Vivienda – IPDUV – organismo autárquico y descentralizado, creado por Ley N° 2194.
- Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos, incorporado con esa jerarquía ministerial, a partir de la nueva Ley de Ministerios N° 6075.

Por cada jurisdicción, conforme a la normativa vigente – Decreto N° 2773/2008, se procedió al análisis de la propuesta original del Organismo, tomando también como insumo, el proceso de intercambio y correcciones del equipo técnico del PROFyM.

Tomando como línea de conducción, la normativa de creación del Organismo sujeto a análisis, se procedió a incorporar aportes a las responsabilidades primarias propuestas por las áreas y el equipo técnico del PROFyM en su primer devolución, instando a que se contemple la base que conforma la misión institucional, cuya desagregación y alcance, debe reflejarse en las acciones.

En términos generales, se observaron omisiones a los objetivos instituidos, como así también una inapropiada escala entre las responsabilidades primarias y acciones, siendo que estas últimas deben contener en forma desagregada las acciones que garanticen el cumplimiento de las metas preestablecidas en las primeras.

Pasando al plano de su ubicación en la estructura organizacional, el análisis que pasamos a describir fue realizado en el marco del Decreto N° 2773/2008 solamente a nivel de las primeras aperturas dependientes del nivel de jerarquía política.

El resultado a nivel de la asistencia técnica, puede visualizarse en el informe de análisis de las propuestas de rediseño de las estructuras orgánicas presentadas por los organismos seleccionados, insumo relevante para el Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado respecto a la definición de dictamen técnico, que a continuación se detalla y la propuesta normativa – Anexo I y II conforme al Decreto N° 2773/2008 que se incorpora en apartado en forma de Anexo N° IV

## **Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y Vivienda**

### **Revisión de organigramas - propuestas sectoriales de reorganización.**

#### **Identificación de los Elementos de Análisis**

- Leyes N° 2194/3658 de Creación del Organismo, Registro Notarial N°3590/3801,
- Decretos N°2773/08, Decreto 20/82
- Acta de Observaciones de la Comisión Evaluadora
- Propuesta del Organismo
- Organigramas vigentes, real y propuesto

#### **Modalidad de trabajo:**

Se analizó la documentación disponible a partir de los resultados de las actividades desarrolladas por el equipo técnico de PROFyM durante el proceso de asesoramiento y recepción de propuestas, incorporando aportes que consideramos, pueden resultar útiles para sustentar el Dictamen de Comité Ejecutivo.

#### **Criterios generales tomados para el análisis:**

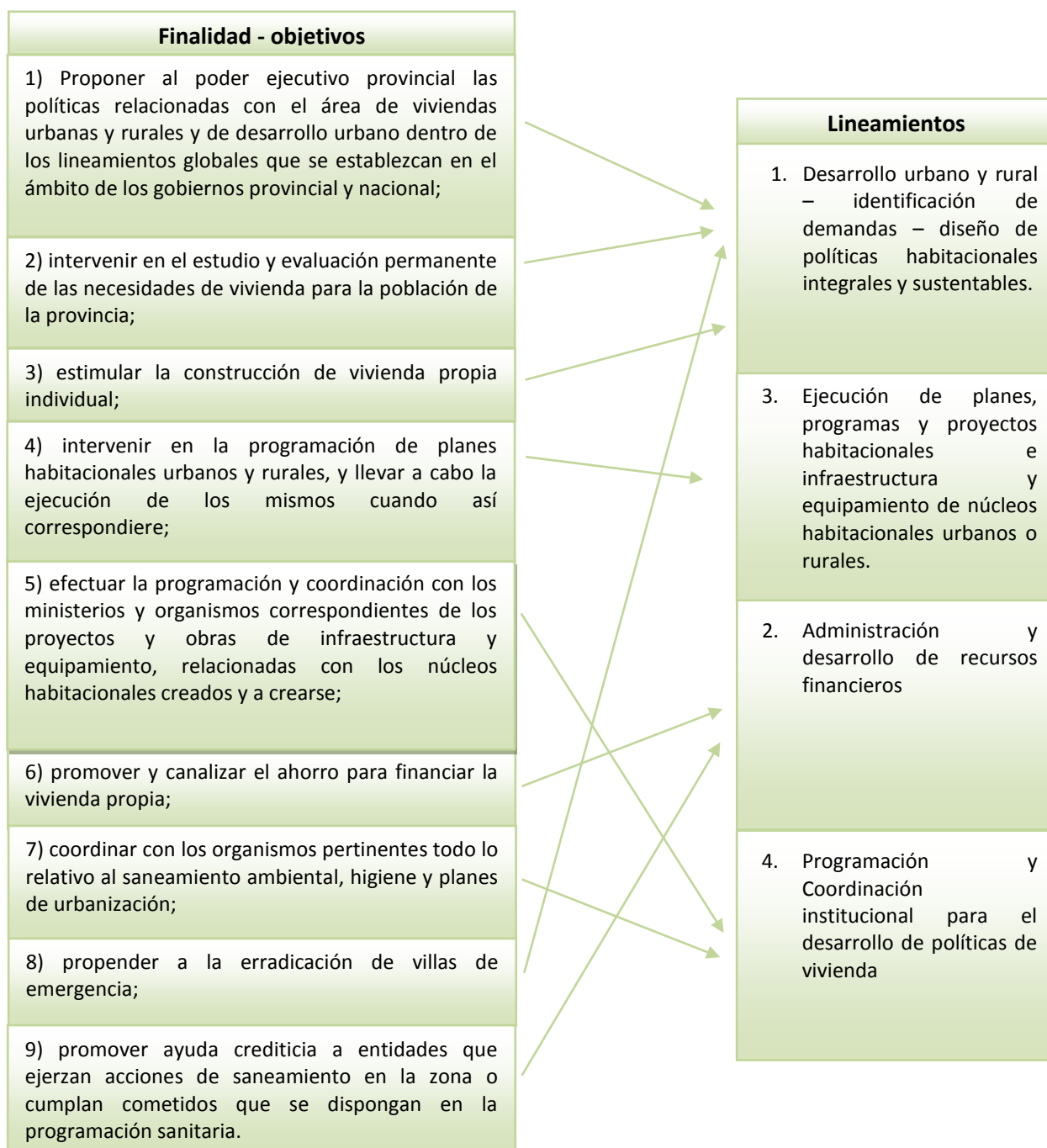
- Incorporar en el análisis y composición de la devolución a las áreas técnicas, la interpretación de la normativa de origen y creación de los organismos descentralizados, a efectos de garantizar el encuadre de objeto y acciones al organigrama propuesto.
- Garantizar que el marco legal que respalda la creación y define los objetivos institucionales se encuentre contemplado en las responsabilidades primarias de las distintas áreas que conforman la base organizacional de los organismos, definiendo las metas institucionales. La jerarquía, conforme al universo que atiende, puede comprenderse como Dirección General o Dirección.

Garantizar la transversalidad de la gestión pública, representada por las áreas de apoyo, cuya jerarquía, conforme a la diversificación de actividades a atender, puede llegar a nivel de Dirección como máximo.

- Definir parámetros para la asignación de niveles de jerarquización, tanto en las unidades sustantivas como en las unidades de apoyo. Ej.: asignación presupuestaria – cantidad de población a atender, cantidad de programas vigentes y proyectados, cantidad de recursos humanos a administrar, nivel de tecnología empleada, dependencia jerárquica sobre delegaciones, destacamentos, centros de salud, etc.
- Conforme lo contempla el Decreto 2773/08, en su Art. 10, las propuestas de las estructuras organizativas, no podrán originar incrementos en la cantidad y/o costo de los cargos de las plantas de personal permanente y transitorio, y créditos presupuestarios.
- Conforme al Art. 11º de la norma, toda solicitud de excepción a las pautas para el diseño y elaboración de las Estructuras Organizativas, deberá acreditar fehacientemente las razones que las fundamenten.

Partiendo de considerar la ley 2194 de creación del IPDUV, observamos respecto a la estructura actual que rige y la estructura propuesta que respalda la organización gerencial, que si bien, los objetivos se corresponden con el art. 4º de la ley de creación del IPDUV en la que se expresa la misión institucional, su desagregación para bajar a la definición de lineamientos y/o metas que sustenten el nivel de responsabilidad primaria para las Gerencias propuestas, no se encuentran definidas con criterios de racionalidad, integralidad y equidad.

Analizando el mencionado art. 4º de la ley de creación del IPDUV, podemos resumir como principales lineamientos que se derivan de su finalidad:



Transversalmente, siguiendo la definición de reorganización de la estructura del Estado para lograr calidad y eficiencia en el servicio de la administración, estos ejes o lineamientos, deberían contener como soporte las siguientes áreas de apoyo:

1. Planificación e Información
2. Administración de recursos físicos, humanos y financieros
3. Control de gestión operacional y de auditoría interna
4. Aspectos legales y técnicos

Cabe destacar que la incorporación del Registro Notarial, constituye un órgano oficial específico creado por ley la ley 3590 que debe ser considerado en la estructura.

Ahora bien, la estructura vigente, contiene las siguientes 4 Gerencias:

Gerencia	Responsabilidad Primaria
Gerencia de Asuntos Socio-económicos Objetivos: no contemplado – deriva de facultades de la ley.	Entender en todo lo relativo a los aspectos sociales que se plantean en la problemática habitacional y dirigir las tareas inherentes a la inscripción y análisis socioeconómicos de los postulantes de viviendas, y adjudicación de las unidades habitacionales.
Gerencia Operativa Objetivos: 4 parcial	Tener a cargo la supervisión, ejecución, control, dirección y certificación de todos los programas de Viviendas, obras complementarias, infraestructura y equipamientos.
Gerencia de Recursos Financieros Objetivos:	Dirigir las actividades relativas a los servicios contables, económicos, financieros, de administración y suministros
Gerencia de Desarrollo Urbano Objetivos:	Entender la actualización permanente de información básica y evaluación de los aspectos técnicos que permitan la formulación y aplicación de políticas, planes y programas habitacionales y de ordenamiento territorial, que garanticen condiciones de desarrollo sustentable, estableciendo normativas y generando un Sistema de Información Geográfica -SIG- del IPDUV.

Agregándose a las mismas, en el marco de la propuesta del IPDUV, otras 2 Gerencias:

Gerencia de Proyectos y Programación Objetivos:	Participar en el proceso de implementación de los distintos programas habitacionales encarados por el IPDUV, tendientes a reducir el déficit habitacional provincial, desde la gestión de financiamiento hasta la contratación de obras.
Gerencia Legal y Técnica Objetivos:	Actuar como servicio jurídico entendiendo y dictaminando en toda cuestión legal inherente al instituto. Asistir al Directorio en todos los aspectos legales, mediante la evaluación final de los procesos e instrumentar el control de la legalidad de los expedientes que llegan para decisión del Directorio

### Observaciones Generales de la propuesta:

Comparando los tres niveles de análisis (objetivos – responsabilidades primarias y acciones), observamos la necesidad de alinear, en términos de una lógica integral, estos aspectos, para proveer de una visión integral a la propuesta institucional del IPDUV, enmarcada en su norma de creación, máxime cuando la circunscripción que asume cada Gerencia tiene jerarquía de Dirección General.



A manera de ejemplo, (como observación general), se observa una falta de correlatividad entre las responsabilidades primarias y las acciones de cada nivel gerencial, siendo en algunos casos (Desarrollo Urbano), estas últimas más amplias que el alcance que delimita la responsabilidad primaria.

Un alto componente de las acciones vinculadas a las Gerencias, constituyen actividades de apoyo que pueden estar en otro nivel.

Por ejemplo, consideramos que las funciones de la Gerencia de Asuntos Socio Económicos, puede encuadrarse dentro de otras áreas, como Desarrollo Urbano y Financiera. Si se analiza la ley, las funciones de esta Gerencia, están respondiendo a aspectos facultativos del Organismo y no la misión en sí. Es probable que esta omisión de análisis sea histórica, por lo que consideramos oportuno restablecerla a efectos de optimizar actividades y recursos.

En el plano de las acciones, hay componentes que siendo de caracteres similares pero en distintas escalas (planes habitacionales, planificación de equipamiento, etc.) son realizados por distintas áreas, lo cual lleva a una duplicación de tareas operativas similares, que pueden concentrarse para optimizar aspectos técnicos, financieros y logísticos.

Deberían estar bien diferenciadas las áreas de programación, planificación, de las ejecutivas u operativas, como asimismo las de monitoreo y control.

El área de desarrollo urbano y rural que entiende en materia de políticas de vivienda, debería tomar como insumos, los resultados del sistema de información y no encargarse de tal relevamiento, considerando que éste debería tener un nivel de área de apoyo, en concordancia con el diseño de la macroestructura.

La justificación de incremento de 4 a 6 Direcciones Generales, basa su argumento en aspectos relacionados con la dinámica propia de las áreas intervinientes, no relacionada - salvo las excepciones detalladas - con los objetivos institucionales de la unidad sustantiva, o con incorporación de funciones especiales que se deriven de lineamientos específicos de Gobierno.

## Tarea 2. Revisión de acciones

<b>Gerencia de Asuntos Socio-económicos</b>	<b>Gerencia Operativa</b>	<b>Gerencia de Recursos Financieros</b>	<b>Gerencia de Desarrollo Urbano</b>	<b>Gerencia de Proyectos y Programación</b>	<b>Gerencia Legal y Técnica</b>
<b>Observación:</b> Las acciones no responden a objetivos de la ley – deben pasarse a Desarrollo Urbano, Financiera y Articulación Institucional.	<b>Observación:</b> Tiene intervención en la construcción de viviendas y su proceso desde la elaboración de los proyectos de obra, hasta la entrega	<b>Observación:</b> Puede denominarse Gerencia de Administración y Finanzas dado que contempla funciones contables, administrativas y financieras	<b>Observación:</b> Deberían incorporarse acciones que comprendan la misión del área conforme a la ley de creación del IPDUV	<b>Observación:</b> a efectos de optimizar recursos y estructura, sus acciones podrían estar circunscriptas en áreas que ya tratan las temáticas abordadas.	<b>Observación:</b> El alcance debe contemplarse como área de apoyo a nivel de Dirección.
Efectuar relevamientos socioeconómicos que permitan caracterizar a los habitantes a los que van dirigidos los programas habitacionales. <i>Observación: incorporar a Desarrollo Urbano</i>	Coordinar la supervisión, ejecución y control de los planes habitacionales.	Supervisar, coordinar y centralizar todo lo relacionado con el movimiento financiero, <b>registraiones contables y presupuestarias</b> , preparación de balances, <b>estados de ejecución</b> , rendiciones de cuentas y liquidaciones de haberes y gastos. <i>Observación: recurso en sentido propio de la palabra no tiene porque haber rendiciones de gastos. Organizar la definición de adm. de recursos.</i>	Evaluar la documentación técnica referida a los aspectos urbanos, ambientales, dominiales, físicos y valores de terrenos, como así también el diseño urbano de los proyectos habitacionales presentados en el marco de las diferentes operatorias vigentes en el IPDUV.	Asistir al Directorio del IPDUV en la planificación y programación de las obras a encarar por el organismo, en cumplimiento de los objetivos definidos, conforme al déficit habitacional provincial y demanda registrada en el Instituto y los municipios.  <i>Observación: son acciones que deben contemplarse en Desarrollo Urbano.</i>	Dirigir y coordinar l representación del Instituto en todas las instancias judiciales u organismos jurisdiccionales.
Formular propuestas de investigación sobre la problemática habitacional <i>Observación: incorporar a Desarrollo Urbano</i>	Coordinar la elaboración y control de los certificados.	Supervisar y coordinar el manejo y custodia de fondos y valores.	Realizar y actualizar el análisis del Déficit Habitacional en base a los datos provistos por el INDEC de los Censos Nacionales de Población y Vivienda.  <i>Observación: Tarea de área de apoyo - Información.</i>	Elaborar la documentación técnica y de costos necesaria para gestionar ante la Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Nación, la No Objeción para Licitación y Contratar las obras programadas.	Tener a su cargo el ordenamiento y guarda del protocolo de Resoluciones y Actas del Directorios.

				<i>Observación: Es una acción que debe contemplarse en la Gerencia Financiera y tiene aspectos relevantes de articulación institucional.</i>	
Organizar el proceso de inscripción de cada plan de vivienda que encare el instituto.  <i>Observación: incorporar a Operativa.</i>	Coordinar la elaboración de los proyectos de obra y ejecución de las obras complementarias, infraestructuras y equipamientos.	Supervisar y coordinar las acciones relacionadas con el registro y control de los bienes patrimoniales.  <i>Observación: Solo iría si se amplía el alcance de la gerencia a administración – de otro modo debe trasladarse la acción al área de apoyo: administración.</i>	Desarrollar un Sistema de Información Geográfica (SIG) del IPDUV, como parte integrantes del ETISIG, (Equipo interinstitucional de Sistemas de Información Geográfica de la Provincia)  <i>Observación: Tarea de área de apoyo: información</i>	Elaborar los proyectos de Viviendas nuevas, propuestas de intervención de viviendas precarias recuperables y de conjuntos habitacionales actualmente deficitarios, presupuestar obras, y redactar Pliegos de Bases y Condiciones para proceder al llamado a Licitación Pública y/o gestionar aquellas a encara por la Administración Municipal.  <i>Observaciones: Contempla acciones que deben estar encuadradas en el área de Desarrollo Urbano, Gerencia Operativa y articulación institucional.</i>	Analizar la documentación y el correcto cumplimiento de los recaudos legales de los actos administrativos que se someterán a consideración del Directorio, como asimismo que los proyectos respondan en su contenido y forma a la normativa vigente.
Analizar la información manifestada por los solicitantes en sus fichas de inscripción, verificar las situaciones declaradas a través de los organismos específicos y confeccionar padrones de solicitantes por localidad, capacidad de pago en relación a su situación económica y social. <i>Observación: incorporar a Financiera y Operativa.</i>	Coordinar y gestionar ante los organismos provinciales, SSDUyV de la Nación el proyecto y financiamiento de los nexos e infraestructura.  <i>Observaciones: Corresponde a acciones de Articulación Institucional y Financiera.</i>	Coordinar lo relacionado con el depósito y distribución de suministros.	Desarrollar un sistema de monitoreo de Impacto Ambiental de las áreas donde se localizan planes, programas y/o proyectos.  <i>Observación: Forma parte de la planificación integral y sustentable de la planificación de programas. Debe aclararse la función específica.</i>	Evaluar la documentación técnica y de costos de obras licitadas en la modalidad provisión de terrenos, proyectos y precios presentados por entidades intermedias  <i>Observación: Es una acción ya contemplada en las Gerencias Financiera y de Desarrollo Urbano.</i>	Asesorar y dictaminar en toda cuestión de índole legal y jurídica que le fuera requerida en el ámbito del organismo.
Determinar la nómina de	Intervenir en la entrega y	Elaborar el presupuesto de	Coordinar con los organismos	Instrumentar la adjudicación y	Establecer las acciones

<p>preadjudicatarios, efectuar los sorteos y elaborar las resoluciones de adjudicación.</p> <p><i>Observación: incorporar a Desarrollo Urbano y Operativa.</i></p>	<p>recepción provisoria y definitiva de la obras.</p>	<p>gastos y cálculo de recursos.</p>	<p>y/o programas responsables, la elaboración de propuestas de diseño y ordenamiento de los centros de servicios rurales en el ámbito provincial – CESERU-</p> <p><i>Observación: Forma parte integral de la planificación de políticas. Incorporar a áreas específica de articulación institucional conforme a una de las finalidades del organismo.</i></p>	<p>proceder a la firma de Contratos de Obra, incorporando los mismos al Registro de Contratos y Licitaciones y elaborar la documentación para, en coordinación con Dirección de Control de Gestión, gestionar con Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda el financiamiento de las obras contratadas.</p> <p><i>Observación: Tiene acciones que deben estar contempladas en áreas financiera, legal y articulación institucional.</i></p>	<p>conducentes al logro de los objetivos derivados de planes de obras públicas trazados por el directorio.</p>
<p>Efectuar periódicamente constataciones, detectar casos irregulares y realizar los trámites correspondientes.</p> <p><i>Observación: incorporar a Operativa.</i></p>	<p>Coordinar el seguimiento de obras y emisión de certificados de los créditos individuales.</p> <p><i>Observación: ampliar a todas las operatorias.</i></p>	<p>Intervenir en las licitaciones y contrataciones mediante la evaluación económica financiera de los oferentes.</p> <p><i>Observación: debe articular a tal efecto con el área Operativa.</i></p>	<p>Realizar y evaluar en el Catastro Físico Geométrico de los inmuebles destinados a diferentes operatorias.</p> <p><i>Observación: Analizar la posibilidad de integrar esta acción en otra área.</i></p>	<p>Programar y gestionar ante la SSDUV y los Municipios la ejecución de obras de Viviendas, Infraestructura y Centros Integradores Comunitarios a través de Cooperativas de Trabajo, capacitando y asesorando a las mismas, asegurando la continuidad laboral de sus integrantes.</p> <p><i>Observación: Se trata de una acción que deriva del objetivo de articulación institucional.</i></p>	<p>Entender en la realización de los estudios vinculados con su especialidad, con el objeto de promover el perfeccionamiento de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.</p>
	<p>Intervenir en los procesos licitatorios.</p> <p><i>Observación: participa parcialmente en un aspecto de la licitación con el área Financiera..</i></p>	<p>Emitir informes sobre aptitud financiera de los solicitantes de créditos individuales y postulantes de viviendas.</p> <p><i>Observación: Siendo análisis de riesgos, corresponde para</i></p>	<p>Recopilar y evaluar antecedentes de dominio de los inmuebles afectados a diversos planes y/o programas.</p> <p><i>Observación: La información</i></p>	<p>Efectuar tasaciones de inmuebles propuestos por empresas constructoras para ejecución de conjuntos habitacionales a requerimiento de las distintas áreas, y de terrenos y</p>	<p>Establecer las normas de procedimiento para la adecuada instrumentación de los planes habitacionales proyectados.</p>

		<i>todos los niveles -</i>	<i>debe ser insumo tomado de otra área, incorporada a la función específica de análisis e investigación.</i>	viviendas en el marco de los créditos individuales. <i>Observación: Forma parte de la instrumentación de los programas y debe estar asesorado por el área legal.</i>	
	Mantener un registro de calificación de empresas constructoras	Realizar gestiones ante los distintos organismos para obtener el financiamiento de planes habitacionales y desarrollo urbano que encara el instituto y asegurar el flujo de los recursos financieros.	Recopilar y sistematizar la información básica de los asentamientos humanos consistente en ejidos municipales digitalizados con ubicación de planes habitacionales, equipamientos, infraestructura y terrenos disponibles por el IPDUV de cada localidad de la provincia y registro de datos catastrales y dominiales de los inmuebles. <i>Observación: Se duplica con acciones anteriores; debe tomarse como insumo para analizar.</i>	Implementar la Operatoria de Créditos Individuales y Mancomunados Hipotecarios, Créditos para Pequeños y Medianos Productores Rurales, asesorando a los interesados, evaluando la documentación presentada hasta su otorgamiento. <i>Observación: Corresponde a área financiera – ver el alcance de la operativa.</i>	Analizar y elaborar informes referidos a los proyectos de leyes que se encuentren en el período de observación por parte del Poder Ejecutivo y que por su naturaleza alcance al Instituto.
	Desarrollar además, todas las funciones que surjan de su tarea, como ser las relaciones institucionales con la Subsecretaría de Vivienda de la Nación, a través de la rendición de la ejecución de obra y gestión de toda obra de infraestructura, Intendentes Municipales y Organizaciones empresariales. <i>Observación: debe coordinar con el área de Articulación Institucional.</i>	Rendición de los fondos transferidos por la SSDUyV y Organismos Internacionales de acuerdo a las normas vigentes en cada caso.  <i>Observación: debe coordinar con el área de Articulación Institucional.</i>	Efectuar el movimiento dominial de inmuebles según Ley Nº 2194 y elaborar la valuación de los inmuebles propiedad del IPDUV  <i>Observación: analizar si la gestión dominial puede ser realizada por otra área.</i>	Instrumentar el Programa de Microcréditos, renovables, destinado a los sectores más desprotegidos y de extrema pobreza, para el mejoramiento de viviendas recuperables o para la ejecución de una solución habitacional, mínima progresiva.  <i>Observaciones: Deben contemplarse en las áreas financiera y operativa.</i>	

Referencia de colores respecto la presentación de tareas:

	Acciones superpuestas entre áreas
	Acciones duplicadas dentro del mismo área
	Acciones no relacionadas o que exceden a la definición del área

### Tarea 3. Propuesta para el proceso de adecuación de las funciones directivas a la coordinación por programas Primer paso: reorganización de las Responsabilidades Primarias

Gerencia	Responsabilidad Primaria
<b>Gerencia de Programación y Coordinación Institucional</b>	Intervenir en el proceso de implementación de los distintos programas habitacionales encarados por el IPDUV, tendientes a reducir el déficit habitacional y de infraestructura provincial, desde la gestión de financiamiento hasta la contratación de obras. Tiene a su cargo las vinculaciones institucionales con diferentes organismos para el desarrollo de políticas de vivienda, como asimismo aquellos vinculados a proyectos y obras de infraestructura y equipamiento, relacionadas con los núcleos habitacionales creados y a crearse y la coordinar con los organismos pertinentes en todo lo relativo al saneamiento ambiental, higiene y planes de urbanización.
<b>Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural</b>	Intervenir en la identificación de demandas y el diseño de políticas habitacionales integrales, inclusivas y sustentables en materia de desarrollo urbano y rural dentro de los lineamientos globales que se establezcan en el ámbito de los gobiernos provincial y nacional con alcance a todo el territorio provincial. Se sustenta de la actualización permanente del Sistema de Información Geográfica para el análisis y evaluación de los aspectos técnicos que permitan la formulación y aplicación de políticas, planes y programas habitacionales y de ordenamiento territorial, que garanticen condiciones de desarrollo sustentable. Interviene en el estudio, evaluación y promoción permanente de las necesidades de vivienda para la población de la provincia con alcance a los sectores más vulnerables, planes habitacionales territoriales y sectoriales y vivienda propia individual.
<b>Gerencia Operativa</b>	Responsable del diseño y ejecución de proyectos de obra relacionados con los programas de viviendas (planes habitacionales o vivienda individual), obras complementarias, infraestructura y equipamientos de carácter urbano o rural en todo el territorio provincial. Tiene a su cargo la ejecución, dirección, certificación y adjudicaciones de obras e intervención en los procesos de licitatorios y de calificación de empresas contratistas.
<b>Gerencia de Administración y Finanzas</b>	Responsable de la administración en general y el manejo, optimización y rendición de cuentas de recursos físicos, económicos y humanos de la Organización. Tiene a su cargo la promoción, evaluación y selección de créditos de vivienda o sistemas de infraestructura, como asimismo la instrumentación de sistemas de ahorro para financiar la vivienda propia. Instrumenta la gestión de desarrollo de fondos para los fines institucionales.

## Segundo paso: Propuesta de Reorganización de Acciones

Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Gerencia Operativa	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia de Programación y Coordinación Institucional
Evaluar la documentación técnica referida a los aspectos urbanos, ambientales, dominiales, físicos y valores de terrenos, como así también el diseño urbano de los proyectos habitacionales presentados en el marco de las diferentes operatorias vigentes en el IPDUV.	Coordinar la elaboración de los proyectos de obra en general y ejecución de las obras complementarias, infraestructuras y equipamientos.	Supervisar, coordinar y centralizar todo lo relacionado con el movimiento financiero contratación de bienes y servicios de la jurisdicción, como asimismo el manejo y custodia de valores.	Coordinar con las áreas técnicas del Instituto, la gestión de programas y proyectos de asistencia técnica y financiera.
Recopilar y sistematizar la información básica digitalizada de los asentamientos humanos identificados en ejidos municipales con ubicación de planes habitacionales, equipamientos, infraestructura y terrenos disponibles por el IPDUV de cada localidad de la provincia y registro de datos catastrales y dominiales de los inmuebles.	Evaluar proyectos de obra y aspectos relacionados con los procesos licitatorios.	Supervisar, coordinar y centralizar los registros contables y presupuestarios, preparación de balances, estados de ejecución, rendiciones de cuentas y liquidaciones de haberes y gastos de la jurisdicción.	Intervenir en las acciones de identificación, negociación y supervisión de la ejecución de los acuerdos alcanzados con diversos organismos.
Realizar y actualizar el análisis del Déficit Habitacional en base a los datos provistos por el INDEC de los Censos Nacionales de Población y Vivienda.	Organizar el proceso de inscripción de cada plan de vivienda que encare el instituto.	Supervisar y coordinar las acciones relacionadas con el registro y control de los bienes patrimoniales.	Participar en el proceso de implementación de los distintos programas habitacionales encarados por el IPDUV, tendientes a reducir el déficit habitacional y de infraestructura provincial, desde la gestión de financiamiento hasta la contratación de obras.
Desarrollar un Sistema de Información Geográfica (SIG) del IPDUV, como parte integrantes del ETISIG, (Equipo interinstitucional de Sistemas de Información Geográfica de la Provincia).	Coordinar el seguimiento de obras; elaboración, emisión y control de certificados de obras para los créditos individuales y de carácter colectivo o específico.	Coordinar lo relacionado con el depósito y distribución de suministros	Tiene a su cargo las vinculaciones institucionales con diferentes organismos para el desarrollo de políticas de vivienda, como asimismo aquellos vinculados a proyectos y obras de infraestructura y equipamiento, relacionadas con los núcleos habitacionales creados y a crearse.

Desarrollar un sistema de monitoreo de Impacto Ambiental de las áreas donde se localizan planes, programas y/o proyectos.	Intervenir en la entrega y recepción provisoria y definitiva de la obras.	Elaborar el presupuesto de gastos y cálculo de recursos.	Coordinar con los organismos pertinentes en todo lo relativo al saneamiento ambiental, higiene y planes de urbanización.
Articular con la Gerencia de Programación y Coordinación Institucional para coordinar con los organismos y/o programas responsables, la elaboración de propuestas de diseño y ordenamiento de los centros de servicios rurales en el ámbito provincial –CESERU-.	Efectuar periódicamente constataciones, detectar casos irregulares y realizar los informes y gestión relacionados con el monitoreo de ejecución de obras.	Realizar el seguimiento y sistematización de información financiera referida a recaudaciones y aplicaciones de fondos para la toma de decisiones	Programar y gestionar ante la SSDUV y los Municipios la ejecución de obras de Viviendas, Infraestructura y Centros Integradores Comunitarios.
Realizar y evaluar en el Catastro Físico Geométrico de los inmuebles destinados a diferentes operatorias.	Mantener un registro de calificación de empresas constructoras.	Intervenir conjuntamente con la Gerencia Operativa en los procesos de instrumentación de licitaciones y contrataciones mediante la evaluación económico financiera de los oferentes.	Coordinar y gestionar ante los organismos provinciales, SSDUyV de la Nación los programas habitacionales y proyectos de financiamiento de los nexos e infraestructura.
Recopilar y evaluar antecedentes de dominio de los inmuebles afectados a diversos planes y/o programas	Articular las demandas de gestión institucional que responden a su área, con el área correspondiente, para integrar a la gestión del IPDUV, todas las funciones vinculadas con las relaciones institucionales a nivel nacional (Subsecretaría de Vivienda de la Nación) en relación a la rendición de la ejecución de obras y gestión de toda obra de infraestructura, como asimismo con Intendentes Municipales y Organizaciones empresariales.	Emitir informes sobre aptitud financiera de los solicitantes de créditos individuales y postulantes de viviendas.	
Efectuar el movimiento dominial de inmuebles según Ley Nº 2194 y elaborar la valuación de los inmuebles propiedad del IPDUV.	Instrumentar la adjudicación y proceder a la firma de Contratos de Obra, incorporando los mismos al Registro de Contratos y Licitaciones.	Rendición de los fondos transferidos por la SSDUyV y Organismos Internacionales de acuerdo a las normas vigentes en cada caso.	
Efectuar relevamiento socioeconómicos que permitan caracterizar a los habitantes a los que van dirigidos los programas habitacionales.	Efectuar tasaciones de inmuebles propuestos por empresas constructoras para ejecución de conjuntos habitacionales a requerimiento de las distintas áreas, y de terrenos y viviendas en el marco de los créditos individuales.	Articular con el área institucional, las necesidades de gestión ante los distintos organismos para obtener el financiamiento de planes habitacionales y desarrollo urbano que encara el Instituto y asegurar el flujo de los recursos financieros.	



Formular propuestas de investigación sobre la problemática habitacional	Implementar la operatoria de créditos individuales y mancomunados hipotecarios, créditos para pequeños y medianos productores rurales, asesorando a los interesados, evaluando la documentación presentada hasta su otorgamiento.	Elaborar la documentación técnica y de costos requerida ante la Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Nación, la No Objeción para Licitación y Contratar las obras programadas.	
Asistir al Directorio del IPDUB en la planificación y programación de las obras a encarar por el organismo, en cumplimiento de los objetivos definidos, conforme el déficit habitacional provincial y demanda registrada en el Instituto y los municipios	Instrumentar los programas específicos como el Programa de Microcréditos, renovables, destinado a los sectores más desprotegidos y de extrema pobreza, para el mejoramiento de viviendas recuperables o para la ejecución de una solución habitacional, mínima progresiva.	Intervenir en la administración de los fondos de recupero de viviendas y otros mecanismos de autogestión.	
Elaborar los proyectos de Viviendas nuevas, propuestas de intervención de viviendas precarias recuperables y de conjuntos habitacionales actualmente deficitarios.		Evaluar los aspectos financieros de proyectos presentados por entidades intermedias.	

## **Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos**

### **Modalidad de trabajo y aspectos básicos a tener en cuenta:**

Se analiza la documentación disponible a partir de los resultados de las actividades desarrolladas por el equipo técnico del PROFyM con las áreas técnicas del Ministerio, durante el proceso de asesoramiento y recepción de propuestas.

Se incorpora el análisis de un factor determinante de contexto a partir del cambio de autoridades del Ministerio, acompañando al PROFyM, se intercambian opiniones con los referentes políticos del Ministerio, sobre la base de un primer material de devoluciones a la propuesta presentada por la gestión anterior, incorporando en ello los aportes más relevantes a ser considerados en la base de una nueva organización institucional del Ministerio.

Se toman en consideración los aportes resultantes de la visión y compromisos institucionales que involucran a la reorganización del área, entre ellos, el trabajo desde una dimensión más emprendedora, que complementando a la alternativa asistencial, resulta una herramienta para acelerar los mecanismos de inclusión que tiene el Gobierno como meta. Por ello se consideró la incorporación de aportes al área emprendedorismo.

En el mismo sentido, desde una dimensión de promoción y fuerte trabajo de la temática de género, se nos informa que ya se encuentra funcionando y con proyectos a desarrollar, el área Mujer, que tendrá jerarquía de primer nivel político (Subsecretaría) y que, independientemente del avance que la presente etapa incorpore en esta propuesta, será incorporada y consolidada desde la plataforma básica de Gobierno para 2009.

Luego de generar las devoluciones a las áreas técnicas y referentes definidos por el Ministerio, se siguen perfeccionando los aportes que forman parte de la propuesta.

### **Criterios tomados para el análisis:**

Se toma como base, la ley de Ministerios, reagrupando las funciones que competen a cada subsecretaría, a efectos de integrar los contenidos y alcance de la

responsabilidad primaria delineadas como metas a cumplir, para incorporar en esta plataforma las acciones que deben sustentar los resultados esperados para cada área involucrada, garantizando en ellos el encuadre de objeto y acciones al organigrama propuesto.

En este sentido, uno de los aspectos que constituyeron tanto el redireccionamiento de acciones anteriormente propuestas, como la incorporación de nuevas, fue la concepción metodológica a la cual debe ceñirse toda formulación de propuestas o proyectos, sobre todo cuando el camino crítico de la programación, debe estar realimentado por los mecanismos de control y evaluación de resultados.

Otro aspecto fundamental en los aportes que se diseñaron en primera instancia, a modo de cuadros comparativos, es que el marco legal que respalda la creación y define los objetivos institucionales, se encuentre contemplado en las responsabilidades primarias de las distintas áreas que conforman la base organizacional de los organismos, definiendo las metas institucionales. Su jerarquía, conforme al universo que atiende, puede comprenderse como Dirección General o Dirección.

Garantizar la transversalidad de la gestión pública, representada por las áreas de apoyo, cuya jerarquía, conforme a la diversificación de actividades a atender, puede llegar a nivel de Dirección como máximo. En este aspecto, se toma como criterio la incorporación de los aspectos definidos como áreas de apoyo, limitando su funcionalidad al servicio al cliente interno para un óptimo funcionamiento de las áreas sustantivas del Ministerio.

Por lo expuesto anteriormente, se han reasignado las áreas específicas que estaban presentadas como áreas de apoyo, cuyas responsabilidades primarias y funciones, así como sus propias denominaciones, no tiene correlato con este concepto (Mujer, Juventud, Enlace con los movimientos sociales, Actuaciones intersectoriales e interjurisdiccionales, Capacitación, entre otros). En este sentido, se fundamenta y respalda la primera propuesta que ya ha constituido devolución del equipo PROFYM al Ministerio, perfeccionando su organización a efectos de una mayor eficiencia y alineación a las definiciones conceptuales de las áreas de apoyo para toda la estructura estatal.

**Secuencia de análisis para la lectura comparativa de los cuadros expuestos:**

- Comparación de la ley de Ministerios y proyecto de ley con los objetivos propuestos.
- Rediseño de objetivos de cada Subsecretaría.
- Comparación de objetivos rediseñados con responsabilidad primaria propuesta por el Organismo.
- Rediseño de responsabilidades primarias de la Direcciones propuesto por el equipo PROFyM.
- Comparación de Responsabilidades Primarias rediseñadas con acciones propuestas por el Organismo.
- Propuestas de nuevas acciones en base Responsabilidades Primarias rediseñadas tanto a nivel de áreas sustantivas, como de áreas de apoyo.

**Primer paso: Análisis de Propuesta de Estructura Orgánica respecto a la organización de áreas por Objetivo y Responsabilidad Primaria**

Subsecretaría	Funciones según ley	Objetivo	Direcciones / Responsabilidad Primaria
<b>Desarrollo Social</b>	<p>Entender en la propuesta, diseño y conducción de las políticas de desarrollo humano de forma tal que se obtenga la mayor eficacia en función de la inversión realizada y del gasto público comprometido.</p> <p>Intervenir en la organización, administración y actualización de una base permanente de información de la realidad social de la Provincia integrada al Sistema de Información Provincial para la toma de decisiones.</p> <p>Supervisar el diseño y ejecución de los programas que contribuyan al desarrollo social de todos los habitantes, con especial énfasis y prioridades de atención en la población de escasos o menores recursos.</p> <p>Fomentar y concertar investigaciones, en el marco de sus competencias, con las universidades y entidades específicas que contribuyan al mejor conocimiento para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Provincia.</p> <p>Promover y receptar iniciativas y proyectos de la comunidad, tendientes a reforzar los lazos de solidaridad.</p>	<p>Participar en la implementación de los lineamientos políticos estratégicos de la acción de gobierno para mejorar la calidad de vida de la población vulnerable, contribuyendo a mejorar la inserción social y el desarrollo de de sus capacidades individuales y sociales.</p> <p><i>Observación: la definición del objetivo de la Subsecretaría de Desarrollo Social es insuficiente en relación a las funciones del Ministerio que establece la ley en esa temática.</i>  <i>Recomendación: readecuar la definición contemplando los aspectos faltantes.</i></p>	<p><b>Asistencia Sistemática y Asistemática</b></p> <p>Asistir al subsecretario en la implementación de políticas públicas provinciales que tiendan a mejorar la calidad de vida de los grupos poblacionales en situación de riesgo social garantizándoles seguridad alimentaria, auto-sustento e inclusión social.</p> <p><i>Observación: no contempla el universo de las asistencias que se brinda a la población.</i>  <i>Recomendación: readecuar la responsabilidad en función a las atenciones regulares de sectores vulnerables y la atención de casos de emergencia o de carácter extraordinario.</i></p>
			<p><b>Promoción de emprendedores</b></p> <p>Asistir al subsecretario en la promoción del autodesarrollo de la producción de alimentos para estimular el desarrollo de las personas a través del microcrédito.</p> <p><i>Observación: acotada la definición a la producción de alimentos y a una sola herramienta: el microcrédito.</i>  <i>Recomendación: el área debe perseguir promocionar la cultura emprendedora y usar más herramientas de promoción que asistenciales exclusivamente.</i></p>

<b>Gestión y Articulación Interinstitucional</b>	<p>Coordinar con la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados el relevamiento de las demandas, la formulación y la conciliación de los proyectos de mejoramiento de carácter universal y focalizado con los programas municipales, nacionales e internacionales de implementación de políticas sociales.</p> <p>Coordinar la implementación de planes de acción contenidos en áreas de alto contenido social, como la educación y la salud, con el fin de contribuir al mejor resultado de sus objetivos específicos.</p> <p>Entender en la aplicación de planes y programas para la superación de la pobreza en temas de educación, salud, familia, vivienda, alimentación, empleo, saneamiento básico, producción, capacitación, fortalecimiento institucional, emergencia y otros.</p> <p>Entender en la atención y promoción de sectores discriminados o sujetos de atención específica como niñez, juventud, ancianidad, las personas con discapacidad, la mujer, los aborígenes y otros.</p>	<p>Asistir al Ministro y participar en la implementación de los lineamientos políticos estratégicos de la acción de gobierno articulando los objetivos específicos de las áreas a su cargo con jurisdicciones provinciales y nacionales.</p> <p><i>Observación: objetivo se encuentra comprendido dentro de las funciones, se recomienda desagregación de su alcance para mejor encuadre de las responsabilidades primarias y acciones.</i></p>	<p><b>Grupos vulnerables</b></p> <p>Asistir al Subsecretario del Ministerio en la co-gestión con Organizaciones de la Comunidad en sus diversos niveles, en la implementación de programas de gestión asociada.</p> <p><i>Observación: se interpreta que la co-gestión se limita a las organizaciones comunitarias, siendo posible articular con otras instituciones.</i></p> <p><i>Recomendación: ampliar la comprensión de la responsabilidad primaria para facilitar su interpretación</i></p> <p><b>Niñez, Adolescencia y Familia.</b></p> <p>Asistir al Subsecretario en la ejecución de políticas públicas vinculadas a la infancia, adolescencia y familia con el objeto de garantizar su protección y atención integral.</p> <p><b>Fortalecimiento Integral Familiar</b></p> <p>Asistir al Subsecretario en la implementación de políticas públicas en la atención de niños, adolescentes y familia en espacios institucionales y comunitarios y promover la atención de adolescentes de zonas rurales que deseen continuar con sus estudios secundarios.</p>
<b>Deporte y Turismo Social</b>	<p>Entender en la promoción del deporte y el turismo social en el territorio provincial.</p>	<p>Asistir al Ministro y participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas, planes y programas relativos a la promoción y desarrollo de actividades deportivas, recreativas y de turismo social en el territorio provincial.</p> <p><i>Observación: el objetivo se interpreta adecuadamente, no obstante la redacción no es muy feliz.</i></p> <p><i>Recomendación: ampliar el concepto para mejor comprensión del mismo.</i></p>	<p><b>Deporte Federado</b></p> <p>Asistir al subsecretario en la consolidación de una política destinada a mejorar la calidad de vida de la población posibilitando el acceso masivo a la práctica deportiva a través de la formulación y ejecución de proyectos plurianuales que impulsen la multiplicidad de disciplinas y el acceso al deporte federado</p> <p><i>Observación: esta es una dirección con similares acciones y responsabilidad primaria que la</i></p>

			<p><i>siguiente, considerando que los lineamientos de gobierno establece el reemplazo de la figura de Director por la de coordinador de programas, en este caso las acciones serían muy pocas para un coordinador.</i></p> <p><i>Recomendación: abrir departamentos para llevar a cabo las funciones que le competen a este sector</i></p> <p><b>Deporte social</b></p> <p>Asistir al subsecretario en la promoción de actividades dirigidas a toda la comunidad e implementar campañas de divulgación, promoción y orientación respecto del deporte y la actividad física.</p> <p><i>Observación: similares acciones a la anterior, por lo se recomienda cambiar de nombre a dirección a “Deportes” e incorporar acciones de la dirección de deporte federado</i></p> <p><b>Turismo social</b></p> <p>Asistir al Subsecretario en la planificación, organización e implementación de actividades recreativas de promoción de la actividad deportiva federada, social y turismo de la población más vulnerable, personas discapacitadas, ancianos, aborígenes.</p> <p><i>Observación: se interpreta que la definición limita al turismo de estas características a los que realizan actividades deportivas federadas.</i></p> <p><i>Recomendación: Readecuar la definición de la responsabilidad primaria en lo referente a resaltar cuestiones de esparcimiento y garantizar acceso al turismo a los sectores de menos recursos</i></p>
--	--	--	--

<b>Derechos Humanos</b>	<p>Entender en las acciones de prevención de eventuales violaciones a los derechos humanos formulando las denuncias pertinentes.</p> <p>Proponer el desarrollo de políticas públicas que garanticen una repuesta eficiente del Estado Provincial a las demandas de protección integral de derechos humanos y de solución legítimas de conflictos sociales, ampliando las capacidades de la ciudadanía en el manejo de las herramientas y mecanismos de acceso a la justicia y resolución alternativa de los problemas.</p> <p>Entender en todo lo relativo a la observancia de la normativa que reconozca y reglamente los derechos humanos, promoviendo la difusión de su conocimiento.</p> <p>Entender en materia de derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y de incidencia colectiva en lo relativo a su promoción y protección en la sociedad de los poderes públicos.</p> <p>Entender en la elaboración ejecución y seguimiento de las políticas, planes y programas relativos a la promoción y protección de los derechos humanos.</p> <p>Entender en la atención y promoción de sectores discriminados o sujetos de atención específica como niñez, juventud, ancianidad, las personas con discapacidad, la mujer, los aborígenes y otros.</p>	<p>Asistir al Ministro y participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas públicas relativas a la promoción y protección de los derechos humanos.</p> <p><i>Observación: Mejorar Redacción</i></p>	<p><b>Promoción de los DDHH</b></p> <p>Asistir al subsecretario en la promoción y difusión de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y los derechos de incidencia colectiva.</p> <p><i>Observación: acotado a un aspecto, se interpreta que se debe dar un apartado especial a la observancia de las leyes.</i></p> <p><i>Recomendación: Ampliar de acuerdo a funciones del ministerio en esta temática</i></p>
			<p><b>Protección de los DDHH</b></p> <p>Asistir al subsecretario en la relación con los diversos poderes del estado en el ámbito de la protección de los derechos humanos.</p> <p><i>Observación: se limita a la articulación con los poderes, desestimando la importancia de la implementación de políticas de promoción, protección y prevención en la materia.</i></p> <p><i>Redacción: Ampliar de acuerdo a funciones del ministerio en esta temática y a su vez mejorar la redacción para facilitar su comprensión.</i></p>
			<p><b>Administrativa y logística</b></p> <p>Asistir al subsecretario asumiendo todas las funciones de carácter administrativo de la subsecretaría.</p> <p><i>Observación: Se elimina porque es un área de apoyo</i></p>



## Segundo paso: Análisis de Propuesta de Estructura Orgánica respecto a la organización de áreas a nivel de Direcciones por Responsabilidad Primaria y Acciones

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y DERECHOS HUMANOS											
	Desarrollo Social		Gestión Interinstitucional			Derechos Humanos			Deportes		
Direcciones	Asistencia Sistemática y Asistemática	Promoción de emprendedores	Grupos vulnerables	Niñez, Adolescencia y Familia	Fortalecimiento Integral Familiar	Promoción de los DDHH	Protección de los DDHH	Administrativa y logística <sup>2</sup>	Deporte Federado <sup>3</sup>	Deporte social	Turismo social
<b>Responsabilidad Primaria</b>	Asistir al subsecretario en la implementación de políticas públicas provinciales que tiendan a mejorar la calidad de vida de los grupos poblacionales en situación de riesgo social garantizándoles seguridad alimentaria, auto-sustento e inclusión social.	Asistir al subsecretario en la promoción del autodesarrollo de la producción de alimentos para estimular el desarrollo de las personas a través del microcrédito	Asistir al Subsecretario del Ministerio en la co-gestión con Organizaciones de la Comunidad en sus diversos niveles, en la implementación de programas de gestión asociada.	Asistir al Subsecretario en la ejecución de políticas públicas vinculadas a la infancia, adolescencia y familia con el objeto de garantizar su protección y atención integral.	Asistir al Subsecretario en la implementación de políticas públicas en la atención de niños, adolescentes y familia en espacios institucionales y comunitarios y promover la atención de adolescentes de zonas rurales que deseen continuar con sus estudios secundarios.	Asistir al subsecretario en la promoción y difusión de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y los derechos de incidencia colectiva.	Asistir al subsecretario en la relación con los diversos poderes del estado en el ámbito de la protección de los derechos humanos.	Asistir al subsecretario asumiendo todas las funciones de carácter administrativo de la subsecretaría.	Asistir al subsecretario en la consolidación de una política destinada a mejorar la calidad de vida de la población posibilitando el acceso masivo a la práctica deportiva a través de la formulación y ejecución de proyectos plurianuales que impulsen la multiplicidad de disciplinas y el acceso al deporte federado	Asistir al subsecretario en la promoción de actividades dirigidas a toda la comunidad e implementar campañas de divulgación, promoción y orientación respecto del deporte y la actividad física.	Asistir al Subsecretario en la planificación, organización e implementación de actividades recreativas de promoción de la actividad deportiva federada, social y turismo de la población más vulnerable, personas discapacitadas, ancianos, aborígenes.
<b>Acciones</b>	Relevar y localizar geográficamente a la población en riesgo y establecer un registro o padrón único de beneficiarios de la Provincia del Chaco.	Identificar y localizar a las familias e instituciones beneficiarias.	Conformar un equipo profesional con perfiles determinados según labores.	Organizar e implementar programas y servicios que tiendan a la asistencia, prevención y promoción integral de las familias.	Implementar la atención de niños, adolescentes y familia conforme los objetivos de la política pública.	Elaborar planes y programas específicos y supervisar su ejecución.	Planificar y coordinar acciones específicas de asistencia directa, observación activa y defensa de los derechos humanos de las personas y de los grupos	Administrar los recursos humanos y técnicos de la subsecretaría, procurando los medios para el cumplimiento de los objetivos del área.	Promover la formulación y ejecución de proyectos que impulsen la multiplicidad de disciplinas y el acceso al Deporte Federado.	Ejecutar, planes y programas de promoción del deporte de base y sistematizar datos cuantitativos y cualitativos, optimizar procesos de planificación,	Contratar con centros turísticos en otras provincia y la factibilidad de ampliar la red de destinos turísticos en la provincia que incluya componentes de

<sup>2</sup> Se aconseja pasar como área de apoyo

<sup>3</sup> Se aconseja incorporar acciones a la Dirección de Deportes Social

							vulnerables.			organización, dirección y control que demanda el deporte.	obras, difusión y organización para la ejecución.
	Correlacionar el diagnóstico alimentario con la implementación de la política diseñada por el Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos	Asistir técnicamente, con insumos básicos (semillas y herramientas) para la producción de huertas y la organización de granjas.	Promover la participación de líderes con referencia territorial	Analizar y evaluar el desarrollo de las funciones de la dirección en su carácter de ente de aplicación de las leyes de protección de derechos de infancia y adolescencia.	Brindar atención alimentaria garantizando calidad en la elaboración del menú.  <i>Observaciones: Corresponde a la Dirección de Asistencia Sistemática y Asistemática</i>	Intervenir en actividades de comunicación pública y manifestaciones culturales tendientes a la difusión y educación de los derechos humanos.	Ejercer el control del funcionamiento, equipamiento, infraestructura y recursos humanos de las instituciones públicas y privadas, estatales o no, que desarrollen sus actividades con poblaciones vulnerables o en situación de riesgo social.  <i>Observaciones: Corresponde a la Dirección de Grupos Vulnerables</i>	Organizar el equipo de apoyatura técnico y administrativo.	Organizar competencias deportivas estableciendo su promoción y unificación de los calendarios a Nivel Municipal, Provincia y Nacional.	Fomentar la iniciación y las competencias deportivas.	Contratar empresas para el desarrollo de los complejos turísticos propuestos, en el territorio provincial.
	Implementar el programa de fortalecimiento y articulación inter institucional en los centros de atención primaria de la salud CICs.  <i>Observaciones: Corresponde a la Dirección Grupos Vulnerables</i>	Monitorear en forma sistemática los beneficiarios y mantener actualizada una base de datos única de los beneficiarios.	Elaborar y ejecutar planes de abordaje territorial.	Impulsar acciones orientadas a la defensa y protección de los derechos del niño y adolescente.  <i>Observaciones: Corresponde a la Dirección de Protección de los Derechos Humanos</i>	Organizar actividades culturales, deportivas y artísticas para los niños y su familia con el objeto de desarrollar la expresión.	Propiciar la construcción de ciudadanía promoviendo la participación de los actores sociales.	Recepcionar y orientar las presentaciones de denuncias de violaciones a los derechos humanos y dirigir las a las autoridades competentes, estableciendo mecanismos de acciones urgentes en forma articuladas y seguimiento para su mejor protección.	Organizar los circuitos para el seguimiento interno de los trámites administrativos.	Fomentar la iniciación de competencias deportivas y posterior captación y desarrollo de talentos deportivos, incluidos los de alto rendimiento en base a estándares internacionales para cada disciplina.	Promover la diversidad de disciplinas deportivas.	Organizar y ejecutar un programa de difusión de destinos turísticos y operatoria del programa a través de radio, televisión, diarios y efectores sociales.
	Organizar el	Coordinar y	Conformar las	Determinar un	Implementación		Elaborar y	Relevar	Fijar las	Elaborar y ejecutar	Habilitar un

	circuito de emisión y distribución de tarjetas electrónicas y ticket para la adquisición de alimentos.	articular acciones conjuntas con los organismos del estado para el logro de las actividades propuestas.	Mesas de Gestión	protocolo de intervención institucional.	de actividades de intervención con los niños, creando un espacio de aprendizaje significativo.		proponer iniciativas de creación y/o sanción de normas o programas que tiendan a preservar y garantizar la plena protección de todos los ciudadanos de la Provincia del Chaco.	información sobre el estado de las actuaciones y expedientes, produciendo información sistematizada y actualizada de los casos.	modalidades y condiciones que deberán cumplir las instituciones deportivas para recibir el apoyo económico destinado al cumplimiento de las metas que se establezcan para las distintas disciplinas deportivas.	actividades deportivas para niños y jóvenes con capacidades diferentes.	registro para la inscripción de solicitantes en distintos puntos de la provincia con apoyo de los efectores sociales.
	Organizar el circuito de distribución de raciones o módulos alimentarios en centros urbanos y áreas rurales en donde no es posible instrumentar el sistema de tarjetas.		Promover la capacitación	Propiciar y participar en la adecuación de las normas legales vigentes, denunciando ante los organismos pertinentes.	Crear diversos contextos de aprendizajes e inclusión.		Organización, mantenimiento y actualización de bases de datos estadísticos para el monitoreo de prevención de posibles violaciones a los derechos.	Registrar leyes y decretos en la materia de competencia de la secretaría de derechos humanos.	Instrumentar planes de mantenimiento y mejora de las instalaciones y predios.	Ofrecer la posibilidad de acceder a la actividad física y deportiva a los adultos mayores.	Firmar convenios con agencias de turismo local para la implementación del programa de turismo social.
	Instrumentar la sustitución gradual y progresiva de los comedores y otras modalidades de asistencia, por la entrega de tarjetas o ticket para las familias.		Coordinar, asesorar, organizar y controlar las acciones llevadas a cabo en el ámbito de adultos mayores, discapacidad, aborígenes, violencia familiar y demandas emergentes.	Promover, agilizar y articular ante las instancias judiciales y/o administrativas competentes, acciones y medidas conducentes a la protección de los derechos del niño, adolescente y familia.  <i>Observaciones: Corresponde a la Dirección de</i>	Asegurar el refuerzo escolar y la realización de tareas para la continuidad del niño dentro del sistema educativo formal.		Atender en los temas relacionados con la protección contra la violencia familiar, en el marco de las leyes provinciales 4175 y 4.377 como de toda otra legislación de fondo o de forma.	Coordinar con las distintas áreas de la subsecretaría de acuerdo a los requerimientos.	Planificar, promover y tramitar la construcción de infraestructura deportiva y coordinar con las entidades y Gobiernos Provinciales con respecto a ella.	Fomentar eventos deportivos de participación masiva.	

				<i>Protección de los Derechos Humanos</i>							
	Realizar el monitoreo sistemático de los beneficiarios en general.			Coordinar y articular acciones con Instituciones Oficiales y Privadas.	Organizar actividades de participación de las familias en las acciones diarias de los niños.			Proponer acciones tendientes a mejorar las buenas prácticas institucionales que permitan una mejor atención a las necesidades de los ciudadanos.	Coordinar y ejecutar con el Gobierno Nacional y las entidades federativas, programas de captación y desarrollo de talentos deportivos, cuidando para tal fin los principios éticos y pedagógicos correspondientes.	Consolidar una real Cultura Deportiva articulada con las áreas de Salud, Educación y Desarrollo Social.	
	<i>Observaciones: La mayoría de las acciones se refieren a una misma temática: la asistencia alimentaria.</i>	<i>Observaciones: las acciones se limitan a la asistencia para la producción de alimentos y a conformar una base de datos. Recomendación: considere otras acciones que incorporen por ejemplo el fomento del emprendedoris-mo entre otras.</i>		Conformar y mantener actualizado un registro de entidades gubernamentales y no gubernamentales que atiendan a la niñez, adolescencia y familia.	Organización de eventos y/o encuentros complementarios de la política pública.				Ejecutar programas de promoción y desarrollo del deporte de alto rendimiento en base a los estándares internacionales para cada disciplina.		
				Promover instancias de capacitación.	Coordinar con la Subsecretaría de Deportes para el desarrollo de actividades físicas y deportivas con los niños y las familias.				Favorecer e impulsar la multiplicidad de disciplinas a fin de interesar a todos los sectores de la comunidad.		
					Organizar intercambios deportivos con				Formular proyectos plurianuales en		

					otras instituciones. <b>Observaciones:</b> <i>Acción que corresponde a la Dirección de Deportes</i>				todas las actividades deportivas.		
									Elaborar criterios para entrenadores y deportistas, para el cuidado de la salud y la mejora del rendimiento.		

**Observación general:** las acciones propuestas no son suficientes para cumplir con la Responsabilidad Primaria de cada Dirección y para alcanzar los objetivos de la Subsecretaría de la que dependen.

### **Tercer paso: DEVOLUCION PROPUESTA AL PROFYM**

#### **a) Propuesta de Estructura Orgánica respecto a la organización de áreas por Objetivo y Responsabilidad Primaria**

Subsecretaría	Objetivo	Direcciones	Responsabilidad Primaria
<b>Desarrollo Social</b>	Asistir al Ministro de Desarrollo Social y Derechos Humanos en el diseño de políticas sociales atendiendo las necesidades básicas de la población en situación de vulnerabilidad social, mediante su intervención en la planificación y programación de estrategias que persigan la promoción y dignificación humana, impulsen la participación social y fortalecimiento de la economía social, sumada a la asistencia a demandas identificadas de sectores carenciados, todo ello con el propósito de fomentar la inserción social e impulsar el desarrollo de sus capacidades individuales y sociales, promoviendo el empleo, el aumento del ingreso y el fomentar al desarrollo productivo, sumando en conjunto mejoras en la calidad de vida.	<b>Asistencia</b>	Asistir al Subsecretario del Ministerio en todo lo atinente a la planificación y ejecución de programas y acciones directas de asistencia a la población en condiciones de vulnerabilidad y situaciones de emergencia, articulando a estos efectos con las diversas áreas de competencia, sistematizando el servicio a efectos de dar cuenta a la sociedad, respecto a la atención y calidad de respuesta a dichos sectores.
		<b>Promoción de Emprendedores</b>	Estimular y potenciar la cultura emprendedora mediante la aplicación de políticas orientadas al fortalecimiento de la <b>economía social</b> apoyando la multiplicidad de <b>emprendimientos socio-productivos</b> de variadas características, basado en un equilibrio entre aspectos vinculados a la sustentabilidad y a la solidaridad para un desarrollo integral, con políticas sociales inclusivas y el apoyo económico a sectores de bajos recursos.

			Articular con otros sectores de la sociedad y organismos el fomento al desarrollo local y la capacidad productiva de la población, promoviendo la capacitación y la creación y fortalecimiento de emprendimientos productivos.
<b>Gestión y Articulación Interinstitucional</b>	<p>Asistir al Ministro de Desarrollo Social y Derechos Humanos en todo lo inherente a la atención y la reducción de las situaciones de vulnerabilidad social, el desarrollo de igualdad de oportunidades para estos sectores, capacidades especiales, menores, mujeres y ancianos, la protección de la familia y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias</p> <p>Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de políticas públicas sociales relativas a estos programas específicos, articulados e interrelacionados entre sí y con otras áreas de gobierno en función de: a) instalar una mirada integral del hombre, su familia y el entorno social, b) evitar la fragmentación de las prestaciones, c) potenciar recursos humanos y financieros, d) fomentar el trabajo asociado y solidario.</p>	<b>Grupos Vulnerables</b>	Asistir al Subsecretario del Ministerio en la co-gestión de programas integrales de gestión asociada con Organizaciones de la Comunidad y otros actores relevantes, en sus diversas formas de asistencia, para facilitar el acceso de la población en condiciones de vulnerabilidad a servicios que mejoren su calidad de Vida.
		<b>Niñez, Adolescencia Y Familia</b>	Asistir al Subsecretario del Ministerio en la planificación y ejecución de los programas y proyectos derivados de las políticas sociales vinculados a la infancia, adolescencia y familia con el objeto de garantizar su protección y atención integral.
		<b>Fortalecimiento Integral Familiar</b>	<p>Asistir al Subsecretario del Ministerio en la planificación y ejecución de los programas y proyectos derivados de las políticas sociales vinculados al fortalecimiento de la unidad familiar en todas sus dimensiones. .</p> <p>Implementar programas de atención de niños, adolescentes y familias en situación de riesgo social en espacios institucionales y comunitarios a través de la asistencia integral.</p> <p>Promover la atención de adolescentes provenientes de zonas rurales que deseen continuar con sus estudios secundarios.</p>
<b>Deporte y Turismo Social</b>	<p>Asistir al Ministro de Desarrollo Social y Derechos Humanos y participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de políticas activas relativas a la promoción y desarrollo de actividades deportivas, recreativas y de turismo social en todo el territorio provincial, que generen experiencias de participación, intercambio y reconocimiento a los sectores sociales de escasos recursos.</p> <p>Fomentar y apoyar la recreación como medio de equilibrio y estabilidad social.</p>	<b>Deportes</b>	Diseñar e implementar los planes y programas de promoción de deporte social en todos los sectores de la comunidad, interviniendo con aportes al diseño de propuestas y relevamiento de demandas en búsqueda de mejorar el bienestar de la población mediante la incorporación del deporte como estilo de vida, de fomento de la participación comunitaria y de ámbitos de pertenencia.
		<b>Turismo Social</b>	Conducir la ejecución de programas de turismo social garantizando el acceso al esparcimiento y mejora de la calidad de vida de población de escasos recursos como una actividad inherente al ser humano y contribuir a la dinámica del sector

			turístico en todas sus dimensiones.
<b>Subsecretaría de Derechos Humanos</b>	Asistir al Ministro de Desarrollo Social y Derechos Humanos en todo lo atinente a la promoción y protección de los derechos humanos y participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas públicas vinculadas a la materia.	<b>Promoción de los DDHH:</b>	Asistir al Subsecretario del Ministerio en la promoción y difusión de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y derechos de incidencia colectiva. Coordinar todo lo relativo a la observancia de la normativa que reconozca los derechos humanos y reglamente el ejercicio, promoviendo la difusión de su conocimiento, guarda y respeto en su cumplimiento.
		<b>Protección de los DDHH:</b>	Asistir al Subsecretario del Ministerio en el ámbito de la protección de los derechos humanos respecto a la implementación de políticas de promoción, formación y prevención en la materia, como en los aspectos que impliquen relación con los diversos poderes del Estado para su tratamiento y generación de iniciativas que requieran articulación.

## b) Desagregación de la Estructura propuesta por Acciones a nivel de Direcciones:

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y DERECHOS HUMANOS								
SUBSECRETARÍAS								
Desarrollo Social		Gestión Interinstitucional			Derechos Humanos		Deportes	
Asistencia Sistemática y Asistémática	Promoción de emprendedores	Grupos vulnerables	Niñez, Adolescencia y Familia	Fortalecimiento Integral Familiar	Promoción de los DDHH	Protección de los DDHH	Deporte social	Turismo social
Organizar el circuito de emisión y distribución de las modalidades de asistencia alimentaria (tarjetas electrónicas, tickets, raciones o módulos alimentarios).	Promover las distintas modalidades de economía social destinadas a generar actividades productivas o de servicios que permitan la inclusión social de los sectores de menores recursos.	Definir el perfil del equipo técnico responsable de la misión institucional vinculada al proceso de gestión asociada y generar espacios de formación y especialización en esta materia.	Organizar e implementar programas y servicios que tiendan a la asistencia, prevención y promoción integral del las familias.	Organizar e implementar programas y servicios que tiendan a la asistencia, prevención y promoción integral de las familias con el propósito de brindar un marco de dignidad y respeto a sus derechos fundamentales.	Estudiar y promover la adopción de normas tendientes a adaptar la legislación provincial a las convenciones y tratados internacionales sobre los temas suscriptos por nuestro país	Diseñar y ejecutar diagnósticos sobre la situación de los Derechos Humanos en la provincia.	Participar en la formulación planes, programas y proyectos que impulsen la multiplicidad de disciplinas deportivas tomando como criterio el acceso al Deporte a todos los sectores como opción productiva de uso	Gestar convenios para la formación de redes de prestadores de turismo social con organismos públicos de diferentes jurisdicciones, entidades intermedias y emprendimientos turísticos sostenibles en localidades del interior, que cuenten con aportes de

							del tiempo libre y la promoción del deporte de alto rendimiento en base a los estándares internacionales para cada disciplina.	referentes de la zona, apoyando a la generación de empleo y recursos genuinos, favoreciendo el arraigo y la identidad provincial.
Organizar capacitaciones domiciliarias, brindar asistencia y apoyo directo con insumos básicos a familias vulnerables y responsables de instituciones educativas con comedores, para la producción de huerta, granja y elaboración de alimentos para el autoconsumo.	Fomentar el emprendedorismo.	Convocar a líderes de referencia territorial	Formular los programas y servicios necesarios para implementar la política de promoción y protección de derechos de la niñez y adolescencia.	Promover a través de efectores sociales y entidades de la sociedad civil la concreción de proyectos en todo el territorio, que tengan como propósito proteger la vida, fomentar el pleno desarrollo del potencial humano, garantizar el ejercicio de los derechos y brindar asistencia y oportunidades necesarias para la familia.	Elaborar planes y programas específicos y supervisar su ejecución	Establecer pautas y criterios para el abordaje y tratamiento de violaciones a los Derechos Humanos.	Ejecutar los planes, programas y proyectos de promoción del deporte de base y sistematizar datos cuantitativos y cualitativos recabados.	Incorporar valor agregado a los recursos naturales y culturales que fomenten el turismo en la región.
Establecer mecanismos de articulación interinstitucional para organizar servicios de capacitación para la prevención y promoción de la salud.	Monitorear los planes sociales en curso, actualizar la información y evaluar el impacto de la implementación de las mismas.	Orientar, asesorar, formar e informar respecto a los objetivos y funcionamiento del área y el rol de las comunidades en el proceso de co-gestión.	Analizar y evaluar el desarrollo de las funciones de la dirección en su carácter de ente de aplicación de las leyes de protección de derechos de infancia y adolescencia.	Articular acciones tendientes a ofrecer en el ámbito de la familiar, contención a la juventud en la situación de vulnerabilidad, mediante oportunidades de prevención, orientación, expresión y participación principalmente en aspectos considerados críticos.	Programar e implementar acciones de difusión, promoción, actualización y capacitación dirigido al público general, a multiplicadores sociales, docentes y estudiantes de todos los niveles	Ejecutar y colaborar con las políticas y acciones en curso en materia de reparaciones a los Derechos Humanos	Promocionar, organizar y fomentar las competencias deportivas, contribuyendo a la unificación de calendarios a Nivel Municipal, Provincial y Nacional.	Privilegiar en la implementación de los programas, el rol participativo de las comunidades, arbitrando y recepcionando iniciativas tendientes a reforzar los lazos de solidaridad a través del intercambio cultural dentro y fuera de la provincia.
Diseñar y ejecutar acciones de difusión,	Fortalecer la promoción	Programar y ejecutar planes de	Impulsar acciones en defensa y protección	Articular acciones tendientes a atender	Intervenir en actividades	Planificar y coordinar acciones específicas	Organizar actividades	Generar en la sociedad la cultura de



brindar capacitación y asistencia técnica domiciliaria sobre prácticas saludables de higiene personal y del hogar, preparación de alimentos seguros y temas relacionados a seguridad alimentaria y nutrición de la madre embarazada, del niño y la madre.	comercialización de la producción de la economía social local, regional y provincial.	abordaje territorial.	de los derechos del niño y el adolescente.	las situaciones particulares y grupales en riesgo vinculadas a la mujer en el entrono familiar y fomentar el acceso al ejercicio de sus deberes y derechos.	comunicación pública y manifestaciones culturales tendientes a la difusión y educación de los derechos humanos.	de asistencia directa, observación activa y defensa de los derechos humanos de las personas y de los grupos vulnerables	recreativas y competencias deportivas en el ámbito de la educación formal en todos los niveles y jurisdicciones a fin de preservar y fomentar las oportunidades formativas que brinda el deporte.	la accesibilidad en las vistas y paseos turísticos.
Fortalecer las capacidades de atención de los efectores de salud primaria y ampliar la red de Centros de Recuperación Nutricional (CRN), para la intervención en casos de desnutrición visible y población con enfermedades cardiovasculares causadas por malnutrición	Brindar apoyo a emprendimientos a través de capacitación y asistencia financiera y técnica a proyectos productivos individuales, grupos asociativos, empresas recuperadas, microempresas unipersonales, emprendimientos sociales, cooperativas de trabajo y redes de productores asociados nuevos o existentes.	Organizar e implementar talleres de capacitación para la gestión participativa y reglamentar el funcionamiento de redes.	Determinar un protocolo de intervención institucional.	Articular acciones con las áreas de competencia para brindar atención alimentaria conforme a demandas identificadas, garantizando calidad en el servicio.	Propiciar la construcción de ciudadanía promoviendo la participación de los actores sociales y promover la formación de redes interinstitucionales locales y regionales con el fin de potenciar sus recursos en relación a la temática de los Derechos Humanos	Ejercer el control del funcionamiento, equipamiento, infraestructura y recursos humanos de las instituciones públicas y privadas, estatales o no, que desarrollen sus actividades con poblaciones vulnerables o en situación de riesgo social.	Optimizar procesos de planificación, organización, dirección y control de los eventos deportivos, competencias, concursos y otros de concurrencia masiva.	Promover el desarrollo y estímulo de destinos turísticos con potencialidad e implementar programas de paseos y miniturismo destinados a escolares, familias de escasos recursos, personas con discapacidad y de la tercera edad, fomentando el campamentismo y el establecimiento de albergues para la juventud.
Desarrollar acciones de prevención, respuesta inmediata, asistencia y recuperación ante eventuales situaciones de emergencia.	Articular la asistencia financiera brindada por los programas institucionales públicos, provinciales y nacionales, destinados al mejoramiento de los sistemas productivos, la infraestructura predial y el capital de trabajo.	Conformar las Mesas de Gestión	Propiciar, participar y garantizar la aplicación y adecuación de las normas legales vigentes, denunciando ante los organismos pertinentes.	Articular acciones con las áreas de competencia para organizar eventos, actividades culturales, deportivas y artísticas para los niños y sus familias con el objeto de desarrollar la expresión creativa.		Intervenir en casos de violaciones a los Derechos Humanos, recibiendo denuncias puntuales, dirigirlas a las autoridades competentes, estableciendo mecanismos de acciones urgentes en forma articuladas y seguimiento para su mejor protección.	Ejecutar actividades deportivas para niños y jóvenes con capacidades diferentes y facilitar el acceso a la actividad física y deportiva a los adultos mayores.	Generar convenios o contratos con agencias de turismo local para la implementación del programa de turismo social y el desarrollo de complejos turísticos propuestos en el territorio provincial.

Realizar tramitaciones para regularización física y legal y entrega de títulos de propiedad a los beneficiarios del Programa de Viviendas del Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos.	Establecer un padrón único de beneficiarios rurales de programas provinciales, nacionales y privados con asistencia de los distintos programas y proyectos con apoyo de cartografía digital.	Realización de los talleres de Planificación	Promover, agilizar y articular ante las instancias judiciales y/o administrativas competentes, acciones y medidas conducentes a la protección de los derechos del niño, adolescente y familia.	Implementar actividades de intervención con los niños e integrantes del grupo familiar, creando espacios de aprendizajes e intercambios significativos, impulsando la generación de diversos contextos de aprendizaje e inclusión.		Iniciar casos de oficio, formulado los pedidos de información que resulten necesarios a los distintos poderes así como el ejecutivo, formulado denuncias penales y emitiendo informes técnicos respecto de la cuestión planteada o solicitando la adopción de medidas	Asistir técnica y financieramente a un programa de difusión de destinos turísticos y operatoria del programa a través de radio, televisión, diarios y efectores sociales.	Organizar y ejecutar un programa de difusión de destinos turísticos y operatoria del programa a través de radio, televisión, diarios y efectores sociales.
Organizar y ejecutar actividades de prevención de nuevos asentamientos irregulares en áreas periurbanas.	Promover convenios de colaboración con municipios para la promoción de programas y líneas de financiamiento al sector agropecuario, formulación de proyectos y apoyo técnico productivo.	Coordinar, asesorar, organizar y hacer el seguimiento y retroalimentación de las acciones llevadas a cabo en el ámbito de atención de sectores sujetos a vulnerabilidad social: adultos mayores, discapacidad, aborígenes, violencia familiar y demandas emergentes, articulando activamente con entidades de la sociedad civil y organismos públicos.	Coordinar y articular acciones con Instituciones Oficiales y Privadas.	Articular con las áreas de competencia para asegurar el refuerzo y apoyo escolar garantizando la continuidad del niño y el adolescente dentro del sistema educativo formal.		Elaborar y proponer iniciativas de creación y/o sanción de normas o programas que tiendan a preservar y garantizar la plena protección de todos los ciudadanos en la Provincia del Chaco	Fomentar la captación, desarrollo y seguimiento de talentos deportivos, incluidos los de alto rendimiento en base a estándares internacionales para cada disciplina y conveniar con entidades federadas la ejecución de programas de becas y promoción de talentos deportivos, observando los principios éticos y pedagógicos correspondientes.	Habilitar un registro para la inscripción de solicitantes en distintos puntos de la provincia con apoyo de los efectores sociales.
Fomentar la constitución y	Promover la adopción	Propiciar espacios de contención	Conformar y mantener actualizado	Promover proyectos que contemplen la		Organización, mantenimiento y	Coordinar y ejecutar con el Gobierno	Coordinar el transporte y

fortalecer la capacidad de gestión de cooperativas de trabajo para mejorar el proceso de autoconstrucción de viviendas en asentamientos precarios.	de tecnologías de bajo costo y alto impacto productivo, adaptadas a la disponibilidad de recursos económicos de los productores familiares.	tendientes a mejorar la calidad de vida de estos grupos en condiciones de vulnerabilidad, brindar asistencia ante demandas identificadas y articular acciones tendientes a generar oportunidades de promoción e integración social.	un registro de entidades gubernamentales y no gubernamentales que atiendan a la niñez, adolescencia y familia.	organización de actividades de participación de las familias en las acciones cotidianas de los niños.		actualización de bases de datos estadísticos para el monitoreo de prevención de posibles violaciones a los derechos.	Nacional y las entidades federativas, programas de captación y desarrollo de talentos deportivos, cuidando para tal fin los principios éticos y pedagógicos correspondientes.	alojamiento de los contingentes turísticos, dando prioridad a las familias numerosas, a la clase pasiva, a personas con discapacidad y a los grupos escolares.
Diseñar y llevar a cabo a través de medios masivos de comunicación la sensibilización sobre la implementación del Programa Tarifa social Eléctrica y registrar en forma articulada y permanente a las familias vulnerables que soliciten ser beneficiarias del mismo.	Difundir tecnologías de productos y procesos que permitan incrementar la producción, reducir costos y mejorar la calidad de la producción comercializada en el mercado local, provincial y nacional		Promover instancias de capacitación.	Coordinar con las áreas de competencia y entidades de la sociedad civil, intercambios deportivos y el desarrollo de actividades físicas y deportivas con los niños, buscando la intervención de la familia.		Atender en los temas relacionados con la protección contra la violencia familiar, en el marco de las leyes provinciales 4175 y 4.377 como de toda otra legislación de fondo o de forma.	Facilitar el acceso a instalaciones adecuadas, brindar equipos e indumentaria acordes y asistir con profesionales al desarrollo de actividades deportivas en niños, jóvenes y adultos discapacitados, y adultos mayores.	Fomentar formas de disfrute del tiempo libre de grupos vulnerables de la sociedad, ejecutando las acciones relativas a la prestación de servicios turísticos a través del diseño de programas turísticos y recreativos para grupos específicos como niños, adultos mayores, personas con discapacidad, y carenciados de la Provincia.
Ejecutar un sistema de seguimiento individualizado de las condiciones sociales y económicas de los beneficiarios de Programas del Ministerio de Desarrollo Social, para determinar bajas y altas en el sistema.	Organizar un sistema de formación y capacitación continua que le permita al productor y a su familia acceder a conocimientos y experiencias para mejorar la eficiencia en el uso y conservación de los recursos naturales.						Consolidar una real Cultura Deportiva articulada con las áreas de Salud, Educación y Desarrollo Social, a través de capacitaciones, talleres y encuentros.	Coordinar con la Secretaría de Turismo de la Nación las acciones relativas a la prestación de servicios del Programa Federal de Turismo Social.

Fortalecer las capacidades municipales para la formulación, gestión y administración de proyectos ejecutivos integrales (PEI) de barrios preexistentes que contemplen aspectos de regularización dominial, infraestructura y fortalecimiento del capital social.							Diseñar y fijar lineamiento y criterios para e entrenadores y deportistas, para el cuidado de la salud y la mejora del rendimiento y prevención y control del uso indebido de drogas y abuso del alcohol.	Promover la realización de estudios e investigaciones aplicadas al Turismo Social.
Conformar equipos multidisciplinarios de campo (EMCs) para proporcionar asistencia en el campo social, ambiental, urbanístico y legal, apoyar la gestión de iniciativas autónomas, articular la relación entre actores comunitarios, organismos del estado y ONGs, cooperar con redes de organización de integración socio-urbana y fortalecer el capital humano y social en barrios beneficiarios de programas.								

### **6.1.5. Incorporación de desagregados hasta el nivel de mandos medios**

La Administración Pública, para dar cumplimiento a las políticas de Estado, aún organizada en unidades de trabajo bajo un sistema de autoridad formal, avalado por las estructuras organizativas, requiere, a efectos de llevar a la acción los proyectos, además de los recursos materiales y financieros, la capacidad del recurso humano.

En este aspecto debe involucrarse, no solo la preparación en el oficio del funcionario – administrador público, sino fundamentalmente el desarrollo de las relaciones humanas para el tratamiento de los diferentes temas, que mediante el entendimiento, la actitud y la aptitud, faciliten los procesos para brindar soluciones a las problemáticas y objetivos planteados.

Incorporar eficiencia y calidad a los procesos implica grandes transformaciones, y para ello es fundamental nutrirse de herramientas necesarias dirigidas a la concreción de metas, que conviertan al Estado en un ente vigente, alerta, atento a las necesidades de todos los ciudadanos y principalmente de los más desprotegidos, por tanto trabajar en el perfil de instituciones efectivas, equitativas y legítimas, se torna imprescindible.

Uno de los primeros procesos de mejora debe sustentarse en la reorganización de la estructura de base que sostiene al recurso humano: la disposición orgánica, entendiendo que ésta debe estar plasmada conforme a la realidad organizativa, para otorgar seguridad jurídica, muñir de canales de delegación y responsabilidad a la gestión e incrementar las capacidades estatales de articulación y consenso entre los diversos actores intervinientes, lo cual redundará en un aumento de la calidad de los servicios por los organismos públicos.

La Administración Pública, nutrida de un conjunto de técnicas y metodologías que le permita diseñar planes estratégicos a través de los distintos programas en cada una de las jurisdicciones, dependencias y organismos del Estado, conforma un sistema integrado de recursos humanos competentes, donde la delegación y responsabilidad de la acción, se concentra, nutre y multiplica desde y hacia los mandos medios con cobertura necesaria para la ejecución de los planes, programas y proyectos.

Justamente, los niveles técnicos del sector público son quienes llevan adelante los programas y acciones del Estado, desarrollando sus tareas sobre el marco de

normativas y procedimientos y cuentan con la capacidad de incrementar la productividad y profesionalización estatal, si sus expectativas se encuentran cubiertas.

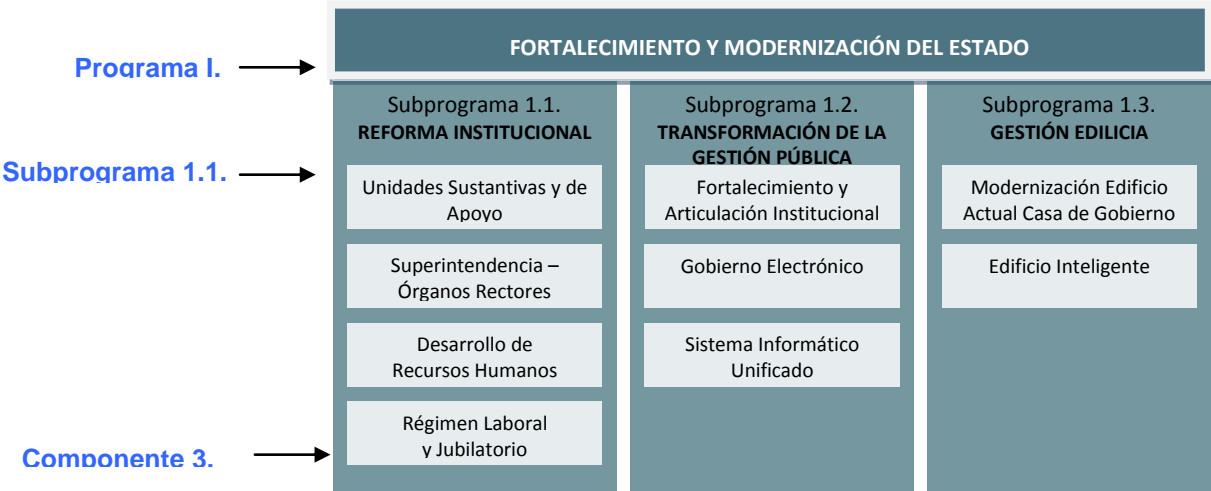
Bajo esta concepción, avanzar con el rediseño de los organigramas es razón necesaria, a la que sumará razón suficiente, la incorporación de gestión, desarrollo y administración de los recursos humanos en reciprocidad con el modelo de gestión basado en el enfoque de competencias laborales. A tal efecto, se describe desde el caso testigo del ítem siguiente, la desagregación de la estructura a nivel de mandos medios.

**6.1.6. Atención de caso testigo: Dirección General de Recursos Humanos**

La Dirección General de Recursos Humanos fue creada por Decreto del Poder Ejecutivo N° 393 como parte integrante del SAFU- Servicio Administrativo Financiero Único, teniendo a su cargo la administración y gerenciamiento del personal de la Administración Pública Provincial, determinando en su operatoria la maximización de las capacidades individuales.

Para proponer una estructuración del organigrama del área, con su correspondiente estructura programática, que institucionalicen los nuevos lineamientos de acción del Estado: definición de presupuestos por programas, con una estructura funcional competente, se han contemplado los alcances definidos en el marco lógico, la norma de creación y diferentes herramientas de gestión de Recursos Humanos.

Partiendo de la estructura programática de la Secretaría General de la Gobernación:



Se tiene presente la desagregación contemplada para este componente en el marco lógico, para adaptar el siguiente marco instrumental de la normativa vigente, respecto a la organización de la Dirección General de Recursos Humanos.

Partiendo de la asignación de la responsabilidad primaria, que el Decreto N° 393/09 asigna a la Dirección General de Recursos Humanos, encomendando “*proponer, elaborar y aplicar políticas de modernización de la gestión de recursos humanos con el fin de mejorar su calidad, asegurar el desarrollo personal y profesional de quienes la integran y la modernización de las normativas; como así planificar y conducir la implementación de políticas de personal y la aplicación de normas que regulen la carrera administrativa, su desarrollo integral y las relaciones laborales*”, la instrumentación de la norma ha implicado en primera instancia, la redefinición de la MISIÓN del área y su rol funcional con las unidades de apoyo como base organizativa en materia de recursos humanos de las unidades sustantivas.

En alineación al propósito del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, es de suma importancia la Administración de Recursos Humanos de manera integrada, dado que para trabajar con las personas de manera eficaz, es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas de los que se puede disponer; asimismo se deben tener presente las limitaciones económicas, tecnológicas, sociales y legales que pueden facilitar o dificultar el cumplimiento de las metas de la organización.

Las habilidades, el conocimiento y las capacidades de los empleados están entre los recursos más característicos y renovables a los que una organización puede recurrir, por lo que su administración estratégica resulta fundamental.-

A partir de estas definiciones, se pueden desagregar en forma consecuente, las acciones y actividades para organizar su funcionamiento orientado a maximizar el uso los recursos, ser competente institucionalmente y lograr eficiencia, calidad y transparencia en la prestación final que realiza el agente de la administración pública.

Antes de instrumentar el esquema organizacional, se considera importante destacar

conceptualmente los aspectos que implican la administración del recurso humano.

### **Definición:**

Byars y Rue define a Recursos Humanos como ***"el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar"*** y Víctor M. Rodríguez complementa alegando que se trata de ***"un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo, y el mejor rendimiento en favor de unos y otros"***.

Desde una comprensión integral respecto de los aspectos a considerar cuando se trata de fortalecer el CAPITAL HUMANO del sector público para el cumplimiento de la MISIÓN definida en el texto de creación de la Dirección General de Recursos Humanos, es que describe la percepción, en el presente contexto, de su VISIÓN:

*Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente, actuando sobre las políticas y prácticas en materia de personal, alineando el desarrollo y productividad de los funcionarios con la estrategia de la organización.*

### **Definición de la Estrategia:**

Definida la misión y la visión, el alcance o campo de acción general de la disciplina aplicada a la Administración Pública, será la administración de técnicas y herramientas que se utilizan para contribuir al incremento y mantenimiento de conocimientos, esfuerzo, experiencias, salud, habilidades, entre otros, de los agentes y colaboradores de la organización; como también la definición, aplicación y seguimiento de normas y procesos que encuadren y acompañen la carrera y las relaciones laborales.

Las distintas herramientas a aplicar en el área, se detallan en el siguiente mapa funcional:

El alcance de las acciones están relacionadas a:



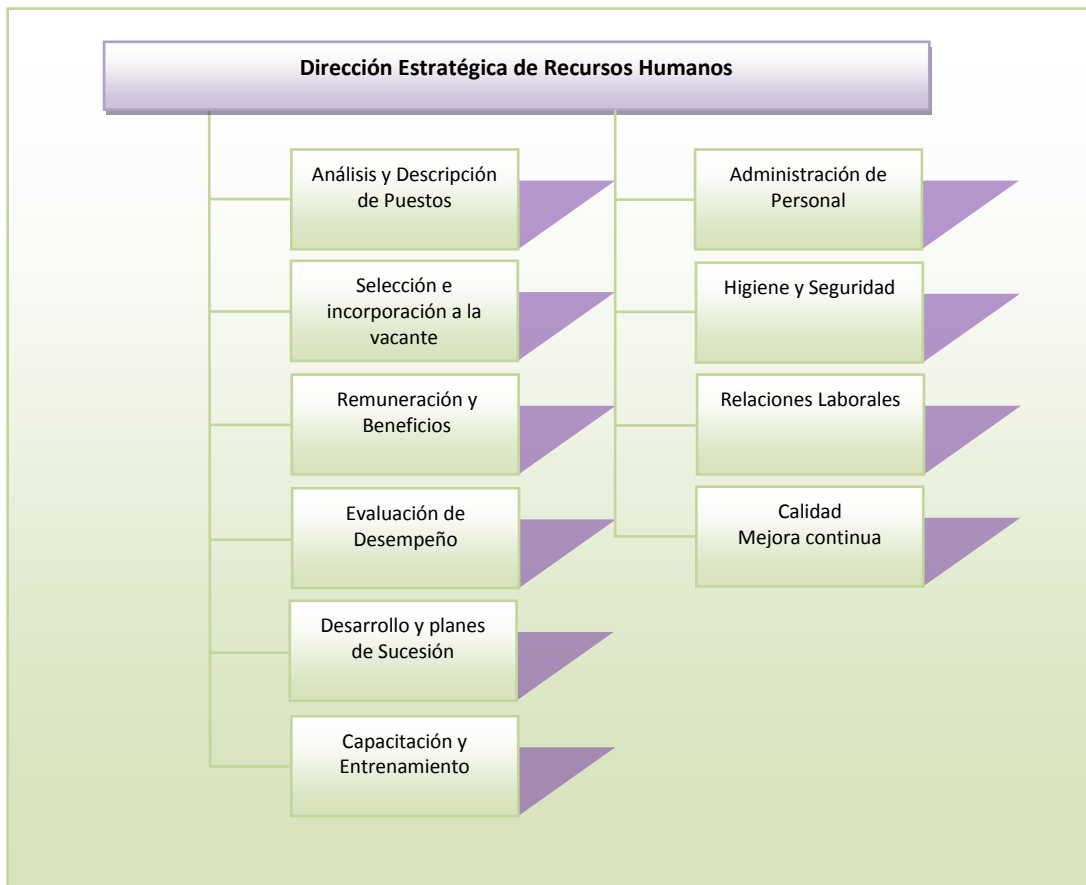
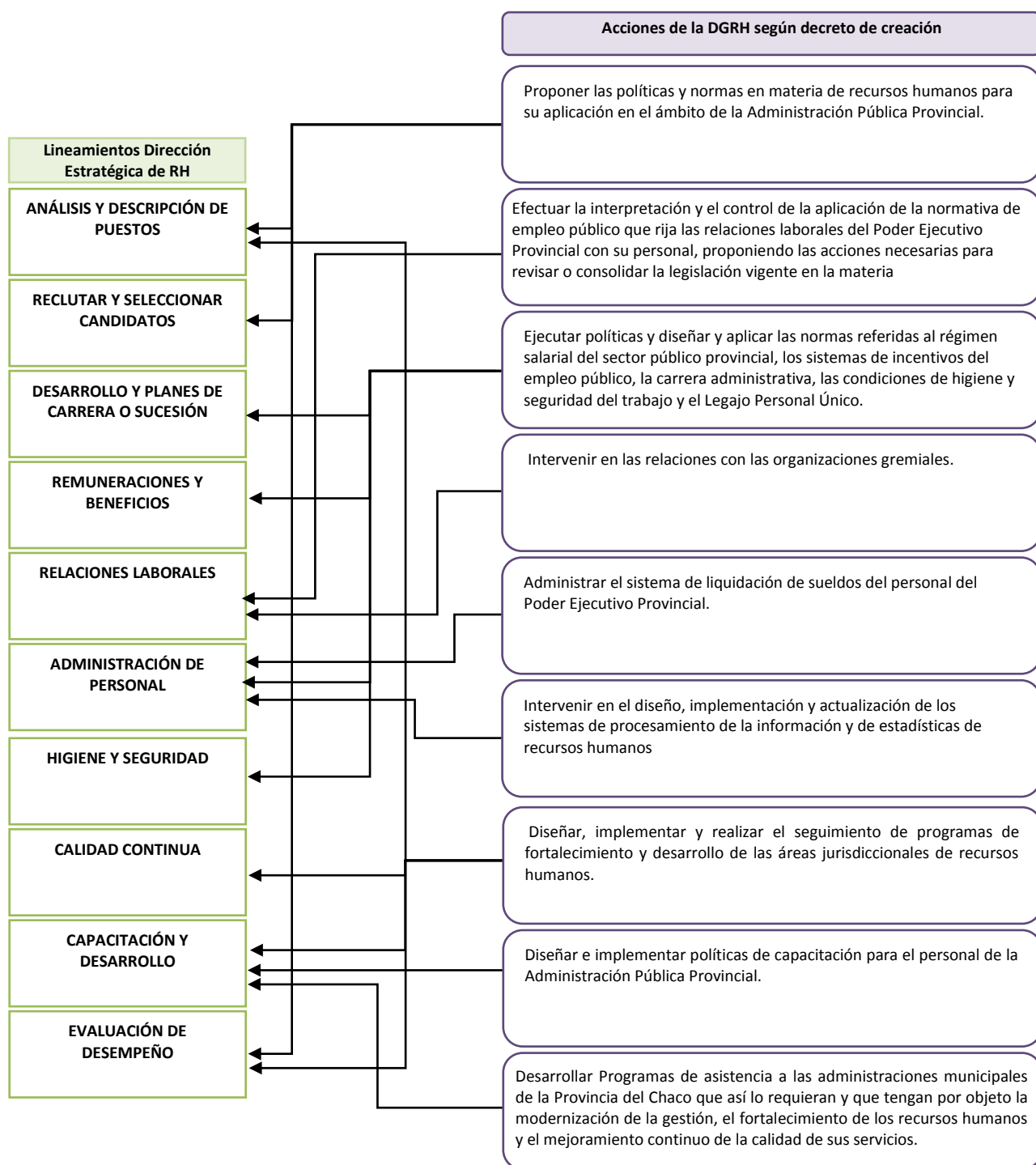


Gráfico Nº 19

- Reclutar y seleccionar candidatos;
- Analizar y describir los puestos;
- Evaluar su desempeño;
- Desarrollar sus carreras;
- Capacitar y entrenar;
- Vigilar que las compensaciones (remuneraciones) sean correctas;
- Controlar la higiene y seguridad del empleado;
- Mantener una base de datos capaz de suministrar información;
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.;
- Mantener una relación de mediación y trabajo conjunto con las entidades gremiales;
- Desarrollar procedimientos que aporten a la mejora continua;

Donde la correlación directa con la implementación del Decreto 393/09, que nos ocupa, puede reflejarse en el siguiente esquema:



La gestión de recursos humanos cuando analiza, planifica y ejecuta estas acciones, lo hace en función a dos posiciones que se pueden adoptar dentro de la estructura organizacional, dependiendo de qué tipo de acciones estemos tratando.

Una de ellas, es la posición integradora que genera pautas y definiciones que sean de aplicación en cada una de las dependencias, constituyendo acciones indirectas

sobre los equipos de trabajo, pues la tarea es realizada por la línea jerárquica como por ejemplo evaluar el desempeño. Recursos humanos diseña y establece el método pero la aplicación es realizada por la línea directa.

La otra posición está vinculada a la acción directa de prestación de servicios, cuando por ejemplo lleva adelante una búsqueda y selección de candidatos para la cobertura de un cargo.

Gráficamente:

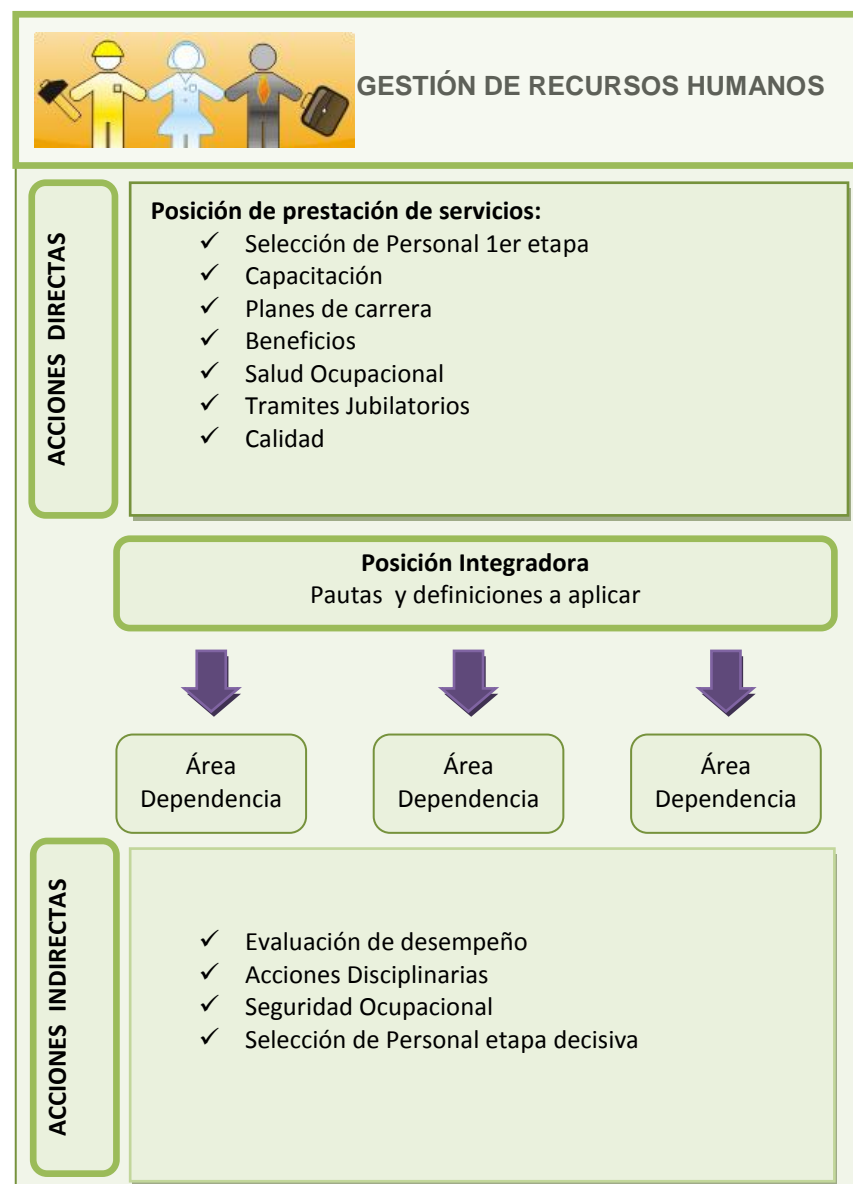


Gráfico Nº 20

**Funcionalidades de las diferentes herramientas de gestión de Recursos Humanos**

## **Análisis y descripción de puestos**

Es un proceso que consiste en determinar, mediante un riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto, recoge la información relativa a las responsabilidades, conocimientos, funciones y tareas, espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, entre otros, es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un cargo.

El propósito del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad de la organización. La definición de acciones en este sentido, requiere previamente definir métodos y técnicas en diseño de puestos, para formar agentes con mayor satisfacción en el trabajo, a la vez que mejorar el desempeño de la organización.

La aplicación de esta herramienta favorece al **reclutamiento** y **selección** de candidatos para la cobertura de vacantes, en el sentido de que es necesario conocer las especificaciones del puesto y establecer las condiciones que se requieren para el adecuado desempeño en el mismo, las que deben ser claras en los procesos de concursos.

Por otra parte, es insumo para trazar los lineamientos de programas de **capacitación** y **desarrollo** cuando se detectan discrepancias entre los conocimientos, habilidades y capacidades que muestra el empleado, en relación a los requisitos contenidos en la descripción y especificación del puesto que ocupa; también es importante en el desarrollo de la carrera profesional, como parte de la función de capacitación, que se relaciona con preparar a los empleados para los ascensos, donde sus capacidades puedan emplearse al máximo.

Proporciona al mismo tiempo, los criterios para **evaluar el desempeño** de quien ocupa el cargo y los datos necesarios al sistema de valuación y en consecuencia a la **administración de las compensaciones o remuneraciones o sistema escalafonario**.

## **Reclutar y seleccionar candidatos**

El reclutamiento y selección tiene por objeto proporcionar a la organización postulantes que cumplan con los requisitos de los puestos y las necesidades de la organización en cuanto a cantidad y calidad, permitiendo seleccionar a personas con

calificaciones y capacidades pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados.

Diseñar un programa de reclutamiento y selección consiste en determinar los métodos para identificar los candidatos calificados para la cobertura de una vacante y establecer un patrón de acciones para canales de búsqueda, sistema de reclutamiento, publicación de la búsqueda, recepción y clasificación inicial de Curriculum Vitae, análisis de candidatos según CV, entrevistas de selección, aplicación de evaluaciones psicológicas, aplicación de las pruebas de idoneidad, entrevistas técnicas, evaluación de candidatos, definición del candidato seleccionado y propuesta de incorporación.

### **Desarrollo y Planes de Carrera o Sucesión**

Establecer un modelo de gestión para el desarrollo del personal permite cubrir posiciones en los diferentes niveles y áreas del organismo, mediante el equilibrio entre el perfil de conocimientos y competencias que el puesto requiere y los que reúnen las personas. Dicho objetivo se logra a través de adecuados criterios y procesos de selección, rotación, evaluación de potencial, promoción y desarrollo del plan de carrera.

Es fundamental establecer metas y lograr la coincidencia entre las necesidades individuales del personal y las de la organización, identificar las oportunidades y los requerimientos de carrera, iniciativas de desarrollo de carrera e identificar el potencial del empleado.

El plan de carrera contribuye al Plan Estratégico de la institución, asegurando la calidad de un servicio profesionalizado, garantizando eficacia y eficiencia en la gestión, buena imagen institucional y optimizando la administración de los recursos humanos.

### **Remuneraciones y beneficios**

La compensación por la utilización de la fuerza laboral pueden ser directas, como los sueldos y salarios, incentivos, bonos, entre otros, o indirectas o llamadas también “beneficios”, conformadas por las prestaciones dinerarias o no dinerarias ofrecidas por las empresas.

A partir de la planeación de las compensaciones se incentiva la motivación de los

agentes y que dirijan sus esfuerzos al logro de los objetivos, alineándose a la cultura organizacional.

### **Relaciones Laborales**

Materializada mediante la política de vínculos que una organización adopta con sus propios miembros, con sus características y variaciones, tanto en forma directa, como a través de las organizaciones sindicales.

A través de esta disciplina se analizan los derechos de los empleados, se llegan a acuerdos, mediante la representatividad de la institución gremial y los atributos de la organización, para administrar equitativamente los intereses de ambas partes.

Se establecen métodos de acción en concordancia a los derechos de los empleados y responsabilidades de la organización, que permitan analizar sistemáticamente situaciones disciplinarias, incluyendo implementación apropiada de normas, establecimiento de metodologías para investigar un problema, identificación de los diferentes tipos de procedimientos de resolución alternativa de disputas de cualquier índole y análisis y normatización del papel de la ética en la administración de recursos humanos.

### **Administración de personal**

La administración de personal registra y certifica el historial laboral de cada agente y funcionario, a través de un cuerpo físico documentado e informático, a la vez que debe respetar procesos administrativos transparentes y seguros que respalden la normativa legal vigente.

Mediante la administración de personal se debe generar disponibilidad de información actualizada, temporánea, confiable y fidedigna de todos los agentes y funcionarios.

### **Higiene y seguridad**

Incorporar el concepto de higiene y seguridad en el trabajo tiene por objeto la prevención de los riesgos asociados a las tareas, teniendo como principal guía las normas de Higiene y Seguridad.

Estas normas refieren a la aplicación de procedimientos orientados a la protección de la integridad de los agentes, que contempla normas relacionada con el

diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales y riesgo de salud vinculado a las tareas de puesto que ocupa y su hábitat de trabajo

La higiene del trabajo se refiere al respeto o aplicación de las normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de los agentes, preservándolo de los riesgos de la salud inherente a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

El cumplimiento de las normas permitirán la disminución de los accidentes de trabajo, los que generalmente se producen por condiciones peligrosas del lugar o del trabajo, por acciones inseguras del trabajador o violentando las indicaciones y uso de los equipos de seguridad

### **Calidad. Mejora Continua**

A partir de este concepto la unidad administrativa o área diseña, gestiona, mejora y establece criterios de normalización de procesos, y estrategias, continuamente con el objetivo de satisfacer plenamente a los clientes

Esta herramienta de gestión a las diferentes áreas o unidades establecer sistemas de gestión de procesos, designando responsables y elaborando procedimientos administrativos sencillos y adecuados, a su vez que establecen claramente objetivos de rendimientos e implementación de dispositivos de medición de los procesos.

### **Capacitación y desarrollo**

La capacitación tiene por objetivo formar al personal para la ejecución de las tareas que desempeña en la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales y para otras funciones y cambiar la actitud de las personas para generar un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Se trata de colaborar para que los empleados hagan mejor su tarea, otorgándole mayor aptitud para poder desempeñarse personal y profesionalmente.

Por otra parte, es importante adecuar el plan de capacitación al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para cada puesto, adaptándolo permanentemente a los cambios que la tecnología informática y de procesos se

plantee en la organización para su mayor efectividad.

A través de la programación de acciones se definen cuales son las competencias que se necesitan desarrollar, definir el esquema de implementación de la capacitación o entrenamiento y la metodología a utilizar con respecto a lo actitudinal, de formación de habilidades o formación técnica y por sobre todo el sistema de evaluación de resultados de la capacitación o entrenamiento, aspecto fundamental de todas las acciones implantadas.

### **Evaluación de desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización y cuál es el rendimiento global del empleado.

Con el desarrollo de un programa de evaluación de desempeño formal y sistemático de retroalimentación, se pueden identificar los empleados que cumplen o exceden lo esperado y los que no lo hacen.

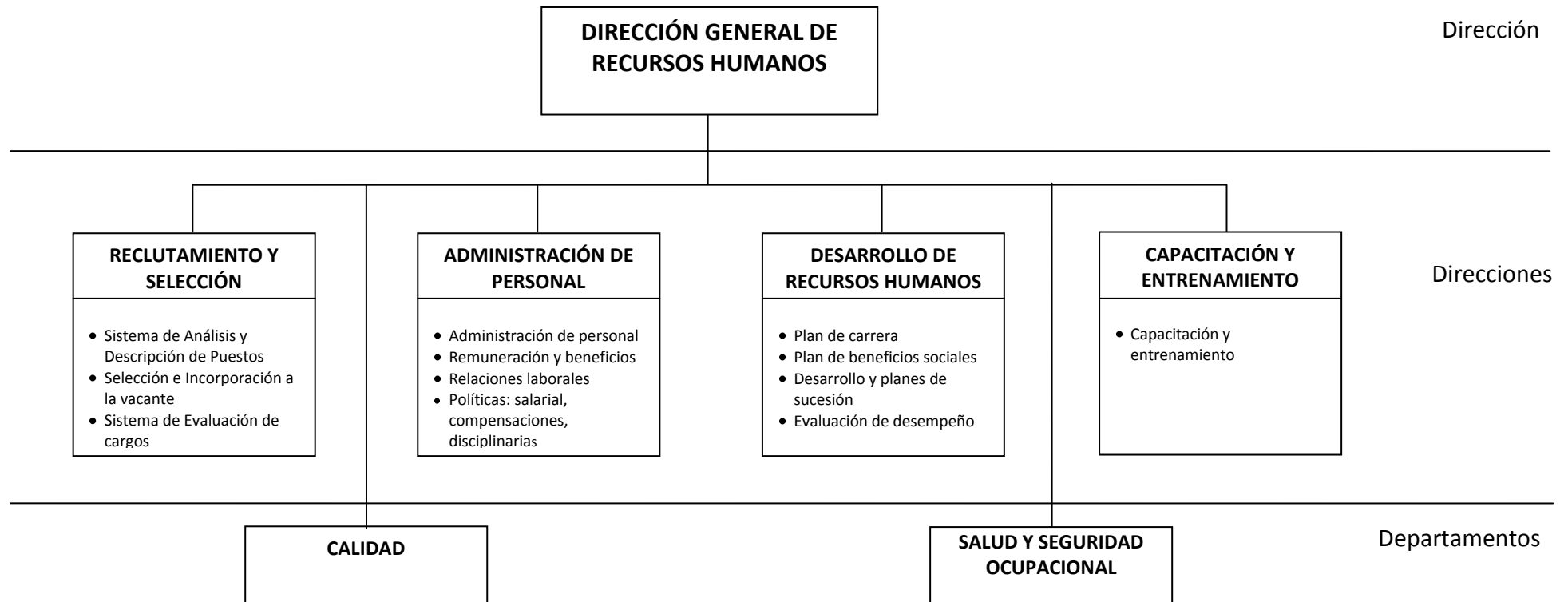
A la vez, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones que dependen de información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

### **Organización del área**

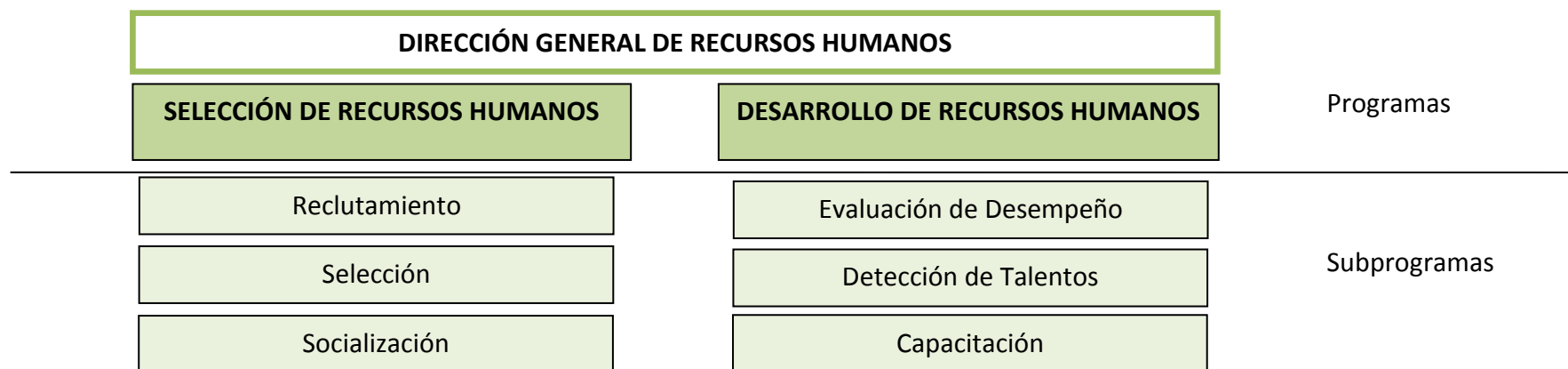
Teniendo presente las funcionalidades de las diferentes herramientas de gestión de recursos humanos mencionadas y vinculando éstas con los contenidos que derivan del Decreto 393/09, se presenta el diseño de la estructura orgánica y programática a niveles de desagregados de mandos medios de la Dirección General de Recursos Humanos, para luego proponer las acciones que se considera, no deberían omitirse en la nueva estructura organizativa del área y plasmarse posteriormente en un Manual de Organización.



## Estructura Orgánica



## Estructura Programática



## Manual de organización

### Principales acciones de las direcciones y departamentos

Denominación:	Reclutamiento y Selección de RRHH	Nivel:	Dirección
<b>Principales Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la demanda de recursos humanos y análisis del mercado de trabajo.</li> <li>Definir y describir perfiles para cargos jerárquicos en función de las competencias necesarias identificadas en la estructura funcional.</li> <li>Coordinar con las distintas áreas programáticas o unidades conforme a las estructuras y funciones, la definición y características de puestos de trabajo y cargos vacantes.</li> <li>Definir políticas y organización del proceso de reclutamiento de personal.</li> <li>Diseñar e implementar un programa de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los perfiles identificados y descriptos, en armonía con los procesos internos de las organizaciones.</li> <li>Planificar y dirigir los procesos de ascensos y promoción de funcionarios garantizando la aplicación de la normativa vigente.</li> <li>Conducir estudios y proponer acciones alternativas para la asignación y reasignación de funcionarios y para determinar las necesidades y posibilidades de reinserción y reconversión de personal, de acuerdo a criterios de mejora aprovechamiento de su potencial o de aquel excedente por reestructuras organizativas, cambios tecnológicos y otros.</li> <li>Gestionar el llamado a concursos de antecedentes y oposición para todos los cargos de la administración central a fin de regularizar su funcionamiento y restablecer la carrera administrativa.</li> <li>Colaborar y apoyar el funcionamiento de los tribunales de concursos, ascensos y promociones.</li> <li>Identificar indicadores de evaluaciones y parámetros de decisión en la selección, definir y parametrizar aspectos de la negociación de una oferta.</li> <li>Diseñar plan de socialización y seguimiento para orientar la inducción de incorporación de nuevo personal.</li> <li>Elaborar y actualizar reglamentos internos, proponiendo los cambios que se entiendan necesarios para una mejor gestión. (Intro)</li> <li>Supervisar y controlar la aplicación de criterios y normas vigentes en todos los procesos bajo su órbita. (Intro)</li> </ul>		
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública		

Denominación:	Administración de Personal	Nivel:	Dirección
<b>Principales Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar y supervisar la actualización de los sistemas de información de personal, legajos y el control de asistencia y permanencia de funcionarios.</li> <li>Coordinar con otras áreas y organismos el suministro e intercambio de</li> </ul>		

	<p>información necesaria para su mejor funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y archivar la documentación y requisitos necesarios que se requieren en las altas/ingresos y promociones de funcionarios e informar la novedad a las áreas pertinentes de la novedad. Verificar la existencia del cargo, la ubicación escalafonaria y su compatibilidad con la estructura orgánica.</li> <li>• Controlar, administrar y archivar la documentación que da origen a las bajas de funcionarios.</li> <li>• Coordinar y dirigir las tareas de auditoría y controles de presentismo, proponiendo las acciones correctivas que correspondiesen.</li> <li>• Registrar y archivar los contratos para el personal, controlar su vencimiento y renovación versus la existencia de vacantes o normativa legal de autorización.</li> <li>• Realizar informes y estadísticas orientadas a la gestión eficiente del personal.</li> <li>• Asesorar sobre la aplicación de la normativa referida al personal.</li> <li>• Planificar y controlar el procedimiento de certificados por licencias medicas, la intervención de tribunales médicos y todos los aspectos vinculados a la salud ocupacional.</li> <li>• Programar, dirigir y controlar los procesos de liquidación de haberes, beneficios sociales, funcionales y familiares, retenciones al personal, jubilaciones y liquidaciones a organismos oficiales y otras entidades.</li> <li>• Coordinar con organismos públicos y privados las gestiones necesarias para efectuar retenciones, descuentos, pagos y acreditaciones que sean necesarios.</li> <li>• Coordinar con las áreas financiero – contables en lo relativo a la adecuación de cronogramas de pagos, los estados contables y las correcciones o ajustes que fueran necesarios.</li> <li>• Establecer los requisitos y condiciones necesarios para ejecutar convenios y beneficios al personal.</li> <li>• Realizar, controlar y gestionar los procesos referidos a Historia Laboral y contabilidad de aportes jubilatorios.</li> <li>• Ejecutar y controlar los procesos de liquidaciones a organismos oficiales y otras entidades vinculadas al sistema previsional.</li> <li>• Estudiar y analizar las disposiciones legales y normativas vinculadas al personal, determinando las previsiones a tomar, asegurar su cumplimiento y asesorar.</li> <li>• Realizar los estudios comparativos y previsiones necesarios para asegurar la normal prestación de los pagos de las retribuciones.</li> <li>• Diseñar y aplicar modelos que permitan la evaluación previa de decisiones sobre los salarios y su impacto en el tiempo.</li> <li>• Aplicar y administrar la política disciplinaria establecida actualmente y estudiar y proponer mejoras al proceso que generen transparencia y equidad en su aplicación.</li> <li>• Supervisar y controlar la aplicación de criterios y normas vigentes en todos los procesos bajo su órbita</li> </ul>
--	---

<b>Dependencia Jerárquica:</b>	Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública
--------------------------------	---

<b>Denominación:</b>	<b>Desarrollo de Recursos Humanos</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Dirección</b>
<b>Principales Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y supervisar la actualización de las descripciones de carreras y puestos, y la elaboración y ajuste de los perfiles respectivos.</li> <li>• Evaluar la posible repercusión de cambios organizacionales en el sistema ocupacional y proponer los ajustes necesarios.</li> <li>• Realizar los estudios técnicos sobre la estructura ocupacional y sobre las metodologías utilizadas, elaborar y recomendar acciones correctivas.</li> <li>• Diseñar las proyecciones de Ascensos con la retroalimentación de sus superiores con relación a sus avances.</li> <li>• Diseñar y Planificar el mapa de reemplazos y carrera, considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones Brindar información y retroalimentación sobre la base de los procesos a su cargo, como así que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalcando que la antigüedad no avala los ascensos.</li> <li>• Diseño, preparación y aplicación del sistema de las Evaluaciones de Desempeño (Plan General de Evaluac.)</li> <li>• Definición del método de evaluación basado en el desempeño (herramientas, técnicas y procesos)</li> <li>• Elaborar y actualizar reglamentos internos, proponiendo los cambios que se entiendan necesarios para una mejor gestión.</li> <li>• Diseño y administración del plan de beneficios.</li> <li>• Definición de indicadores de gestión y medición de resultados del plan de beneficios</li> <li>• Supervisar y controlar la aplicación de criterios y normas vigentes en todos los procesos bajo su órbita.</li> </ul>		
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	<b>Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública</b>		

<b>Denominación:</b>	<b>Capacitación y Entrenamiento</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Dirección</b>
<b>Principales Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y supervisar el análisis y determinación de necesidades de capacitación del personal elaborando un plan anual a ser aprobado por las autoridades.</li> <li>• Establecer las prioridades y dirigir la implementación de las acciones que se requieran para el cumplimiento del plan anual de formación.</li> <li>• Administrar los recursos destinados a las actividades de formación de personal, propiciando su mejor aprovechamiento.</li> <li>• Establecer reglamentos y condiciones que favorezcan el aprendizaje y desarrollo individual y grupal.</li> <li>• Supervisar la implementación de acciones formativas internas o externas,</li> </ul>		

	<p>estableciendo criterios de éxito y las evaluaciones respectivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la conveniencia de acciones que deban contratarse externamente, evaluando la relación precio/calidad.</li> <li>• Evaluar el impacto de la capacitación realizada interna o externamente.</li> <li>• Llevar registros y confeccionar indicadores de gestión.</li> <li>• Difundir a través de los canales institucionales las acciones planificadas, procurando la mayor equidad en las oportunidades de acceso a la formación.</li> <li>• Supervisar y controlar la aplicación de criterios y normas vigentes en todos los procesos bajo su órbita.</li> </ul>
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	<b>Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública</b>

<b>Denominación:</b>	<b>Calidad Institucional</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Departamento</b>
Principales Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y poner en marcha la implantación o armado de la gestión de procesos, su control y mejora.</li> <li>• Diseñar y elaborar el modelado y documentación de procesos y entrenamiento de funcionarios.</li> <li>• Diseñar e implementar el rediseño y mejora de los procesos basados en sistemas de indicadores de gestión.</li> <li>• Definir y aplicar sistemas de evaluación de resultados.</li> <li>• Elaborar y actualizar reglamentos internos, proponiendo los cambios que se entiendan necesarios para una mejor gestión.</li> <li>• Supervisar y controlar la aplicación de criterios y normas vigentes en todos los procesos bajo su órbita.</li> </ul>		
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	<b>Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública</b>		

<b>Denominación:</b>	<b>Salud y Seguridad Ocupacional</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Departamento</b>
Principales Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentar y controlar el desarrollo de programas de prevención de la salud de los funcionarios y del estudio de condiciones y medioambiente de trabajo.</li> <li>• Fomentar un clima de cooperación en la organización,</li> <li>• Colaborar, promover, programar y realizar actividades de difusión, información y formación en materia de salud y seguridad en el trabajo, con especial atención a los grupos vulnerables en razón de género, capacidades diferentes y edad, destinadas a todos los trabajadores y trabajadoras.</li> <li>• Coordinar las acciones inspectivas de las instalaciones y operaciones, de investigación de accidentes de trabajo y tramites de denuncia.</li> <li>• Llevar estadística de accidentes laborales y gestionar la información para</li> </ul>		

	desarrollar actividades de prevención, incluyendo las formativas en informativas en forma coordinada con las áreas correspondientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y actualizar reglamentos internos, proponiendo los cambios que se entiendan necesarios para una mejor gestión.</li> <li>• Supervisar y controlar la aplicación de criterios y normas vigentes en todos los procesos bajo su órbita.</li> </ul>
<b>Dependencia Jerárquica:</b>	<b>Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública</b>

## **CASO TESTIGO: DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN**

### **6.1.6.1. Procedimientos y circuitos administrativos**

A continuación se presentan los aspectos conceptuales que toda organización de gestión pública, debe tener en cuenta para el diseño de procedimientos y circuitos administrativos en niveles de mayor desagregación.

Una organización, jurisdicción o institución, para su desenvolvimiento eficiente, requiere de un ordenamiento de su estructura interna mediante la distribución de tareas, asignación de responsabilidades y relaciones de autoridad entre sus componentes, a fin de lograr el cumplimiento de sus fines, representada esta composición gráficamente mediante el organigrama.

Para realizar una misma tarea, existen diversos mecanismos y canales, con distintos grados de logros de resultados, para ello es necesario definir cuáles serán los seleccionados a fin de unificar criterios .y plasmarlos en un documento escrito para la accesibilidad a todo el personal.

El manual de procedimientos constituye un instrumento de apoyo para el funcionamiento institucional, en la medida que conforma un documento que integra de manera ordenada, secuencial y detallada la descripción de las acciones a seguir para la ejecución de un procedimiento, incluyendo las áreas que intervienen y la responsabilidades que le compete a cada una de ellas.

Es un documento técnico administrativo, de operación general y de consulta a disposición del personal para su conocimiento y comprensión, que permite guiar la secuencia básica para el logro de los objetivos de la jurisdicción.

Su efectiva comprensión y aplicación, cuando su composición se encuentra actualizada, garantiza eficacia y oportunidad a través de la optimización de procesos, porque cada agente sabe el alcance de su responsabilidad y a quien responde, como asimismo, orienta los niveles de delegación.

Mediante este instrumento se puede programar con anticipación qué áreas, dependencias u organismos deben intervenir en un determinado proceso y cuál será el aporte que deben generar, dado que en él se describe los procesos técnicos y/o administrativos a realizar

Los fines por los cuales se elaboran los manuales de procedimientos tienen que ver con las respuestas a los siguientes interrogantes:

- **Para qué** se ejecutan los procedimientos y sus respectivos controles;
- **Cómo** se deben realizar los procedimientos;
- **Quiénes** o qué **unidad** es la **responsable** de efectuarlos;
- **Cuándo** debe ser realizado;
- **Qué** resultado se debe lograr;
- Cuáles serán los **soportes administrativos e informativos** acompañantes y cómo deben ser completados.
- Cómo se fragmentan **los procesos administrativos** en sub-procesos o procedimientos de manera que permitan una mayor especialización y comprensión de los pasos a seguir.

Los manuales de procedimientos generan beneficios a las organizaciones en el sentido que permite contar con un inventario documentado de las prácticas llevadas a cabo en la organización, siendo por ello una fuente para la realización de consultas y normalizar la ejecución de tareas estandarizadas que facilitan la toma de decisiones.

Como asimismo simplifican o racionalizan la ejecución de tareas, que al no estar descriptas suelen presentarse confusas, tener gran volumen, haciendo más costosas su concreción, por no estar normalizadas.



En relación a la utilidad, la descripción de un manual de procedimientos, permite mantener continuidad a través del tiempo, ya que la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada circunstancia.

En lo concerniente al personal involucrado en los circuitos y procesos administrativos se puede decir que los Manuales de Procedimientos son una fuente de capacitación constante para nuevas incorporaciones de personal a la planta organizativa, sean estos funcionarios o trabajadores comunes y para los trabajadores más antiguos es una herramienta que facilita la comprensión de los objetivos que persigue el área, jurisdicción u organización, brindándole seguridad operativa al contar con un respaldo normativo.

Las propiedades y ventajas expresadas hasta aquí permite a los directores, funcionarios y otros responsables de áreas, limitar su intervención a casos no habituales, es decir en las decisiones no programables.

La determinación de estándares, permiten la medición del trabajo administrativo y agilizan la auditorías, pues quienes están a cargo de realizarlas tienen los manuales de procedimientos del área y de esta manera pueden identificar rápidamente los procesos, siendo esta disponibilidad para quienes se encuentren en las funciones de control, un mecanismo que facilita y realimenta este proceso, al identificar o detectar deficiencias de manera oportuna disminuyendo el riesgo operacional.

La elaboración e implementación de manuales de procedimientos implica tener presente que existen distintos momentos o etapas previas y están relacionadas a la toma de decisión de elaborar el manual por parte del o los responsables de la organización y designar recursos humanos y materiales para su elaboración e implementación.

Una vez que se tome la decisión, se debe seleccionar y capacitar a los responsables que tendrán la tarea previa de relevamiento de los diferentes procedimientos, mediante entrevistas, análisis de la documentación, encuestas y observación directa y una vez finalizados los mismos, realizar su análisis a fin de detectar las deficiencias para sugerir las mejoras.

Estos pasos o etapas previas, otorgan al grupo designado para la elaboración del manual, insumo para hacer las propuestas de mejoras o correcciones al procedimiento existente, antes de ser elevados a la autoridad competente para verificar su procedencia normativa y la factibilidad de su implementación.

Luego de ser consensuado con las autoridades correspondientes se prepararán los manuales, incorporando las propuestas de mejora y se capacitará a los demás empleados en el uso y actualización de los mismos, siendo ésta una etapa muy importante para que todos puedan observar el procedimiento documentado y evitar así que se convierta en un instrumento no aplicable y debilite la dinámica institucional. Por este motivo se debe garantizar una adecuada formación de los agentes que participan en los diferentes procedimientos y controlar la aplicación de las indicaciones contenidas en el manual, así como su actualización.

Es importante establecer, dentro de las tareas que se incluyen en el manual de procedimiento de la organización, cuáles serán los criterios y métodos que se tendrán presentes a los fines de garantizar eficiencia, como así mismo definir los pasos para cada tarea, determinando de esta manera gráficamente los circuitos por donde el flujo de información debe circular, especificando qué información debe circular, cuál será el canal, cuándo y cómo y quiénes son sus propietarios o generadores.

El circuito administrativo es la vía más apropiada para lograr que la información se produzca, circule y se procese de la manera más sencilla y rápida. El circuito sistematiza las informaciones, las traduce a cada paso que avanza y las ofrece de la forma en que la siguiente etapa del camino necesita encontrarlas.

Una diagramación apropiada de procesos permite una disminución de tiempos muertos y demoras, normaliza y despersonaliza el circuito, como así también elimina algunos pasos, documentos y archivos innecesarios. Por otra parte, asegura la retroalimentación del circuito y que toda área de decisión tenga información oportuna, respondiendo a la satisfacción del usuario tanto interno como externo.

Los circuitos administrativos representan todos los pasos que encierra un procedimiento en forma secuencial y sistemática, cuya visualización se representa a

través un cursograma, siendo la representación gráfica de un circuito, procedimiento o rutina.

Su revisión permite observar deficiencias en los procesos de la organización: pasos innecesarios, controles que estén faltando o que existan y estén generando pérdida de tiempo en satisfacer los requerimientos del destinatario final, entre otros.

### **Aplicación de caso: Capacitación y Entrenamiento**

#### **Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública**

#### **Dirección General de Recursos Humanos**

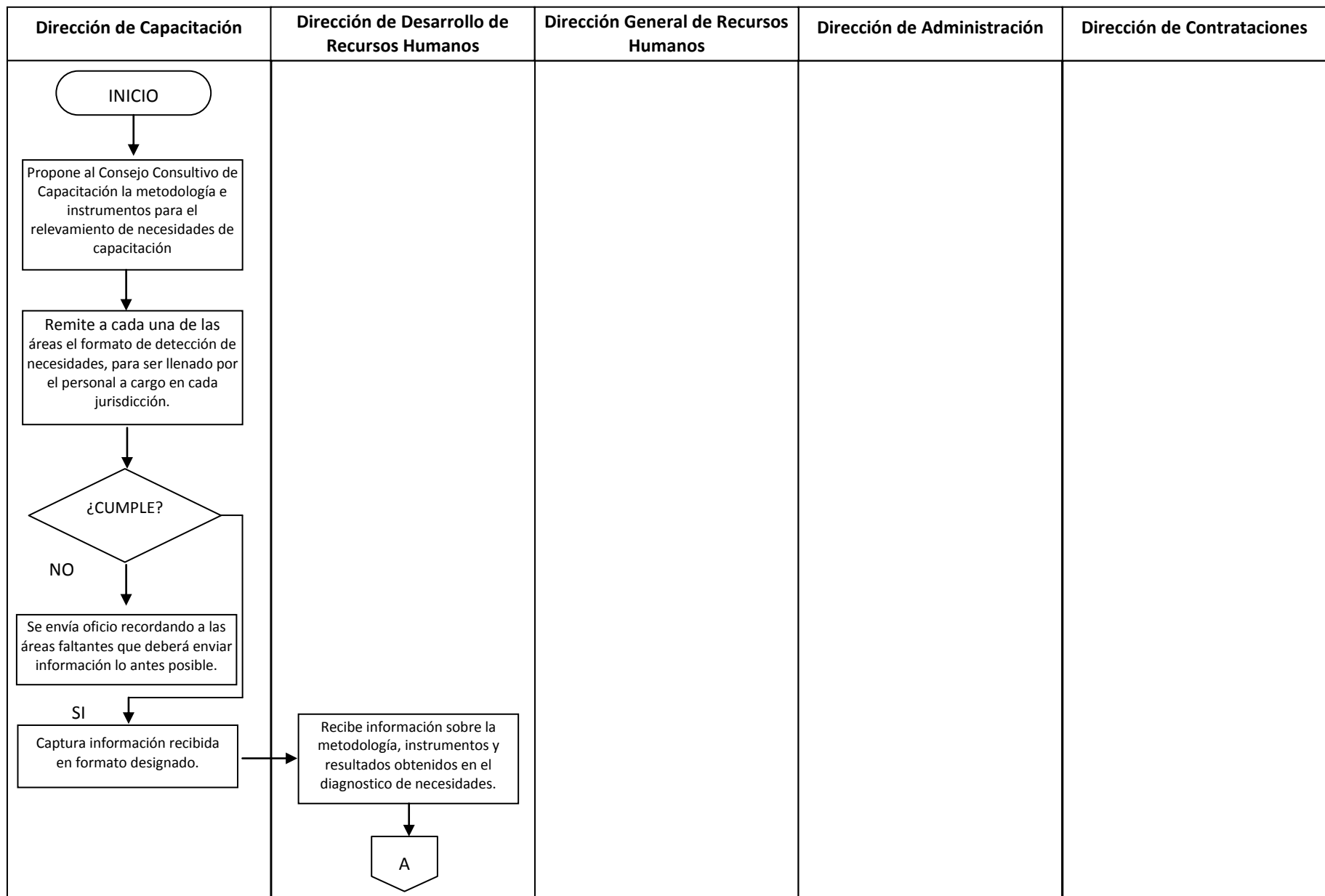
#### **Dirección de Capacitación y Entrenamiento**

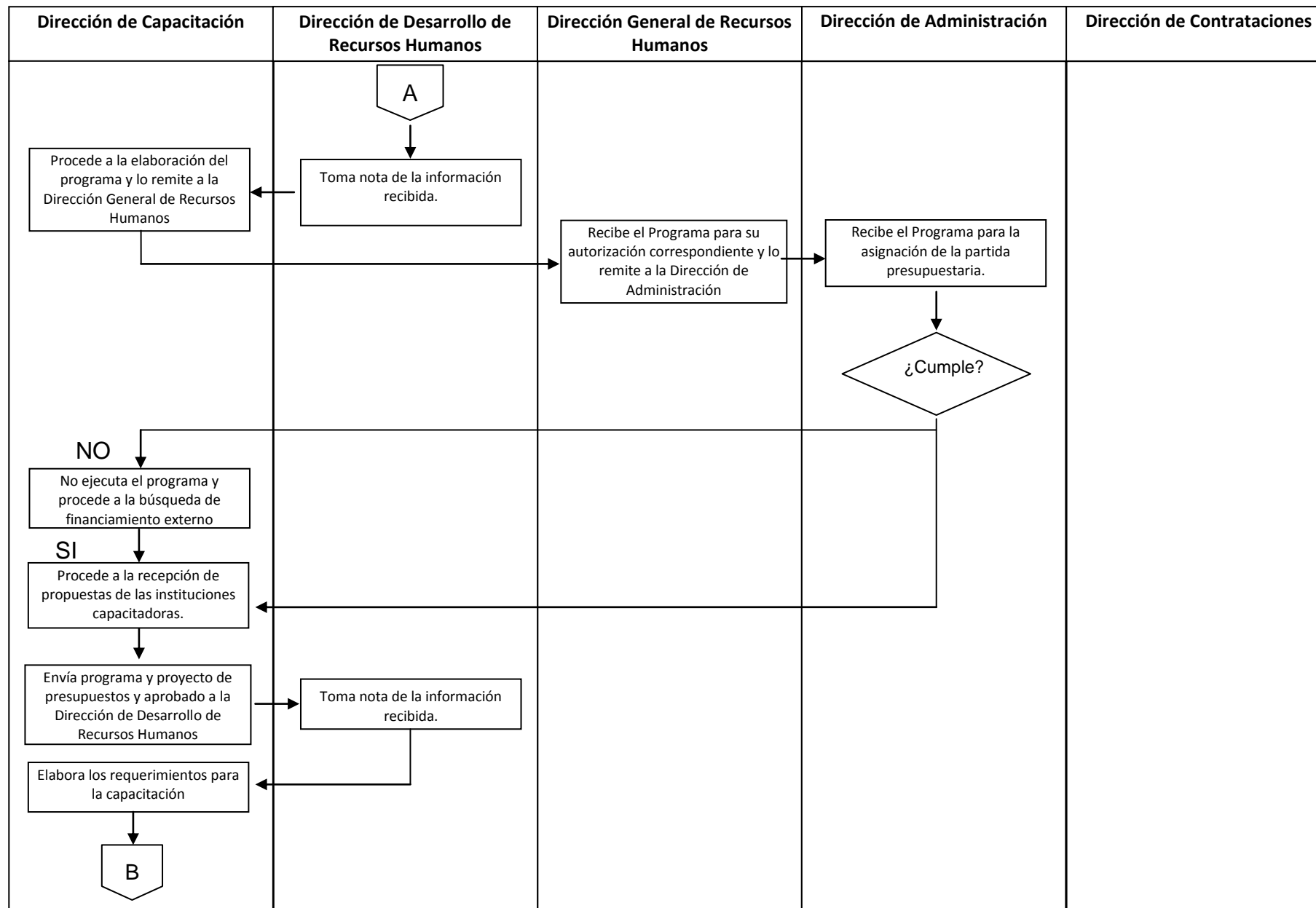
#### **Nombre del procedimiento: elaboración e implementación del Programa Anual de Capacitación**

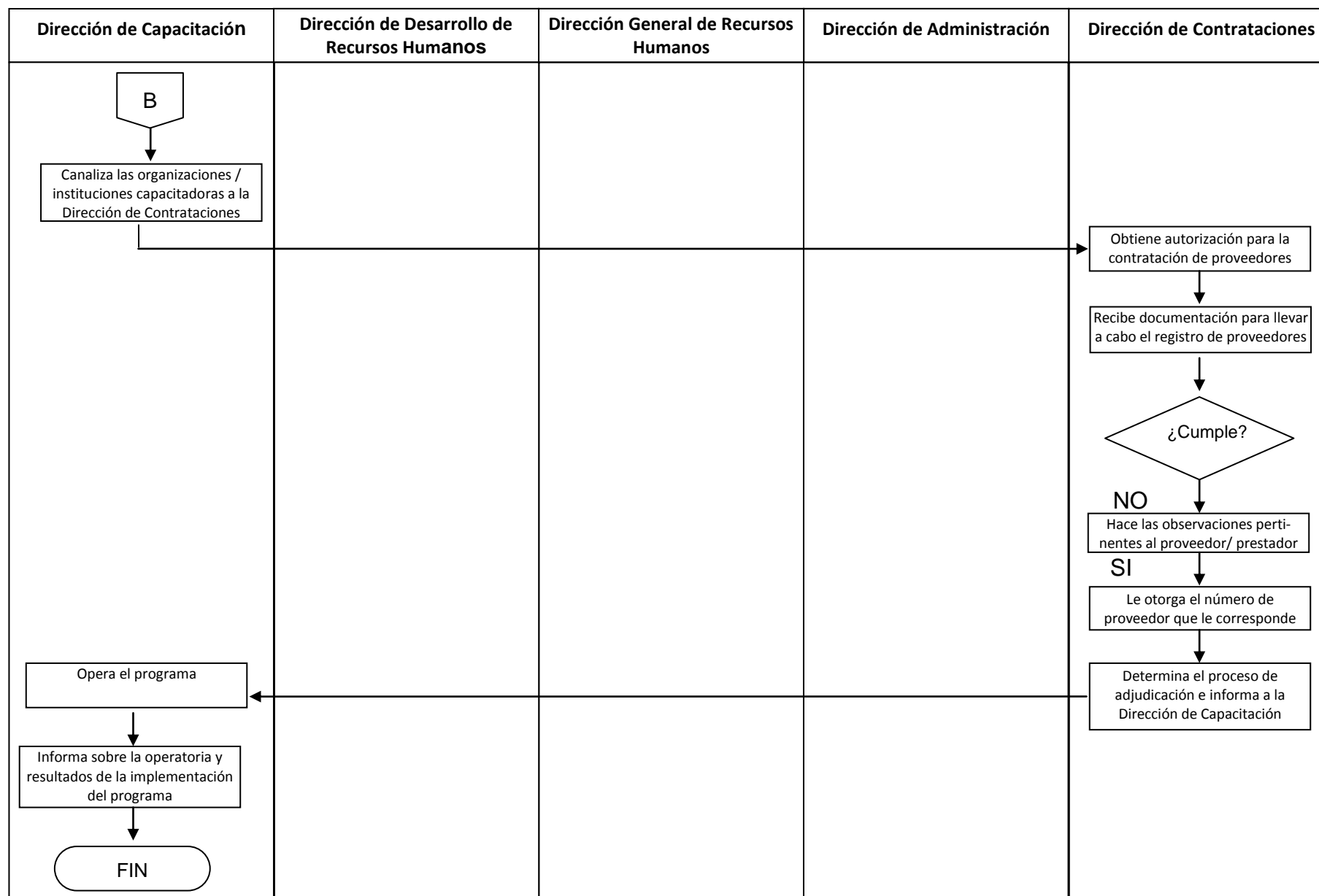
Unidad Administrativa	Nº	Descripción de la Actividad	Tiempo
Dirección de Capacitación.	1.	Propone al Consejo Consultivo de Capacitación la metodología e instrumentos para el relevamiento de necesidades de capacitación.	1 día
	2.	Remite a cada una de las áreas el formato de detección de necesidades, para ser llenado por el personal a cargo en cada jurisdicción.	15 días
		¿Cumple? NO	
	3.	Se envía oficio recordando a las áreas faltantes que deberá enviar información lo antes posible. SÍ	5 días
Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos	4.	Captura información recibida en formato designado y Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos	20 días
	5.	Recibe información sobre la metodología, instrumentos y resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades.	1 día
	6.	Toma nota de la información recibida	1 día
Dirección de Capacitación.	7.	Procede a la elaboración del programa y lo remite a la Dirección General de Recursos Humanos.	15 días
Dirección General de Recursos Humanos	8.	Recibe el Programa para su autorización correspondiente y lo remite a la Dirección de Administración	15 días

Unidad Administrativa	Nº	Descripción de la Actividad	Tiempo
Dirección de Administración	9.	Recibe el Programa para la asignación de la partida presupuestaria. ¿Cumple? NO	15 días
Dirección de Capacitación.	10.	No ejecuta el Programa y procede a la búsqueda de financiamiento externo SÍ	15 días
	11.	Procede a la recepción de propuestas de las instituciones capacitadoras.	5 días
	12.	Envía programa y proyecto de presupuestos solicitado y aprobado a la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.	1 día
Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos	13.	Recibe, toma nota	1 día
Dirección de Capacitación.	14.	Elabora los requerimientos para la capacitación	1 día
	15.	Canaliza a las organizaciones / instituciones capacitadoras a la Dirección de Contrataciones	1 día
Dirección de Contrataciones	16.	Obtiene la autorización para la contratación de proveedores	1 día
	17.	Recibe documentación para llevar a cabo el registro de proveedores ¿Cumple? NO	1 día
	18.	Hace las observaciones pertinentes al proveedor/prestador SÍ	1 día
	19.	Otorga número de proveedor que le corresponde	10 días
	20.	Determina el proceso de adjudicación e informa Dirección de Capacitación los resultados.	1 día
Dirección de Capacitación	21.	Opera el Programa	
	22.	Informa sobre la operatoria y resultados de la implementación del programa FIN DEL PROCEDIMIENTO	1 día

#### **6.1.6.2. Circuitos administrativos - Cursograma**









### 6.1.6.3. Integración de Sistemas Informáticos

Por sistemas de información se considera en el presente estudio, al **conjunto de procesos y sistemas de gestión del conocimiento**, contemplando las nuevas tecnologías asociadas, dado que actualmente éstas ya no representan un factor estratégico, sino más bien forman parte de la infraestructura básica de las organizaciones.

Una red de información y comunicación coordinada, aumenta la eficacia de la acción pública mediante la acumulación de conocimiento y, al mismo tiempo, mejora la eficiencia reduciendo costos de formación en la toma de decisiones. Su aplicación intensiva en ámbitos del sector público incide en:

- la coordinación de las políticas públicas
- la mejora de los procesos de toma de decisiones
- la evaluación de las políticas públicas
- la comunicación a la ciudadanía de la acción de gobierno
- el aprovechamiento institucional de las capacidades y conocimientos de los trabajadores públicos
- el intercambio de conocimiento entre las diferentes unidades
- la introducción de nuevas técnicas de gestión

Para lograr estos resultados no es necesario hacer grandes inversiones y conseguir que toda la organización se desplace hacia una plataforma tecnológica, basta con conseguir enlazar los sistemas ya existentes en una red interna.

Proponer la existencia de elementos homogéneos dentro de una organización, no requiere que todas las administraciones deban trabajar con los mismos productos y soluciones, sino más bien, que todas ellas tiendan a puntos comunes, en los que prime el buen hacer, sentido común, la evolución continua sobre las nuevas tecnologías.

## **Análisis de la situación actual**

Es frecuente que en las organizaciones se conformen una especie de “islas de información”, que son Sistemas de Información desarrollados para satisfacer necesidades específicas de un sector, usando plataformas, lenguajes, bases de datos diferentes y que no se encuentran comunicadas o interconectadas.

En la actualidad el Área de Recursos Humanos dispone de diversos sistemas informáticos no integrados, por lo que se requiere de un gran esfuerzo para gestionar información de forma eficiente y en tiempo real.

Cuando las autoridades jerárquicas solicitan informes a los responsables de las distintas áreas, éstas los obtienen de las aplicaciones informáticas con las que manejan sus respectivas gestiones o servicios dentro su propio ámbito. En ocasiones, las aplicaciones no proporcionan la información requerida por las autoridades de una forma directa, obligando al personal a realizar múltiples consultas a la base de datos y elaborar tediosos y complicados cruces de información para disponer lo solicitado.

Con el fin de evitar este tipo de situaciones y permitir que las autoridades, directores y/o coordinadores dispongan de indicadores de gestión precisos a tiempo, de forma homogénea y correlacionada, es conveniente implementar una aplicación integradora de los diferentes Sistemas de Información, que en principio se pretende comprendan a todas las áreas Recursos Humanos.

## **Integración de Sistemas**

El diseño del programa integrador de los diferentes sistemas de información deberá ser independiente de la ubicación de los sistemas, fácilmente escalable para permitir progresivamente la introducción de nuevos sistemas y definir los elementos y reglas de un lenguaje común que permita la cooperación entre las aplicaciones.

En este contexto el concepto de integración va más allá de la mera comunicación entre aplicaciones. Se debe dar la interoperabilidad de los sistemas de información, es decir, conseguir que cooperen en la resolución de los problemas que son competencia de la organización, compartiendo datos o servicios cuando el problema

lo requiera. De esta forma el objetivo consiste en crear procesos que unifiquen aplicaciones separadas en un entorno coherente basado en una arquitectura orientada a servicios.

La integración de sistemas presenta algunos desafíos entre los que cabe mencionar:

- Gestión centralizada de usuarios
- Interfaces de aplicaciones homogéneas y normalizadas: que el usuario tenga una visión homogénea de todo el sistema de forma que no perciba saltos a la hora de pasar de una aplicación a otra.
- Aplicación de estándares universales: de manera tal que los sistemas no dependan de soluciones exclusivas y personales.
- Alta disponibilidad: la interdependencia de los sistemas es un punto crítico a la hora del posible fallo de uno de ellos, puesto que afecta a la totalidad del Sistema de Información, por ello habrá que prever los medios necesarios que garanticen reservas de los servidores y atención de las comunicaciones para asegurar la funcionalidad del Sistema.

Dentro de las funciones del Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado se fijan entre otras, la capacitación y desarrollo de los recursos humanos y la implementación de tecnologías de la información, como así también constituir en la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, un equipo de trabajo para desarrollar un Sistema para la Gestión de Recursos Humanos de la Provincia del Chaco, instrumentando modelos y técnicas uniformes para las distintas Jurisdicciones.

Según el Decreto N° 338/09 en su Artículo 1°, establece “el funcionamiento de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos con control on line para el personal en sus distintas categorías de revista, que comprenda: Legajo Único Digital, Capacitación, Régimen Legal y Selección de Personal, que tendrá como beneficiarios a los trabajadores del Sector Público y a los ciudadanos a través de la prestación de un servicio satisfactorio y de calidad.”

En el marco del citado Sistema se establece la implementación de las tecnologías de

información necesarias que integren las bases de datos para optimizar y eficientizar procesos de gestión de recursos humanos relacionados con: Legajo Único Digital, Capacitación, Régimen Legal y Selección de Personal a fin de contar con un Sistema Integrado, con modelos y técnicas uniformes para las distintas Jurisdicciones, con alcance al Poder Ejecutivo, sus Organismos Descentralizados, Autárquicos y Empresas con Participación Mayoritaria Estatal, excepto el Nuevo Banco del Chaco S.A.;

Conforme al Art. 3º y 4º del Decreto 338/09, se faculta a la Secretaria General de la Gobernación a fijar el objetivo y las funciones del Equipo de Trabajo del “Sistema de Gestión de Recursos Humanos”, correspondiendo a las distintas Jurisdicciones y Organismos designar los titulares y suplentes para la integración del mismo.

Con respaldo en esta norma, es recomendable, desde la Secretaria de Estado, que el Equipo de Trabajo institucionalizado tenga por objetivo: “Desarrollar un sistema informático integral del personal de la Administración Pública Provincial, que sirva de soporte a la gestión de Administración de los Recursos Humanos sobre la base de tecnologías de información y comunicación acordes con procesos simplificados y eficientes que contribuyan a la modernización del régimen de empleo público, mejora en la calidad del vínculo laboral y resultados en la gestión del servicio público.”

Asimismo, asignar al Equipo de trabajo conforme a sus competencias específicas determinadas en el “Sistema de Gestión de Recursos Humanos” las funciones de:

- a) Organizar e implementar el relevamiento de información necesaria para determinar la diversidad y clasificación de datos que se incorporarán al sistema,
- b) Definir el alcance, complejidad y características de programación por tipo de producto a obtener.
- c) Definición de perfiles y usuarios del sistema.
- d) Esquematizar el proceso que conformará la base única de datos sobre recursos humanos.
- e) Parametrizar el tipo de información que se solicitará al programa.

- f) Definir el tipo y modelo de reportes que se le solicitará al programa.
- g) Definir perfiles de acceso y modalidades para cada tipo de usuario
- h) Diseñar el modelo y contenidos del Legajo Único Digital.
- i) Definir las pautas, criterios y alcance del plan de capacitación del personal de la Administración Pública Provincial.
- j) Diseño de relevamiento de demandas de capacitación e identificación de aspectos a profesionalizar o reciclar conforme al perfil laboral que demanda la atención de cada Jurisdicción.
- k) Incorporación de boletín de novedades al régimen legal.
- l) Carga de información de carácter laboral – legal en la red (reglamento, circulares, beneficios sociales, etc.)
- m) Elaborar un régimen de selección de personal, integrar la base de datos para captación de oferta por perfil requerido.
- n) Definición de pautas para la socialización de perfiles requeridos por áreas y programas.
- o) Otros aspectos no contemplados en los ítems anteriores y que contribuyan al objetivo

#### **6.1.6.4. Sistematización de la práctica en el seguimiento**

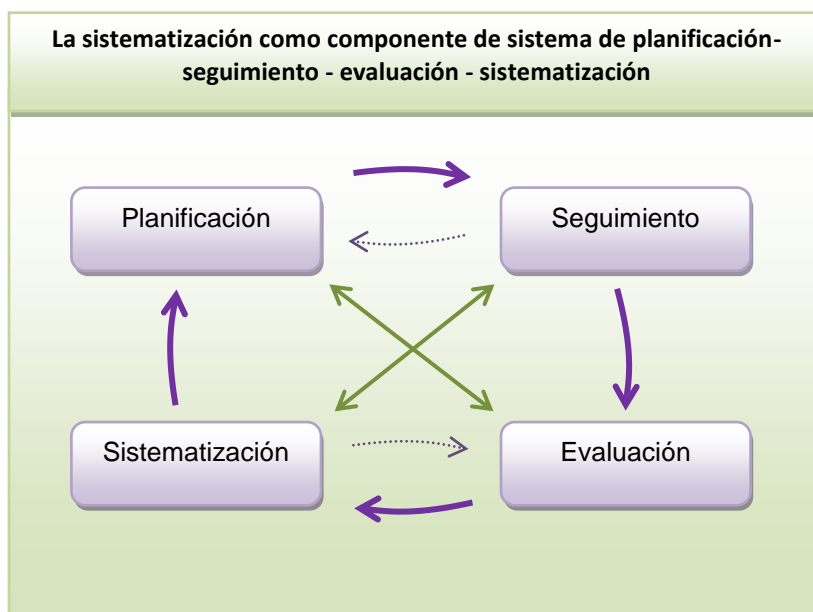
Siendo la sistematización el ordenamiento y clasificación de datos recopilados bajo criterios, categorías y relaciones que permite la identificación de los procesos de gestión, cuando éstos son contenidos en soportes informáticos integrados, los aciertos y errores y la detección de los elementos claves que influyeron en los indicadores de resultados, se facilitan la aplicación de medidas de retroalimentación para mejorar las prácticas de intervención.

La sistematización organiza y ordena las prácticas, conocimientos, ideas, datos, entre otros, que se encuentran dispersos y aporta a la reconstrucción de las experiencias.

La sistematización de estas experiencias vistas como procesos de gestión, aportan

insumos que facilitan la toma de decisiones adecuadas, y posibilitan la superación de las dificultades, además brinda datos sobre aspectos cualitativos difícilmente mensurables, que sólo son apreciables en un contexto integrador.

También sirve como herramienta de gestión, al proceso de retroalimentación del sistema de planificación, seguimiento y evaluación, siendo su materialización más extendida, la creación de las bases de datos, con lo que se pretende descubrir o explicar la lógica y el curso del trabajo realizado.



**Gráfico Nº 21**

Tipos de Sistematización	
<b>Retrospectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se realiza cuando la experiencia ya ha sido concluida.</li> <li>■ Implica el rescate y reconstrucción de la experiencia.</li> <li>■ Los resultados se orientan a mejorar futuras intervenciones similares.</li> </ul>
<b>Correctiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se inicia durante la ejecución de la experiencia, implica detener la marcha para analizarla y rescatar lo aprendido.</li> <li>■ Los resultados buscan rectificar o reorientar las acciones en curso para mejorar la intervención.</li> </ul>
<b>Prospectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se realiza desde el inicio de la experiencia.</li> <li>■ Incorpora el desarrollo sistemático de la experiencia.</li> </ul>

**Criterios universales para  
seleccionar las experiencias  
a sistematizar**

- **Relevancia**
- **Validez**
- **Aplicabilidad**
- **Innovación**
- **Sostenibilidad**

**Utilidad de la  
sistematización**

- Mejora las estrategias, enfoques y metodologías
- Retroalimenta las intervenciones de los equipos y de la institución y favorece el desarrollo profesional
- Reconocer lo realizado e introducir correcciones.
- Aporta documentación al sistema de información integral
- Promueve la producción de nuevos conocimientos
- Permite fundamentar, reorientar las acciones y cualificarlas
- Analizar y reconocer los fracasos, los avances realizados y también los puntos críticos
- Facilita la generación de conocimientos nuevos desde la propia práctica
- Permite mejorar las prácticas
- Origina aprendizaje para comunicar y compartir con otras organizaciones

### **Etapas de Sistematización**

El proceso de sistematización comprende tres etapas bien definidas:

1. Planificación del proceso.
2. Implementación del Plan. Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.
3. Comunicación de los aprendizajes. Evaluación de los resultados

## Primera etapa: Planificación del Proceso

Corresponde al diseño del proceso de sistematización y el producto deberá ser un documento que describa el Plan de Sistematización, que como mínimo contendrá cuatro componentes: **objetivo, objeto, eje y metodología**.

COMPONENTES	DEFINICION	PREGUNTAS BASICAS
<b>Objetivo</b>	Consiste en definir los resultados que se esperan obtener con la sistematización en términos de productos, así como la utilidad que ésta tendrá para la institución.	Preguntas básicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para qué sistematizar?</li> <li>• ¿Qué producto se desea obtener?</li> <li>• ¿Qué utilidad tendrá para las instituciones y áreas participantes?</li> <li>• ¿Para quién más podría ser útil?</li> </ul>
<b>Objeto</b>	Determinar las experiencias que se desea sistematizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué experiencia se sistematiza?</li> <li>• ¿Se sistematiza toda la experiencia o sólo un aspecto o parte de la misma?</li> <li>• ¿Abarca un período o una etapa determinada?</li> <li>• ¿Cuáles son los criterios que se seleccionará para la experiencia?</li> </ul>
<b>Eje</b>	Centrar la atención al núcleo principal de la práctica a sistematizar para precisar el enfoque, ya que una misma experiencia puede ser sistematizada desde varios ejes, conforme a lo que más se requiera. Debe determinarse en forma coherente al objetivo y al objeto, su definición facilita el proceso y evita que las personas que estén desarrollando el trabajo de sistematización, incorporen aspectos superfluos de la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué sistematizar esta experiencia y no otra?</li> <li>• ¿Cuál será el enfoque central, el hilo conductor que atraviese el análisis de toda la experiencia?</li> <li>• ¿Qué aspectos centrales de esa experiencia interesa sistematizar?</li> </ul>
<b>Metodología</b>	Se define el método que se utilizará la selección de los datos: pasos, procedimientos y fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué método elegir?</li> <li>• ¿Qué pasos seguir?</li> <li>• ¿En qué momento hacer la sistematización?</li> <li>• ¿Quién o con quiénes se va a sistematizar?</li> <li>• ¿Cómo hacer la sistematización?</li> </ul>

**Plan de Sistematización:** se conforma por la siguiente estructura:

- **Justificación:** Antecedentes de la experiencia y explicación de la necesidad de sistematizarla.



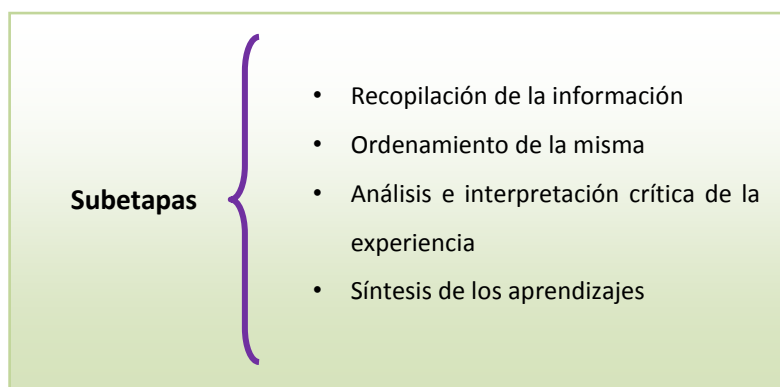
- **Objetivos:** es lo que se espera alcanzar con la sistematización en términos de resultados: productos, procesos, aprendizajes, etc., y a quiénes beneficiará; priorización de objetivos y articulación entre éstos.
- **Metodología:** selección del método para la sistematización; descripción de actividades (pasos y fases que se seguirán) y procedimientos (técnicas e instrumentos), fuentes de información que serán usadas.
- **Presupuesto:** de los materiales, recursos humanos y financieros que serán utilizados.
- **Cronograma:** distribución de las actividades en el tiempo, dentro de un plazo adecuado para realizar el proceso.

## **Segunda etapa: Implementación del Plan. Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia**

Se trata de la sistematización de la experiencia en sí y el producto final se materializa en un documento que dará cuenta de la práctica sistematizada y de los aprendizajes obtenidos, además constituirá el informe técnico que contendrá aspectos referidos a la situación inicial, proceso de intervención, situación final y las lecciones aprendidas

Una vez recuperada y ordenada la memoria es necesaria una interpretación de la misma para poder objetivar la experiencia y así poder extraer los aprendizajes.

Se conforma de cuatro subetapas:



## **Tercera Etapa: Comunicación de los aprendizajes. Evaluación de los**

## **resultados**

El principal beneficio que produce el ejercicio de la sistematización de experiencias es el aprendizaje y la incorporación de nuevos conocimientos, con el fin que éstos sean incorporados a las prácticas.

El aprendizaje debe posibilitar:

- Conceptualizar las experiencias, en otras palabras, producir conocimiento desde la realidad.
- Producir conocimiento útil y nuevo que permita abstraer lo que está haciendo en cada caso particular y encontrar un terreno fértil donde la generalización es posible.
- Aprender de la práctica y de las otras organizaciones.
- Mejorar la práctica.

Le cabe singular importancia en esta etapa final a la evaluación de resultados, es decir la valoración de lo logrado en todo el proceso, tanto en lo cuantitativo como lo cualitativo en relación a lo estimado o planificado, para determinar los desvíos y las razones que lo generaron.

La Administración Pública actualmente tiende hacia la sistematización, racionalización y automatización de procedimientos y flujos de información, entendiéndose por “sistematización del procedimiento” al establecimiento de un conjunto de métodos o reglas lógicas para realizar ciertas actividades, por “racionalización” a la organización sistemática del trabajo para obtener un mejor rendimiento y por “automatización” a la gestión de las tareas administrativas mediante informatización.

Mediante la aplicación de la herramienta ofimática se eliminan dudas de tramitación en el gestor y se ayuda a la necesaria interpretación de las normas, esto agiliza la Administración.

La automatización lleva aparejada una mayor celeridad en la resolución y además una racionalización de los procedimientos, con supresión de trámites superfluos o reiterativos, que codyuva a la eficacia en la prestación de servicios

La sistematización de procesos administrativos, es un mecanismo que coadyuva a mejorar la eficiencia de la gestión a bajos costos, situación reflejada positivamente en la mejora de los procesos internos y, por ende, en la reducción de tiempos de respuesta y atención ciudadana.

#### **6.1.6.5. Guía de Gestión y Coordinación de la Rueda Operativa**

##### **Servicios Administrativos – Análisis normativo**

La Ley N° 4787 de Organización y Funcionamiento de la Administración Financiera del Sector Público Provincial, regula el ordenamiento y procedimientos administrativos de los diferentes sistemas que la componen, en lo concerniente a la obtención de recursos y su aplicación en el ámbito de la Provincia del Chaco, como así también, establece pautas en materia de control interno y externo.

Su objetivo, expresado en el artículo 2º, es el desarrollo de un modelo administrativo fundado en la aplicación de diversos **criterios básicos** alineados con las políticas de modernización del Estado, y específicamente en lo que refiere a sus incisos e) y f) establece criterios vinculados a la institucionalización del sistema de administración financiera mediante los órganos rectores, orientado a la centralización normativa y descentralización operativa, articulado y monitoreado desde el rol de superintendencia o coordinación de este conjunto de funciones que conforman el sistema garantizando una administración ordenada y eficaz.

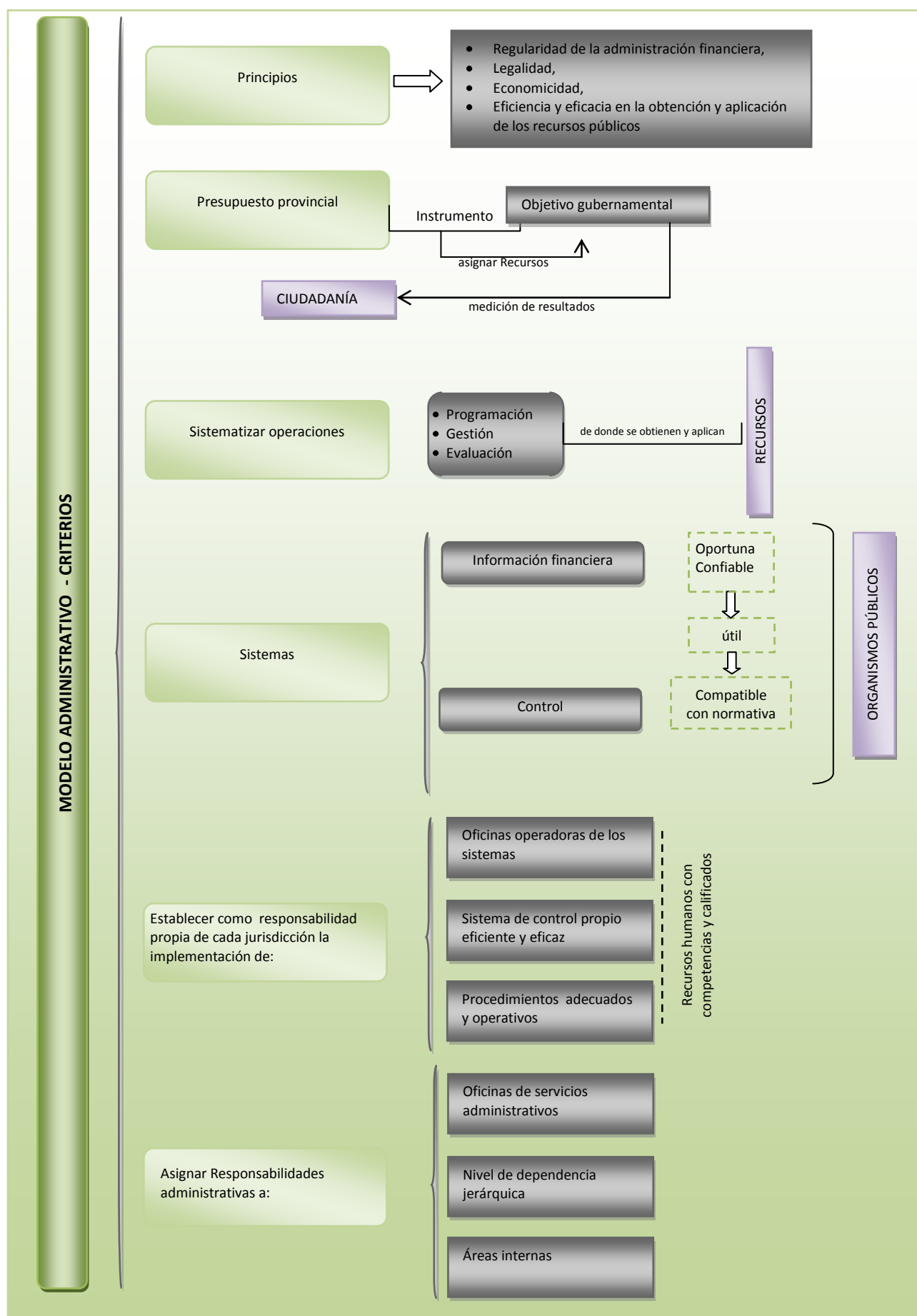


Gráfico Nº 22

Teniendo en cuenta estos criterios para el modelo administrativo, se establece que las actividades administrativas de cada una de las jurisdicciones y entidades estarán a cargo de oficinas denominadas “**servicios administrativos**”

Siendo la Administración Pública la organización encargada de implementar políticas públicas y satisfacer demandas de la ciudadanía, los servicios administrativos conforman el conjunto de actividades realizadas por las unidades organizativas que prestan servicios al interior de la administración.

Coordinar, organizar y optimizar las actividades administrativas derivadas de la función pública, es lo que garantiza un resultado con calidad, una vez definido el servicio a brindar y su destinatario.

Se trata de incorporar una red de interacción jurisdiccional, que priorice la ejecutividad y optimización de procesos traspasando las fronteras funcionales. Para ello, debe generarse un modelo de gestión dirigido a maximizar los resultados de las actividades internas de cada unidad administrativa, donde el “cómo lograrlo” desde una dimensión macroestatal, nos indica atender la conjunción de algunos criterios básicos:

- Conocimiento de que el servicio administrativo que se cumple es un objetivo intermedio para un fin último traducido en la generación de bienes o servicios.
- Rescatar la importancia de optimizar estos procesos administrativos – en oportunidad, economicidad, simplicidad y flexibilidad – para generar una mayor dinámica y por tanto eficiencia y resultados.
- Tener presente que para concretar lo anterior, debe disponerse de una tecnología informática e información apropiada, es decir información confiable, completa y transparente, incorporada a equipos de última generación.
- La disponibilidad, accesibilidad, origen y canales de información y servicios administrativos deben ser oportunos en tiempo y forma, para tener utilidad.

La sumatoria de estos aspectos incorpora valor agregado al servicio final al ciudadano y por tanto capacidad competitiva al Estado, en términos de calidad y resultados incorporando profesionalización y reconocimiento del servicio público.

El esquema que contempla la normativa para los servicios administrativos, puede visualizarse en el siguiente Gráfico:

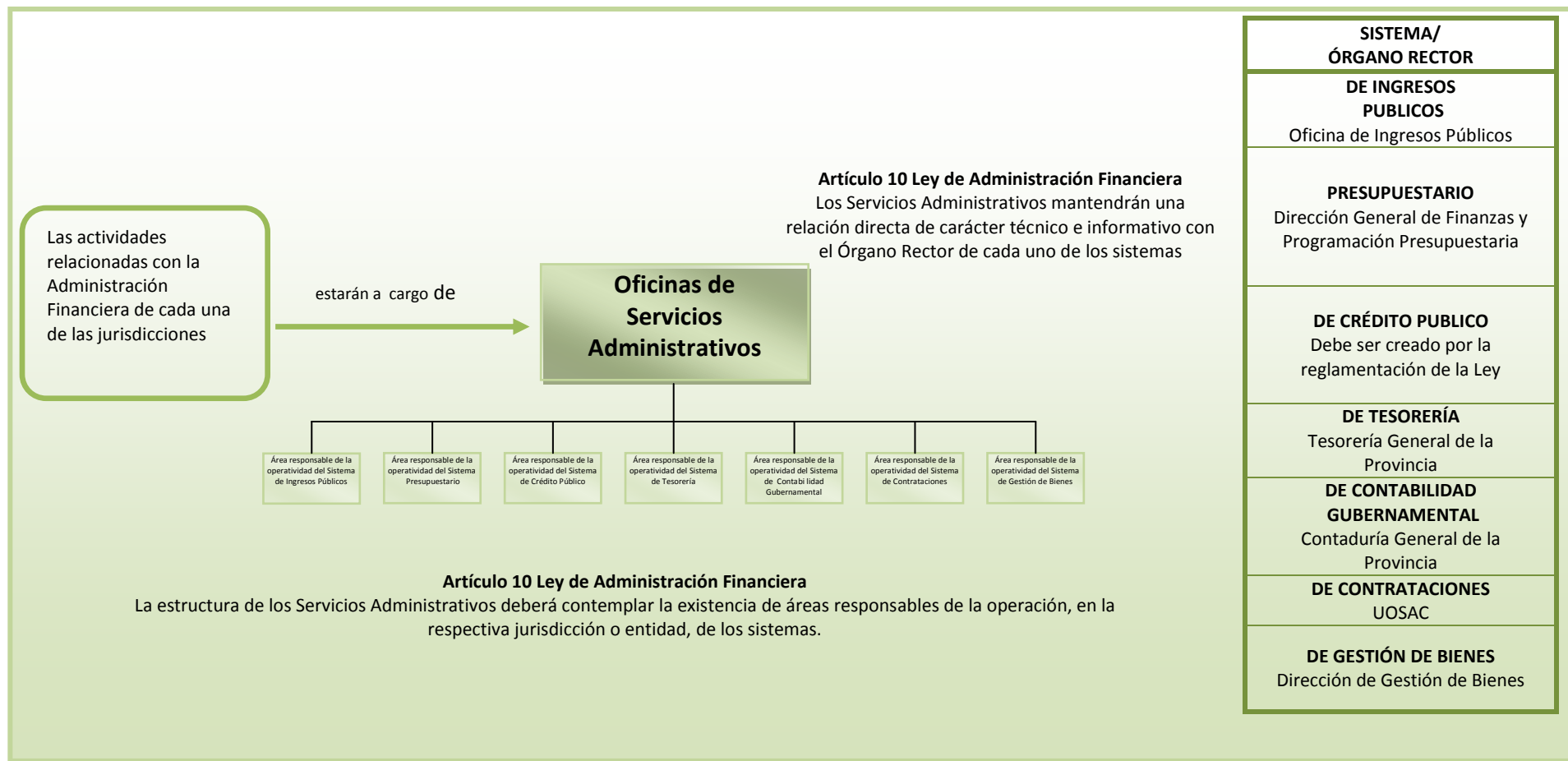


Gráfico Nº 23

## Análisis descriptivo

Hasta el presente, la organización de estas acciones administrativas eran efectuadas en forma descentralizadas por las Direcciones de Administración de cada Jurisdicción, actuaban en forma autárquicas relacionalmente, con sus respectivas estructuras.

Integrar el nuevo modelo de gestión a la Administración Central implica incorporar, tal lo anunciado por la autoridad provincial, una estrategia institucional marcada por una dimensión sistémica que **centralice los aspectos normativos y operativos para las administración de recursos**, sean éstos físicos, humanos, administrativos o financieros integrados en conjunto, al denominado Servicio Administrativo Financiero Único –SAFU, visualizado a continuación.



Gráfico Nº 24

Compuesto por las Direcciones Generales de Administración, de Contrataciones, de Gestión de Bienes y Recursos Humanos, el **Servicio Administrativo Financiero Único –SAFU** integrará, a nivel de organización sistémica, la centralización de las unidades financieras (Direcciones Generales de Administración), la vinculación con cada una de las unidades de apoyo y la constitución de algunos órganos rectores. Su creación fue establecida por el Decreto del Poder Ejecutivo Nº 393/2008, para cumplir con las funciones establecidas en el Capítulo 3 de la ley de Administración

Financiera, y a tales efectos dependerá de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública de la Secretaría General de la Gobernación.

El SAFU, cuyo funcionamiento se podría idealizar a manera de red, tendrá vinculaciones con las unidades de apoyo administrativo que funcionan como oficinas de enlace al interior de la administración central, sustentan las necesidades de concreción de bienes o servicios sustantivos a nivel de cada jurisdicción o entidad de la Administración Pública Provincial, e incorpora en el conjunto de responsabilidades y acciones que corresponden a las cuatro Direcciones Generales, las acciones propias y específicas que conforman los circuitos de las actividades administrativo-financieras para el manejo, integración y optimización de recursos físicos, humanos y financieros.

Como órgano centralizador, el SAFU, a través de la base de datos, provee un servicio interno que permite la optimización al conjunto centralizador de sistemas, brindando información unificada e integral de carácter técnico, a los diferentes Órganos Rectores, relevada de las áreas responsables del ejercicio de tales funciones para facilitar la tarea administrativa y brindar información a efectos de la toma de decisiones.

Retomando el diseño funcional de la Superintendencia plasmada en el funcionamiento de los órganos rectores (6.1.3.), y su articulación con la centralización de los servicios administrativos (SAFU), se completa con ambas estructuras el funcionamiento de la rueda operativa (unidades de apoyo, órganos rectores y direcciones generales) como eje de gestión y apoyo al resto de la estructura organizacional integrada por las áreas sustantivas.



## Esquema de interrelación e integración de sistemas informáticos - SAFU – Unidades de Apoyo – Órganos Rectores

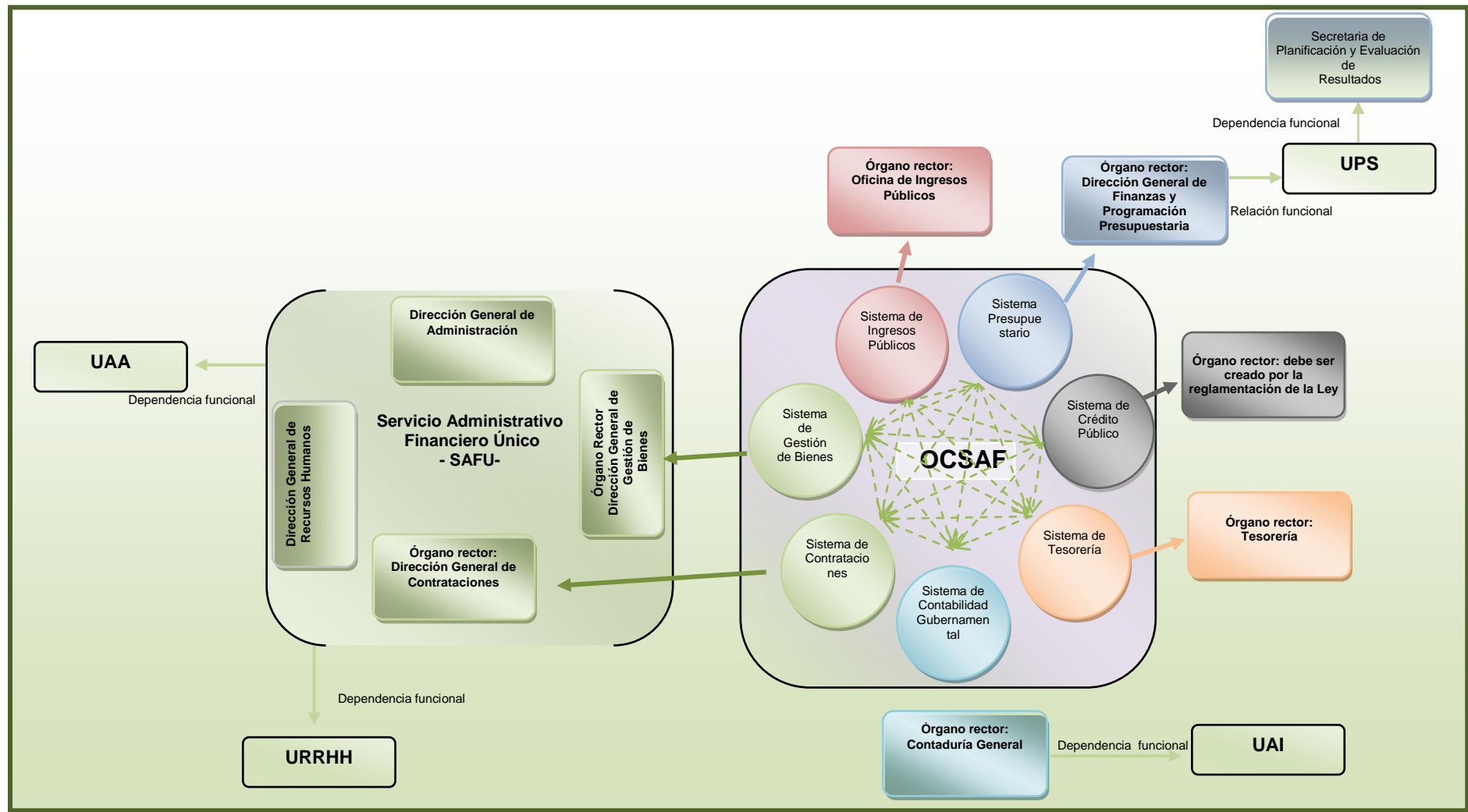


Gráfico Nº 25

PROVINCIA DEL CHACO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

***DISEÑO DE UN ESQUEMA DE REFORMA INTEGRAL, FORTALECIMIENTO Y  
MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ESTADO  
PROVINCIAL***

INFORME FINAL

**TOMO II**

Agosto de 2009

**DISEÑOS DE PREFACTIBILIDAD – SUBPROGRAMAS DE  
RECURSOS HUMANOS**

## **6.2. DISEÑOS DE PREFACTIBILIDAD – SUBPROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS**

Iniciativas y procesos de gobierno, desde el ámbito nacional y provincial, a lo largo del tiempo vienen manifestado, de manera casi constante, que el Estado requiere de grandes transformaciones, que apunten a contribuir a un Estado al servicio de la ciudadanía, abierto a las demandas y necesidades sociales, y que responda al fin último de todo organismo estatal: *brindar bienes y servicios públicos de manera equitativa, efectiva y transparente para resolver los problemas de la sociedad.*

Para ello se requiere implementar un modelo integral de la gestión pública, que debe adoptar como guía la administración por objetivos orientada al resultado y que tiende a otorgar a la Administración Pública, un conjunto de técnicas y metodologías para lograr los objetivos estratégicos a través de los distintos programas y planes diseñados en cada una de las dependencias y organismos del Estado; por lo tanto la función pública, entendida como conjunto de valores, principios, normas formales e informales, procedimientos y practicas relativas a la gestión del empleo público y los recursos humanos al servicio del estado, adquiere un alto valor político, social y económico.

Sobre la base de información provista por el Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado (PROFYM), la Provincia del Chaco no cuenta con un sistema integrado que permita avanzar en una moderna gestión de Recursos Humanos.

En la actualidad existe una Dirección General de Personal encargada del asesoramiento, ejecución y control del cumplimiento de las normas legales vigentes en materia de administración de personal de la administración central, organismos autárquicos y descentralizados, con misiones y funciones establecidas en el Decreto 1011/79 y sus respectivas modificaciones.

La función pública se encuentra canalizada por una diversidad de organismos que conforman la estructura organizativa del estado, así, las decisiones que toman cuerpo y son conocidas por los ciudadanos, son través de prácticas administrativas.

Justamente, son los agentes públicos quienes llevan adelante los programas y acciones del Estado, los empleados públicos desarrollan sus tareas en el marco de normativas y procedimientos y tienen el deber de hacerlo con eficacia, eficiencia, transparencia y al servicio del bien común, metodología idéntica a la gestión eficiente del estado y es por ello que debe gestionarse el desarrollo de los recursos humanos en reciprocidad con el modelo de gestión basado en el enfoque de competencias laborales.

La gestión de recursos humanos tiene dos grandes objetivos dentro de la organización:

1. Construir y sostener la productividad del Estado, haciéndolo más eficiente y sensible al servicio de todos los ciudadanos.
2. Alcanzar el bienestar de las personas durante su relación laboral, proponiendo sistemas de trabajo acordes a los individuos.

Cuando decimos que el área de Recursos Humanos tiene como responsabilidad primaria *proponer, elaborar y aplicar políticas de modernización de la gestión de recursos humanos con el fin de mejorar su calidad, asegurar el desarrollo personal y profesional de quienes la integran y la modernización de las normativas; como así planificar y conducir la implementación de políticas de personal y la aplicación de normas que regulen la carrera administrativa, su desarrollo integral y las relaciones laborales*, debe en primera instancia analizar en qué consiste el servicio, el saber hacer de la organización, es decir, el alcance de sus competencias para desarrollarlas, para fortalecerse institucionalmente, y organizar actividades que permitan optimizar sus recursos.

Gestionar los Recursos Humanos desde una óptica integral y una visión sistémica, forma parte de los criterios que toma la modernización del Estado, por cuanto **los recursos humanos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia en una u otra forma de gestión**. La estrategia de recursos humanos, intenta agregar valor a la organización alineándose a la visión, la misión y los valores, que permita medir los resultados esperados.

Concluimos entonces que, el alcance o campo de acción general de la disciplina es la administración de técnicas y herramientas que se utilizan para contribuir al incremento y mantenimiento de los conocimientos, el esfuerzo, las experiencias, la salud, las habilidades, etc. de los colaboradores de la organización; como también la definición, aplicación y seguimiento de normas y procesos que encuadren y acompañen la carrera y las relaciones laborales, en beneficio del individuo y de la propia organización. De esto trata el propósito del presente informe donde, a manera de aportes, se pretende contribuir, con aspectos conceptuales y diseños de lineamientos para una política de RRHH, a la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública en materia de reorganización del área.

## **6.2.1. Sub-programa de Reclutamiento, Selección y Socialización.**

### **6.2.1.1. Análisis de convenios Laborales**

El convenio laboral que rige a los empleados de la Administración Central, no comprende aspectos normativos relacionados a la incorporación del personal. La normativa existente que establece las pautas generales para determinar los nombramientos e ingresos a la administración pública provincial es el **Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial** – creado por **ley 2017**, en vigencia desde diciembre de 1976, complementado por la ley 2018 que regula específicamente las relaciones de los agentes que revisten nivel de dirección y personal de gabinete.

Lo normado en el Estatuto tiene alcance a todas las personas que en virtud de los actos administrativos emanados de autoridad competente, presten servicios en la administración provincial, cualquiera sea su modalidad de revista, en forma permanente o transitoria, y perciban remuneraciones previstas en la Ley de Presupuesto Provincial y leyes especiales, con las respectivas excepciones a la norma.

Según el Estatuto mencionado, todo ingreso a planta permanente se debe efectuar a través de concurso de antecedentes y oposición, siempre que se trate de cubrir un nivel de baja posición dentro del escalafón. Ante necesidades de cubrir un cargo de nivel superior o jerárquico, se debe utilizar el mismo proceso concursal, pero de carácter interno con el objetivo de promocionar a los agentes de planta permanente. Si no hubieren personas inscriptas, se procede al llamado a concurso externo o abierto para dichos cargos superiores.

La normativa describe las condiciones que debe reunir el concurso, en cuanto a nivel de formación, educación formal, nivel alcanzado, como asimismo la aprobación de exámenes de idoneidad.

Es importante tener en cuenta la clasificación del personal según su estabilidad, debido a que se prohíbe toda otra clasificación que no sea la específicamente determinada en el Estatuto, las cuales se detallan de la siguiente manera:

- a) *Personal Permanente*: son quienes toman una vacante prevista en el manual de cargos y gozan de estabilidad laboral.
- b) *Personal Transitorio*: son quienes desarrollan prestaciones determinadas con fechas ciertas de finalización. Dependiendo del tipo de tareas que desarrollen los agentes, se pueden clasificar en *contratados, jornalizados, diarios y de gabinete*.

Tomando como cimiento esta normativa vigente, es necesario adecuar instrumentos que permitan la aplicación de procesos de selección que guíen la incorporación de personas que posean las calificaciones iniciales pertinentes para desarrollar la funciones requeridas en la estructura del Estado, en el marco de nuevos paradigmas de gestión pública y además, deberían dejarse grados de libertad a la incorporación de casos especiales, como resultan los perfiles del personal de gabinete, respecto a la selección personalizada del funcionario con cargo político.

Como instrumentos necesarios para la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal, deben utilizarse en el “corto plazo”, las herramientas normativas disponibles en los distintos estamentos del Poder Ejecutivo, definiendo y estableciendo el alcance, los responsables y específicamente los pasos que debe competir y aprobar cada candidato a ser incorporado, tanto los casos de planta permanente, como todos aquellos convocados a prestar servicios a la administración central.

Se trata de definir la aplicación de un proceso de técnicas que permitan la selección del mejor candidato, proporcionando recursos humanos con las competencias básicas para brindar servicios con mayor eficiencia. La selección debe incorporar y hacer valer el paradigma de la eficiencia desde el inicio, como nuevo hábito organizacional.

Finalmente, y teniendo como meta “el mediano plazo”, el reclutamiento y selección debe formar parte de un capítulo asignado a un proyecto de ley que incorpore definitivamente las herramientas de gestión que optimicen la organización estatal en materia de recursos humanos, sin perder de vista la transformación del Estado en su conjunto. De esta manera se estará construyendo un proyecto sustentable en el tiempo, respecto a aplicación del proceso de incorporación de personal y gestión de



la carrera en la administración pública, bajo parámetros de competencia en el servicio público. La legislación debe establecer las disposiciones específicas y procesos uniformes, respecto a las prácticas que deben llevarse a cabo para garantizar igualdad de oportunidades en el empleo y toma de decisiones afirmativas en sus acciones relacionadas con el recurso humano.

#### **6.2.1.2. Detección de necesidades**

La Secretaría General de la Gobernación de la Provincia del Chaco, contempla en su estructura programática el Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, donde se encuentra comprendido el Desarrollo de Recursos Humanos como componente del Sub-programa Reforma Institucional, cuya descripción bajo la metodología del marco lógico indica la necesidad de diseñar herramientas integrales para la gestión de recursos humanos en el marco de la modernización.

Dentro del resumen narrativo de los componentes, explícitamente se especifica la necesidad de generar y proporcionar herramientas, a quienes ocupan cargos directivos, que contribuyan al desarrollo de las capacidades para ejercer funciones en el nuevo modelo de administración o gestión por resultados.

La necesidad de diseñar e implementar un programa de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los perfiles requeridos por la organización y en causalidad a este requerimiento, deriva de que ***los concursos de antecedentes y oposición se conviertan en el único medio determinante del proceso de incorporación de agentes a la estructura***, generándose por consiguiente, como un indicador de la gestión de recursos humanos, las evidencias que demuestren que ***“todos los ingresos de personal deben realizarse bajo esta modalidad”***, debiendo estar indiscutiblemente este proceso incluido dentro de un programa de selección de candidatos para la cobertura de vacantes, entre otras acciones.



Gráfico Nº 26

### 6.2.1.3. Análisis de procesos actuales

#### **Caso analizado: Convocatoria de Coordinadores Ejecutivos de Programas**

**Estado:** Diseño del proceso en aplicación

La metodología del Marco Lógico generó la necesidad de ejecutar las políticas públicas a través de la administración de programas y por ende la gestión de presupuestos por programas, orientando al logro de resultados y a la eficiencia, eficacia y efectividad en la utilización de los recursos que el Estado destina a la producción de bienes y servicios finales hacia la comunidad. Esto implica, necesariamente, la programación y la realización de actividades de coordinación ejecutiva sobre las estructuras tradicionales de la administración pública, constituyendo de esta manera un esquema matricial de trabajo; por lo tanto se experimentó la definición de **pautas de reclutamiento y selección** a través de un llamado de concurso abierto.

Los responsables de la organización e implementación de este modelo de reclutamiento y selección han sido los profesionales del equipo técnico del PROFYM, cuyos pasos se detallan a continuación:

1. **Análisis de la normativa legal vigente**

- Para permitir “la más amplia participación”, esto significa analizar y decidir a través de que método se podría realizar el llamado a concurso alentando y promoviendo el reclutamiento.
- Para detectar “la modalidad de contratación posible” para aquellos casos, como este en particular, donde la función no se encuentra prevista dentro de las estructuras orgánicas.
- Para establecer claramente la posibilidad de que agentes activos de la administración central que decidan participar del concurso, tengan garantizado su situación de revista previa al mismo, en caso de acceder a la coordinación.

2. **Determinación de las pautas de implementación**

- Designaciones de responsables, delegación de facultades y determinación de condiciones generales y alcance para efectivizar el llamado a concurso (Diseño del proyecto de decreto).
- Reglamentar específicamente la actividad en el plano operativo del proceso, definiéndose la difusión, plazos, asignación de los jurados, medios de publicación del proceso y metodología de evaluación (diseño del proyecto de resolución)

3. **Diseño de la metodología y requerimientos para concretar la operatividad del concurso.**

- Proyecto de contrato de locación de servicios
- Nota de solicitud de perfiles
- Diseño / proyecto de perfil general de un coordinador
- Sistema de selección: definición de los requerimientos objetivos, requerimientos excluyentes, formato o partes de los concursos (“Evaluación de Antecedentes” y “Prueba de Oposición”).

- Definición del significado de Evaluación de antecedentes, en qué consiste y que aspectos se analizarán exclusivamente, con la puntuación de cada requerimiento o antecedente.
- Determinación del significado de Prueba de Oposición, describiéndose el tipo de prueba, sistema de evaluación y calificación.
- Establecimiento del Orden de Merito con los respectivos responsables de la decisión.
- Diseño del formulario de inscripción al concurso funcional.
- Definición de la metodología a través de la cual se recepcionarán las solicitudes de inscripción al concurso.
- Establecimiento del registro de antecedentes recepcionados.
- Diseño de exámenes y sistema de evaluación de los mismos.
- Método de citación y convocatoria para las diferentes etapas del concurso.
- Definición de los medios a través de los cuales se publican los resultados del concurso y la metodología de impugnación.

### **Aportes realizados al proceso**

El presente estudio, realizó aportes al proceso diseñado y definido como proyecto por parte del equipo PROFYM en dos etapas:

**1º ETAPA:** acompañando al equipo en los momentos previos y durante el proceso de los puntos antes mencionados:

#### **a) Aspectos Legales y formalidades:**

- *Aportes en el diseño Decreto convocatoria de Coordinadores y sus Anexos*
- *Aportes al diseño la Resolución llamado a concursos*
- *Nota llamado concurso para cubrir coordinación*

#### **b) Tareas preliminares al llamado**

- *Determinar los programas que necesitaran coordinadores. Detectar quien es el responsable de esta definición.*
- *Solicitar el perfil del cargo de todas las coordinaciones establecidas en el Decreto.*
- *Nota Solicitud del perfil del cargo y solicitud de temario general de la prueba de oposición escrita y la confección del examen que realizan los inscriptos.*

### **c) Tareas necesarias en el proceso**

*De las ya descritas por el equipo PROFYM, es necesario definir:*

- 1) *Quiénes realizarán las aperturas de los sobres de los inscriptos,*
- 2) *Quiénes coordinarán o serán veedores en los exámenes o pruebas de oposición, ¿todos los inscriptos? En caso que participen quienes cumplan con los requisitos formales / objetivos, ¿quiénes y en que plazos se realizará la convocatoria?, ¿quiénes realizarán la corrección de los exámenes y en que plazos?*
- 3) *Las órdenes de merito, ¿cómo se obtendrá?*
- 4) *¿Quiénes participarán de las entrevistas con el tribunal?, ¿quienes logran cierto resultado en el examen? ¿Quienes los convocarán?*

*Es importante diseñar un registro por cada inscripto, que podrá estar dentro de la carpeta/legajo donde se reflejara cada una de las etapas del concurso con el criterio por el cual avanza o no, ejemplo:*

<p><b>Requisitos formales:</b> CUMPLE</p> <p><b>Cuales:</b> descripción</p> <p><b>Orden de Merito:</b> 138</p> <p><b>Prueba de Oposición:</b> resultado 8:55 pts.</p> <p><b>Resultado de Entrevista:</b> NO CALIFICA</p> <p><b>Comentarios del Tribunal:</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Firmas</b></p>
--

La administración deberá estar con mayor detalle en planilla en Excel.

5) Confeccionar un formato estándar de informe final, individual de cada participante, para el tribunal. **Aportes al modelo de formulario**

**d) Designación del jurado/pautas**

- a. Del Tribunal, describir cuáles serán sus tareas, dedicación y responsabilidades en el proceso.
- b. Debe estar ASIGNADO a través de resolución. No es aconsejable establecerlo como **colaboración** por parte de.

**1. Diseño de base de datos de los antecedentes recibidos y sistematización para el seguimiento de las distintas etapas del concurso, a través de una planilla de Excel, con diseño de los campos necesarios para realizar diferentes filtros por etapas y la posibilidad de realizar el registro o carga de datos.**

Apellido y Nombres	Programa a Concursar			Ministerio / Secretaria	Nro. de Folios	Requisitos Obligatorios				
	Cod Ref.	Denominación	Grado			1	2	3	4	5
FERNANDEZ de PUERTA, Silvia Yaninna	IOSPMA GeAm	Gestión Ambiental	B	Infraestructura, Obras, Servicios Públicos y Medio Ambiente						
		#N/A	#N/A	#N/A						
		#N/A	#N/A	#N/A						

Apellido y Nombres	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS								Otras Aptitudes						TT Ptos
	DE 5 AÑOS O MAS (5 pts)		DE 4 AÑOS (4 pts)		DE 3 AÑOS (3 pts)		POST-GRADO (1 pto x c/u - max 2)		CURSOS/CONGRESOS (0,25 x c/u - max 3 pts)		ANTIGÜEDAD ADM. PCA (0,25 pts x c/año)		EXPERIENCIA EN ACTV. SIMILAR (1 pto x c/año - max 5 pts)		
FERNANDEZ de PUERTA, Silvia Yaninna		0		0		0		0		0		0		0	0
0															0

Otras observaciones sobre el material recepcionado: **“de la asignación de los jurados y observadores para la selección de los coordinadores de programas del estado provincial”**

- a) En el documento prevé la participación de docentes de cátedras afines al cargo concursado para integrar el Jurado, esto no es aconsejable porque un docente no tiene las competencias necesarias

para determinar cuáles son las mejores experiencias y/o competencias que requiere una posición y su respectivo perfil. **Lo aconsejable es que participe como especialista o experto de la jurisdicción una persona perteneciente a ella.**

- b) Como parte del proceso existe el ítems “d”, donde describe que **el pre seleccionado** serán informados a las distintas jurisdicciones. **Esto ¿con que fin se realizaría?**
- c) Dentro de las entrevistas, prevé que “**el tribunal**” fijara el orden de las entrevistas, ¿esto es conveniente realizar de esta manera? **ES IMPORTANTE ESTABLECER** cuáles serán las funciones y tareas del tribunal. Además expresa que el candidato será **valorado** por su **buena conducta**. Si se considera importante se deberá solicitar como documento del legajo de inscripción el certificado de antecedentes policiales, además para que sirva como elemento excluyente de candidatos.

**2º ETAPA:** Los aportes han estado referidos a diseñar pautas para la realización del concurso abierto para la contratación de profesionales para cubrir cargos de coordinadores de programas.

**Propuesta:** Diseño de la Administración operativa de Concursos

### **Objetivos**

1. Proporcionar los profesionales que responda al perfil buscado en cuanto a las aptitudes, actitudes, experiencia y conocimiento para cubrir los cargos de coordinadores ejecutivos de programas.
2. Garantizar la transparencia del proceso, estableciendo las calificaciones y clasificaciones que debe obtener cada candidato para ser seleccionado

Todos los cargos serán cubiertos por quienes se sometan al proceso de selección definido en el presente documento.

1. Cumplir con los requisitos generales del puesto, definidos como obligatorios o excluyentes, calificado como “cumple con los requisitos generales”.

2. Haber calificado como “Apto para la posición” en la entrevista laboral o denominada Primer Entrevista.
3. Obtener en la evaluación psicológica la clasificación de “el perfil se ajusta al requerido para la posición”.
4. Haber aprobado la/s prueba/s de conocimientos técnicos, en caso de ser aplicada, con evaluación “Aprobado”
5. Haber calificado como “Apto para la posición” en la entrevista realizada por el tribunal examinador.
6. Haber obtenido la calificación de “Apto para la posición. Se recomienda incorporación” en informe de evaluación y recomendaciones finales de candidatos realizado por el tribunal examinador.

## **ANEXO I**

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del Puesto:</b>		Coordinador Ejecutivo de Programa	
<b>Puesto al que Reporta:</b>		Ministro o Secretario	
<b>Área:</b>		Ministerio / Secretaria	
<b>1) Datos Básicos:</b>			
<b>Rango de Edad:</b>		<b>Sexo:</b>	
De 20 a 30		Femenino	
De 30 a 50	X	Masculino	
Mas de 50		Indistinto	X
<b>2) Conocimiento:</b>			
<b>Nivel de Instrucción:</b>		<b>Experiencia Laboral:</b>	
Secundario		Hasta 1 año	
Secundario Especializado		De 1 a 3 años	
Terciario		Hasta 5 años	X
Universitario	X	Mas de 5 años	
Universitario c/Postgrado	X		
Carrera:			



<b>Conocimientos Específicos:</b>

<b>3) Aspectos Organizacionales:</b>
--------------------------------------

<b>Lugar de Trabajo:</b>	Establecer domicilio de las oficinas
--------------------------	--------------------------------------

<b>Horario:</b>		<b>Personal a cargo:</b>	
Partido	x	Si	X
Corrido		No	
Rotativo		Cuantos	10 a 30

<b>Interacción con otras áreas:</b>		<b>Interacción con Externos</b>	
Si	x	Si	X
No		No	
Cuales:	Todas		

<b>Maneja Información Confidencial</b>		<b>Disponibilidad para viajar</b>	
Si	X	Si	X
No		No	

<b>4) Actividades Principales:</b>
------------------------------------

- |   |
|---|
| 1) Definir e implementar la metodología y planificar, coordinar y supervisar la gestión del programa asignado que deriven del marco lógico inherente. |
| 2) Elaborar y controlar el presupuesto del programa.  |
| 3) Elaborar, implementar y controlar el plan operativo anual relativo a la ejecución del programa   |
| 4) Coordinar a todo el equipo que de él depende y asignar las funciones y tareas correspondientes.  |

<b>5) Tareas:</b>
-------------------

- |   |
|---|
| <b>Principales:</b>   |
| Diseñar planes de articulación institucional con otras jurisdicciones.  |
| Establecer métodos de trabajo con sistema de seguimientos y control de resultados sobre los colaboradores bajo su responsabilidad |
| Asistir y apoyar metodológicamente al referente jurisdiccional en el diseño de normas y procedimientos propios del programa.      |
| Participar en el diseño de manuales y/o documentos que hacen a la ejecución, seguimiento y evaluación del programa.               |

Coordinar y dirigir reuniones de trabajo con los equipos técnicos a fin de intercambiar información y revisar el status de las actividades asignadas.
Diagramar y sistematizar informes de diagnostico y status del programa, definiendo ajustes en el programa y plan de contingencias en casos de ser necesario.
Proporcionar a las autoridades jurisdiccionales los informes de diagnostico y status del programa, con la respectiva documentación.
Diseñar, elaborar y realizar actividades de capacitación para los integrantes del equipo, en función del programa asignado.

**Complementarias:**

Programar y supervisar estudios técnicos y científicos referentes al programa y elaborar informes, propuestas y recomendaciones.

Elaborar y dictar cursos y seminarios en las materias de su competencia

**6) Competencias Organizacionales:**

Competencias genéricas		Competencias por nivel		Competencias por sector	
Orientación a resultados	X	Pensamiento Integrador	X	Conocimiento del negocio	X
Orientación al cliente	X	Liderazgo	X	Análisis y soluciones de problemas	X
Actitud de servicio	X	Cumplimiento de prácticas y procedimientos	X	Pensamiento analítico	X
Trabajo en equipo	X			Influencia y negociación	X
Identificación	X			Sensibilidad personal e interpersonal	X

**7) Competencias Técnicas**


**8) Valoración del Puesto: (completa solo la dirección de Recursos Humanos)**

Grado	Remuneración Anual:

**9) Observaciones:**


**Obligatorios y Excluyentes:**

- 1.1. *Edad: de 30 a 50 años.*
- 1.2. *Sexo: Indistinto.*
- 1.3. *Nivel de Instrucción: Secundario Completo.*
- 1.4. *Experiencia laboral: mínima 5 años en administración, coordinación y gestión, con orientación a resultados.*
- 1.5. *Acreditar experiencia en el área específica. Definida en la descripción específica del puesto por coordinación ejecutiva*
- 1.6. *Poseer capacidad de trabajo en equipos.*
- 1.7. *Acreditar capacidad de manejo de colaboradores/subordinados, de equipos grandes o muy grandes.*
- 1.8. *Poseer actitud de servicio.*
- 1.9. *Tener disponibilidad para dedicaciones especiales.*
- 1.10. *Poseer autoridad reconocida en su campo de especialización para coordinar equipos de trabajo conformados por personal de planta, expertos y consultores de distintas áreas profesionales.*
- 1.11. *Conocimientos específicos: Manejo de herramientas Informáticas: Word –Excel intermedio – Internet.*
- 1.12. *Otros conocimientos específicos: Definidos en la descripción específica del puesto por coordinación ejecutiva.*

**Deseables:**

- 1.1. *Nivel de Instrucción: Universitario*
- 1.2. *Nivel de Instrucción: Especialización y/o Posgrados*
- 1.3. *Experiencia acreditada en la especialidad mínima de 5 años.*
- 1.4. *Experiencia docente en la materia de su competencia*
- 1.5. *Manejo de idiomas*

**MATRIZ DE PONDERACIÓN GENERAL**

<i>Etapas</i>	<i>Puntuación Particular</i>	<i>Aceptable para considerar Apto</i>	<i>Proceso General Puntuación</i>
<i>Requisitos Generales</i>	<i>1 al 10</i>	<i>7, 8, 9 y 10</i>	<i>1</i>
<i>Entrevista Laboral</i>	<i>1 al 10</i>	<i>8, 9 y 10</i>	<i>3</i>
<i>Evaluación psicológica</i>	<i>1 a 4</i>	<i>3 y 4</i>	<i>2.5</i>
<i>Evaluación Técnica</i>	<i>1 al 10</i>	<i>8, 9 y 10</i>	<i>0.50</i>
<i>Entrevista tribunal examinador</i>	<i>1 a 4</i>	<i>3 y 4</i>	<i>3</i>
<i>Informe final</i>	<i>1 a 4</i>	<i>3 y 4</i>	<i>Debe obtener entre 7 y 10 puntos en total.</i>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN POR ETAPAS**

La evaluación para esta ponderación es sobre el IDEAL o DESEABLE.

<b><i>Etapas 1 - Requisitos Generales</i></b>	<b><i>Puntuación Particular</i></b>
<i>Edad</i>	<i>0.40</i>
<i>Nivel de Instrucción</i>	<i>0.40</i>
<i>Experiencia Laboral</i>	<i>2</i>
<i>Experiencia Específica</i>	<i>2</i>
<i>Capacidad de Trabajo en equipos</i>	<i>0.55</i>
<i>Manejo de Subordinados</i>	<i>0.57</i>
<i>Orientación a los resultados</i>	<i>0.58</i>
<i>Actitud de Servicio</i>	<i>0.5</i>
<i>Disponibilidad horaria</i>	<i>0.5</i>
<i>Referencias sobre experiencia específica</i>	<i>2</i>
<i>Manejo de Herramientas informáticas</i>	<i>0.5</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>10</i></b>

<b><i>Etapas 2 – Entrevista Laboral</i></b>	<b><i>Puntuación Particular</i></b>
<i>Historia Laboral</i>	<i>1</i>
<i>Experiencia para el puesto</i>	<i>1.8</i>
<i>Educación</i>	<i>1</i>
<i>Personalidad</i>	<i>1</i>
<i>Motivación para el puesto</i>	<i>0.9</i>

<i>Relaciones Interpersonales</i>	1.3
<i>Habilidades Gerenciales</i>	2
<i>Actitudes Generales / Comunicación</i>	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

<b><i>Etapas 3 – Evaluación Psicológica</i></b>	<b><i>Puntuación Particular</i></b>
<i>Los aspectos referidos a las aptitudes y actitudes no califican para el perfil del puesto</i>	0
<i>Los aspectos referidos a las aptitudes y actitudes califican para el perfil del puesto pero bajo condiciones particulares</i>	0
<i>Los aspectos referidos a las aptitudes y actitudes califican para el perfil del puesto</i>	3
<i>Los aspectos referidos a las aptitudes y actitudes sobre califican para el perfil del puesto</i>	4

<b><i>Etapas 4 – Evaluación Técnica</i></b>	<b><i>Puntuación Particular</i></b>
<i>El resultado de la evaluación es menor al 80% de la misma</i>	0
<i>El resultado de la evaluación es del 80% de la misma</i>	8
<i>El resultado de la evaluación es del 90% de la misma</i>	9
<i>El resultado de la evaluación es del 100% de la misma</i>	10

<b><i>Etapas 5 – Entrevista del Tribunal Examinador</i></b>	<b><i>Puntuación Particular</i></b>
<i>Historia Laboral</i>	2
<i>Experiencia para el puesto</i>	2
<i>Relaciones Interpersonales</i>	2
<i>Habilidades Gerenciales</i>	2
<i>Actitudes Generales / Comunicación</i>	2
<b>Total</b>	<b>10</b>

#### **6.2.1.4. Diseño del Sub-programa de Reclutamiento y Selección de Personal**

En el presente punto se desarrollan los pasos a seguir para la atracción, elección e incorporación de personas a la organización y a tal efecto se desagrega los distintos aspectos a considerar para su implementación, haciendo hincapié primero en la definición de los distintos componentes, para luego establecer el diseño a nivel de

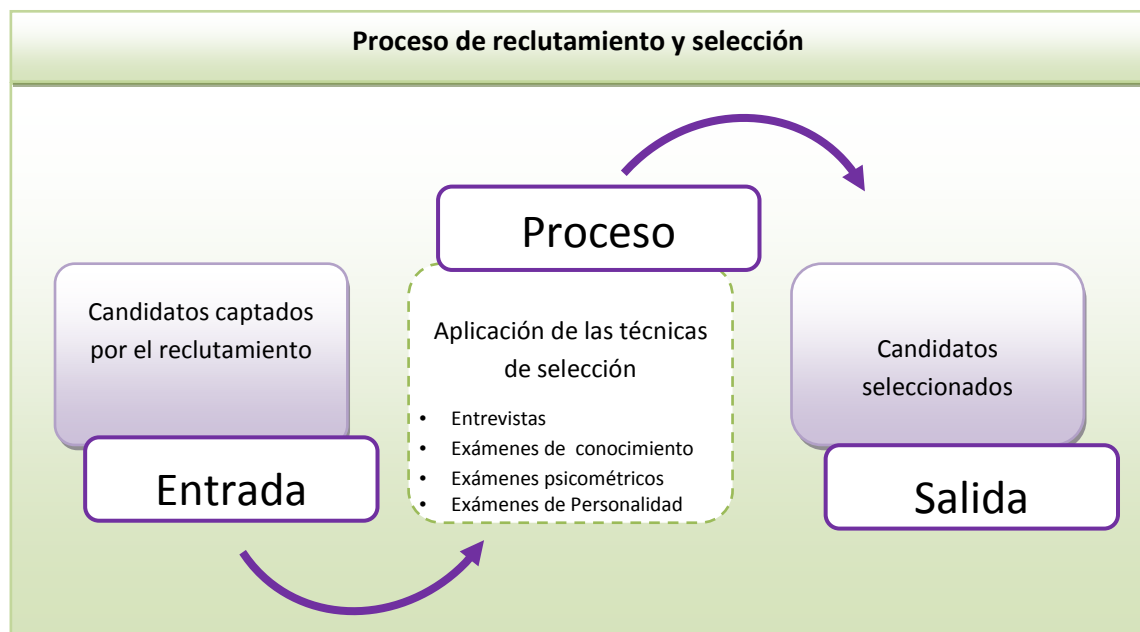
pre-factibilidad, a modo de guía de gestión, el Sub-Programa de Reclutamiento, Selección y Socialización.

#### 6.2.1.4.1. Definición de técnicas y herramientas para su aplicación.

Para el desarrollo del programa de reclutamiento y selección es necesario aplicar técnicas específicas, las cuales se enuncian a continuación:

**El Reclutamiento** requiere de técnicas y procedimientos a través de los cuales se atraen candidatos calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. La eficacia del reclutamiento se mide a través de la calidad de candidatos que proporciona a la selección de los mismos. Es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de invitación.

**La Selección** es la búsqueda de entre los candidatos reclutados, los más adecuados para los puestos que existen en la organización. Es una actividad de oposición, elección, escoger y decidir y de clasificación.



#### Pautas para aplicar las técnicas del reclutamiento

- 1) Planeación de personal.
- 2) Investigación de Mercado de recursos humanos.

### 3) Métodos de reclutamiento.

Teniendo en cuenta que se debe lograr atraer candidatos para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización es necesario estructurar el sistema de trabajo a implementar y es importante realizar una metódica planeación, referente a:

**a)** Determinar que necesita la organización en términos de personas. Se realiza una **investigación interna de las necesidades** respecto de los recursos humanos, identificando las de corto, mediano y largo plazo, y se definen planes de crecimiento y desarrollo.

La investigación debe incluir todas las áreas y niveles para que la información que proporciona refleje necesidades de manera integral de la organización, como así el perfil y las características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

Esta etapa permite conocer cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para un determinado periodo de tiempo. Existen varios modelos de planeación de personal, algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

El modelo aquí propuesto está relacionado a la dinámica de la organización en cuanto a los motivos que originan la necesidad de cubrir vacantes en la estructura de la administración pública, se trata de un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización.

La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

A través de su aplicación se puede predecir la política de promociones o dificultades de reclutamiento, es también muy útil en el análisis del sistema de carreras.

Un ejemplo de cómo sería el modelo:

Nivel	Número inicial	Separaciones (-)	Transferencias (-)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número Final (=)
Dirección	4	1			1	4
Coordinación	12	2			1	11
Jefatura	30	4	1	3	1	29
Operaciones	360	12	18	25	1	356

**b)** Analizar lo que puede ofrecer el mercado de recursos humanos o investigación externa, el objeto es segmentar y diferenciar el mercado para facilitar su análisis y posteriormente poder abordarlo para identificar finalmente las fuentes de reclutamiento. Cada segmento tiene sus características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y por lo tanto se lo puede abordar de maneras diferente.

En consecuencia podrá lograrse una identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento, lo cual permite a la organización:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la cantidad de candidatos / empleados elegidos para selección, así como la proporción de candidatos / empleados admitidos.
- Reducir la duración del proceso de selección, colabora a ser más rápido y eficaz.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

**c)** Definir los medios de reclutamiento a utilizar. Dentro del mercado de recursos humanos existen dos medios de reclutamiento el interno y el externo, la organización debe acudir a ambos para poder dar cumplimiento satisfactorio a sus necesidades, ambos deben complementarse. Cuando se realiza el reclutamiento interno, en algún punto en la organización surgirá la necesidad del reclutamiento externo para cubrir una vacante..

Es muy importante para las personas de la organización que existe un sistema de reclutamiento interno seguido del externo, dando así la prioridad a sus empleados en



la disputa de las oportunidades existentes. En la situación que no se encuentren candidatos internos que cumplan con la necesidad de la organización se optará por el reclutamiento externo.

### **El proceso de reclutamiento**

- 1) Requisición de personal – Área que tiene la vacante
- 2) Autorización del inicio del proceso (firmas)
- 3) Verificación en el archivo de candidatos, si hay en existencia
  - a. Convocar a los candidatos  
Si no hay en existencia.
  - b. determinación de los medios de reclutamiento – Área de recursos Humanos
- 4) Atender a los candidatos.

Para lograr atraer candidatos externos se incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados que se encuentran en otras organizaciones, por lo tanto es necesario aplicar una o más técnicas de divulgación de existencia de oportunidades de empleo, para lograr contactar con ellos es necesario acudir a:

- 1) Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- 2) Recomendación de candidatos por parte de agentes de la organización.
- 3) Carteles o anuncios en la puerta del edificio de la organización
- 4) Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- 5) Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas.
- 6) Anuncios en periódicos.
- 7) Anuncios en otros medios masivos de comunicación (radio, televisión).
- 8) Reclutamiento en línea a través de internet

## Pautas para aplicar las técnicas de la selección

### Pasos y procesos de selección:

- 1) Bases para el proceso de selección.
- 2) Técnicas de selección.
- 3) Evaluación y control de resultados.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio, este se obtiene de los requisitos del puesto vacante, por lo tanto el punto de partida es obtener información sobre el puesto.

De los cinco métodos más conocidos se propone trabajar con el análisis y descripción de puestos.

El análisis y descripción de puestos es la presentación de los contenidos del puesto de allí se obtienen los requisitos que se le exige a la persona para que lo ocupe a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características, también conocido como el perfil deseado.

¿El perfil identifica todas las **aptitudes, actitudes, experiencias, y formación** que debe tener una persona para ocupar una posición, y se determina según el siguiente esquema:

**Describiendo** el puesto, aquí se determinan las tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos y responsabilidades en general.

**Analizando** los resultados, de esta manera se visualizarán las “acciones” que el ocupante del puesto debe llevar adelante y los resultados con qué nivel de calidad debe obtener con su gestión.

**Analizando y Estableciendo** las situaciones críticas por las cuales debería atravesar; y cuales serian las destrezas, capacidades, conocimientos y experiencia que debe desplegar para conseguir los resultados.

**Analizando** los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo. Esto se trata de: edad mínima y máxima aceptables; sexo preferido; domicilio aceptable; estado civil; disponibilidad para dedicaciones especiales; necesidad de permisos de conducir; necesidad de disponer de vehículos propios; formación básica, complementaria o técnica requerida así como grado, tipo y alcance de la experiencia previa establecida para el puesto.

**Analizando** los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo, es importante establecer dos aspectos: a) tipo de superior inmediato con respecto a estilo de mando, comunicación, delegación, etc.; y b) los usuarios y proveedores más frecuentes dado que las características de estos pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

**Definiendo** el perfil motivacional idóneo, no parece fundamental pero debe tenerse en cuenta el aspecto de la personalidad de los candidatos, una persona competente en cuanto a características de conductas pero desmotivada no tendrá nunca un rendimiento óptimo.

¿Qué es el anti perfil? Cuando el área o sector que requiere la cobertura de una posición define las características de la persona que lo ocupa u ocupaba como descripción de lo que necesita para cubrir la vacante está definiendo un anti perfil, las cualidades de las personas que ocupan un puesto y no las características objetivas del mismo, como las definidas en el punto anterior.

El perfil se refiere a las características de los puestos, y el anti perfil a las características de las personas.

### **Técnicas de selección**

Las técnicas de selección son herramientas que ayudan a escoger a los candidatos adecuados. Estas pueden clasificarse en 5 grupos.

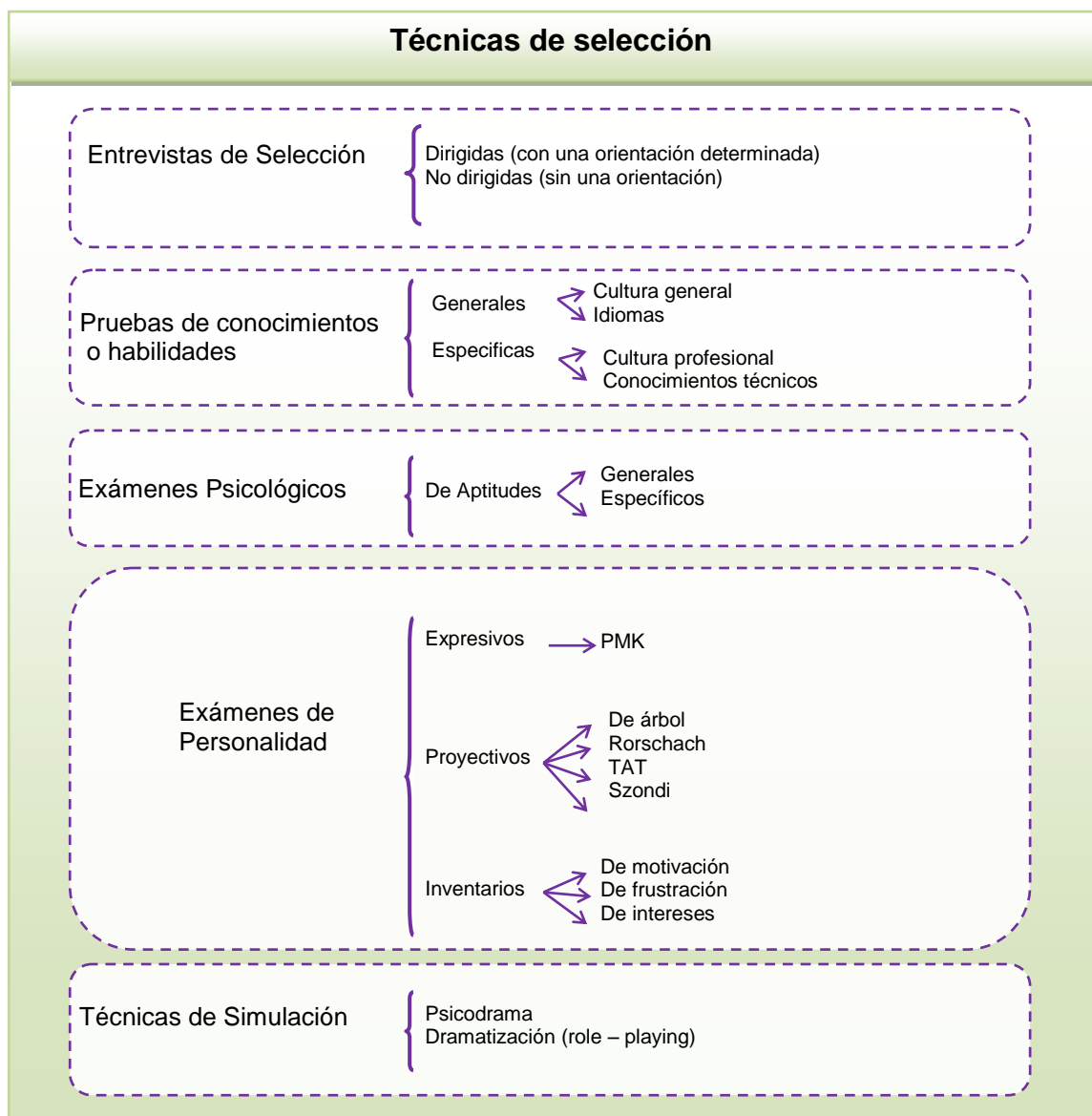


Gráfico Nº 27

## 1. Entrevista de Selección

Es la técnica más utilizada en grandes, medianas y pequeñas empresas; si bien es atribuida de carecer de bases científicas, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. ¿En qué consiste? Mantener una conversación con el entrevistado para que, mediante preguntas indagatorias, se conozcan tanto sus habilidades como sus reacciones verificando su comportamiento frente a determinadas situaciones.

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas y como tal tiene los ruidos, distorsiones, sobrecargas, y las barreras condicionadas a las interpretaciones personales del entrevistador, para reducir estas limitaciones hay dos medidas que

mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: a) capacitación adecuada de los entrevistadores para la “escucha efectiva” y b) una buena estructuración del proceso de entrevista orientada a la búsqueda que se está llevando a cabo.

La entrevista merece cuidados especiales que pueden favorecer su perfeccionamiento, la misma atraviesa por etapas:

**a. Preparación de la entrevista.** No debe ser improvisada, es importante que sea planeada y diseñada, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos, lo que se pretende de ella
- El tipo de entrevista, estructurada o libre
- Lectura preliminar del currículum vitae.
- La mayor cantidad posible de información acerca de puesto

De esta manera el entrevistador podrá analizar y comparar entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

**b. Ambiente.** Deben neutralizarse los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. Es importante tener en cuenta dos aspectos:

- Físico: privado, confortable, sin ruidos, sin interrupciones.
- Psicológico: clima ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo.

La sala de espera debe estar provista de sillas cómodas, revistas, periódicos internos o información sobre la organización.

**c. Desarrollo de la entrevista.** La entrevista constituye la etapa fundamental del proceso en el cual participan dos persona, intercambian información y se relacionan en una comunicación que debe lograr confianza mutua, compromiso y efectividad en el intercambio que permita el resultado esperado, conocer si la persona entrevistada es la adecuada para cubrir el puesto vacante para el cual está siendo entrevistado.

El proceso desarrollado por el entrevistador es mediante preguntas al candidato, a fin de escuchar y estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento, las cuales le permiten realizar nuevas preguntas que realimentan el proceso y así sucesivamente. El entrevistador obtiene y brinda información al candidato sobre las oportunidades existentes en la organización, transmitiéndole una imagen favorable y positiva para reforzar su interés.

La entrevista cuenta con dos aspectos:

- **Contenido de la entrevista**, es la información que proporciona el candidato sobre sí mismo, su capacidad profesional, sus competencias: formación, educación, experiencia profesional, situación familiar, condición socio económica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales; todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el currículum vital llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- **Contenido del candidato**, se refiere el aspecto personal actitudinal, la manera que en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, asertividad, emociones y ambiciones. Se pretende tomar una imagen de las características personales del candidato independientemente de su calificación profesional.

#### **d. Cierre de la entrevista**

**e. Registro de los datos obtenidos**, es importante realizarlos en dos estadías:

- Un registro inmediato a la entrevista, con las apreciaciones obtenidas por parte del entrevistador en lo referente a las actitudes y aptitudes.
- Un registro general de la situación del candidato dentro del proceso en general, donde se encuentren todos los candidatos.

#### **f. Evaluación del candidato**

### **2. Pruebas o exámenes de conocimiento o de habilidades.**

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos o habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad para ciertas tareas.

Existe una clasificación de pruebas de acuerdo a la manera, el área o la forma:

- **De acuerdo a la manera en que se las aplican.**
  - Orales, Escritas y de realización práctica.
- **De acuerdo con el área de conocimientos.**
  - Pruebas de cultura y conocimientos generales, pruebas específicas, exámenes técnicos.
- **De acuerdo con la forma en que se elaboran.**
  - Tradicionales o expositivas sin planificación, Objetivas o planificadas; Mixtas.

### **3. Test Psicológicos.**

Son pruebas que se aplican a las personas para evaluar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos. Es una medida de desempeño que se realiza a través de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

Se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación y en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Su función es analizar los modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos.

Los test se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con el objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

A diferencia de las entrevistas los test psicológicos aportan:

- **Validez**, tiene la capacidad de pronosticar, con un alto grado de efectividad y confiabilidad, la variable que se desea medir, por ejemplo el desempeño futuro.
- **Precisión**, se pueden aplicar varios tipos de test y todas pueden resultar con semejanza con muy poca desviación.

#### **4. Test de personalidad.**

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, ya sean determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. La aplicación como la interpretación de los test de personalidad exige la participación de un psicólogo.

Al ámbito laboral, estos test aportan datos en lo relacionado a estados anímicos y las emociones, reconocer emociones en otras personas, qué maneras de relacionarse con otras personas tiene, entre otras.

#### **5. Técnicas de simulación.**

Estas técnicas tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método. Su punto de partida es reconstruir sobre un escenario o contexto dramático en el momento presente, en el aquí y en el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

La metodología es dramatizar una escena: el protagonista asume un papel y permanece en un escenario rodeado por otras personas que asisten a su actuación y que pueden o no participar, por otra parte establece vínculos habituales o trata de establecer vínculos. Esta situación le permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

#### **6. Socialización.**

Las personas reclutadas, seleccionadas y aceptadas ingresan a las organizaciones, y antes de ubicarlas en sus puestos, se inicia un proceso de inducción al contexto organizacional, socializándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura, las prácticas, filosofía organizacional, apoyándolas a adquirir nuevos hábitos sumando a los que tienen ya incorporados.

Los métodos para promover la socialización son:

- **Esquema de entrevistas** por medio del cual se permite al candidato conocer su nuevo ambiente de trabajo, que vaya adquiriendo las destrezas necesarias que le



permitan evolucionar y alcanzar las condiciones para hacerse cargo de actividades de mayor envergaduras y responsabilidades con éxito y mantener la motivación necesaria.

- **Contenido inicial de la tarea**, se otorga al principiante tareas de bajo nivel de responsabilidades para que experimente luego, el éxito y la motivación al momento de vivir actividades de mayor envergadura.

- **Papel directivo:**

- Darle una descripción detallada de las tareas a realizar.
  - Transmitirle toda la información técnica sobre cómo se ha de realizar.
  - Proporcionarle devoluciones sobre la calidad de desempeño.
- **Programas de socialización o inducción**, son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos agentes. A través de ellos se familiariza a los nuevos integrantes con el lenguaje, los usos y costumbres internos.

El recibimiento y la socialización constituyen el aparato de bienvenida de los nuevos integrantes, tomando este proceso un relevante impacto por crear una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

#### **6.2.1.4.2. Diseño del Subprograma de Reclutamiento, Selección y Socialización**

A efectos de simplificar la aplicación del proceso de reclutamiento, selección y socialización, los distintos ítems que componen el mismo y que se encuentran enunciados en las tareas que se determinan para el presente punto, se presenta a continuación, la siguiente **GUIA DE GESTION**:

##### **1. Alcance**

Aplicable con alcance general a toda la Administración Central de la provincia del Chaco, así como los Organismos Autárquicos y Descentralizados, con los ajustes que para cada caso correspondan.

## **2. Normas Procedenciales**

- a.** En la selección de candidatos no habrá diferencia de sexo, estado civil, religión o institución académica de procedencia.
- b.** Las direcciones generales o ministerios solicitantes serán los encargados de otorgar el visto bueno de los candidatos.
- c.** Los exámenes teóricos – prácticos, psicológicos, exámenes médicos de admisión y las entrevistas laborales y técnicas serán obligatorias para todas las posiciones vacantes.
- d.** No se aceptará la solicitud de concurso a las personas que hayan sido dados de baja por abandono de empleo, pérdida de confianza, jubilación e inhabilitación por parte de la administración central.

## **3. Identificación e inicio del proceso de Reclutamiento y Selección.**

### **3.1. Pedido de contratación.**

**3.1.1.** La dirección o ministerio que se encuentra ante la necesidad de una nueva contratación solicita a la Unidad de Recursos Humanos que cubra esta necesidad.

**3.1.2.** La Unidad de Recursos Humanos envía la requisición a la Dirección de Reclutamiento y Selección. Describiendo en la requisición lo siguiente:

**3.1.2.1.** Título y número del puesto. En esta sección se incluye el título de la clase a la que pertenece el puesto y el número asignado al puesto.

**3.1.2.2.** Tipo de puesto. Se especifica si es uno con carácter regular, temporario o sustituto, jornada parcial o completa. Detalles adicionales sobre el puesto, como el tipo de horario que deben incluirse en esta sección.

**3.1.2.3.** Lugar de trabajo. Debe especificar la unidad organizativa a la que corresponde el puesto y la unidad institucional.

**3.1.2.4.** Descripción del puesto. Debe incluirse la información que aparece en la descripción, si el puesto vacante no tiene la descripción debe gestionarse la obtención de la descripción del mismo.

**3.1.2.5.** Requisitos del puesto. Debe aparecer la información que está en la descripción, cualquier otro requisito que no está en el plan debe ser consultado previamente con la Dirección General de Recursos Humanos. Los requisitos deben detallarse de la siguiente manera:

- a. Preparación académica
- b. Experiencia
- c. Certificaciones y especializaciones
- d. Sustituto de la experiencia

**3.1.2.6.** Anti perfiles. En casos de recibir anti perfiles, debe enviarse nuevamente el requerimiento para que el mismo sea confeccionado correctamente.

**3.1.2.7.** Sueldo. Se indica la escala colocando, de acuerdo a la escala de retribución vigente para el personal dentro del estatuto o normativa vigente, según se aplique.

#### **4. Procedimiento para el Reclutamiento y Selección.**

##### **4.1. Preparación de Convocatorias**

**4.1.1.** La Dirección General de Recursos Humanos verifica la existencia de la vacante en algún puesto dentro de las categorías definidas en el estatuto vigente, autoriza la contratación.

**4.1.2.** La Dirección de Reclutamiento y Selección emite la convocatoria del puesto vacante. Dicha convocatoria debe incluir la siguiente información:

- a. Fecha. Fecha exacta de apertura de la convocatoria, incluido día, mes y año en que la convocatoria se hace pública.
- b. Identificación de la convocatoria. Luego de la fecha se incluye un espacio que identifique el número de convocatoria.
- c. Título y número del puesto.
- d. Tipo de puesto.
- e. Lugar de trabajo.
- f. Descripción del puesto.

- g. Requisitos del puesto: preparación académica, experiencia, certificaciones y especializaciones, sustituto de la experiencia .
- h. Sueldo.
- i. Días de vigencia. Toda convocatoria tendrá diez (10) días laborales de vigencia. Si posterior a este período fuera necesario una extensión de convocatoria, debe constar que la misma es una extensión.

#### **4.2.Publicación y circulación de convocatorias o anuncios de puestos vacantes.**

Este procedimiento se establece con el propósito de armonizar la política de reclutamiento interno, basado en la de igualdad de oportunidades de empleo y obtener personal más capacitado e idóneo para el logro de los objetivos institucionales. Los lugares en los que circularán las convocatorias serán las siguientes:

##### **4.2.1. Unidades institucionales**

**4.2.1.1.** La Unidad de Recursos Humanos donde está la vacante, envía copia de la convocatoria a las demás unidades el mismo día en que se emite la misma y a la oficina de la Dirección de Reclutamiento y Selección para que se publique en la página oficial.

**4.2.1.2.** Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos prever todo lo necesario para que la convocatoria llegue con suficiente tiempo de antelación a las restantes unidades.

**4.2.1.3.** Una vez recibida la convocatoria, el responsable de la Unidad de Recursos Humanos de cada jurisdicción coloca la misma en un lugar claramente visible para el personal y los visitantes.

**4.2.1.4.** La Unidad de Recursos Humanos realiza la publicación en las páginas web internas y envía a todas las direcciones de correo electrónico la noticia de que se encuentra una convocatoria abierta.

##### **4.2.2. Publicación externa en instituciones u otras organizaciones.**

**4.2.2.1.** En caso de ser necesario atraer personas calificadas a determinados puestos de difícil reclutamiento, se deben enviar las convocatorias a la agencia de empleo o a universidades.

- a. Se envía copia de la convocatoria solo en caso de puestos de difícil reclutamiento.
- b. La Dirección de Reclutamiento y Selección suministra la lista de la agencias de empleo o universidades.
- c. La gestión con estas dependencias puede hacerse vía telefónica o correo electrónico y se ofrecen los datos tal y como aparecen en la convocatoria o extensión de convocatoria.

**4.2.3.** Publicación en medios masivos.

**4.2.3.1.** La Dirección Reclutamiento y Selección prepara los anuncios de puestos vacantes a ser publicados y gestiona la publicación de los mismos en los periódicos de circulación general a nivel de toda la provincia, páginas web oficiales. También analiza la posibilidad de publicar en medios radiales, televisivos o páginas web no oficiales especialistas en reclutamiento.

**4.2.3.2.** La Unidad de Recursos Humanos solicita formalmente por escrito a la Dirección de Reclutamiento y Selección, la publicación de la convocatoria en la prensa con la debida justificación para ello.

**4.2.3.3.** Esta petición debe hacerse luego de que se haya publicado una convocatoria interna para el puesto en cuestión, y se realiza junto a publicación prevista en los puntos 4.2.1 y 4.2.2

**4.2.3.4.** El anuncio para la prensa debe incluir como mínimo:

- a. Imagen oficial de la Provincia (logotipo), según lo establecido oficialmente.
- b. Título y número del puesto vacante.
- c. Descripción general y requisitos mínimos del puesto.
- d. Tipo de puesto (temporario, subyacente).
- e. Fecha de cierre para radicar solicitudes.

- f. Dirección física donde se recibirán las solicitudes, especificando horarios
- g. Nota indicando que las solicitudes se considerarán exclusivamente para ese puesto.

**4.2.4.** El procedimiento establecido en esta sección 4.2. (sobre publicación y circulación de convocatorias o anuncios de puestos vacantes) solo puede ser cambiado con la aprobación expresa del/de la Director/a de Recursos Humanos.

### **4.3. Disponibilidad y recibo de solicitudes**

**4.3.1.** La Dirección de Selección y Reclutamiento acepta solicitudes de empleo de los puestos que estén publicados en las convocatorias o anuncios vigentes.

**4.3.2.** La Dirección de Selección y Reclutamiento acepta solicitudes de aspirantes que manifiestan interés por un puesto específico, de los que están publicados en convocatoria o anuncios en prensa.

**4.3.3.** La Dirección de Selección y Reclutamiento orientar al solicitante sobre lo siguiente:

- a. La solicitud debe estar completa en todas sus partes.
- b. Deben acompañar a la solicitud, los antecedentes y certificación de la preparación académica que exige como requisito mínimo (currículos vitae).
- c. La solicitud debe estar firmada por el solicitante.

**4.3.4.** Los curriculums (CV) que sean recibidos por correo electrónico o en las oficinas no son considerados si no hay convocatoria vigente para la cual la persona califique.

**4.3.5.** Los agentes activos que pretendan ser considerados para puestos vacantes en convocatorias, presentarán su interés por escrito y un curriculum actualizado a la Unidad de Recursos Humanos donde exista la vacante. Será responsabilidad de la Dirección de Selección y Reclutamiento requerir los

documentos necesarios del expediente de ese agente para evaluarlo, verificar si cumple con los requisitos mínimos del puesto y referirlo a entrevista.

#### **4.4. Evaluación de solicitudes y determinación de candidatos a ser referidos a entrevista laboral.**

**4.4.1.** Una vez recibidas las solicitudes, (según lo establecido en punto 4.3) y cerrada la convocatoria, se precederá a evaluar a los solicitantes.

**4.4.2.** La primera evaluación de solicitudes de posibles candidatos consistirá en verificar si cumplen con los requisitos mínimos, según publicados en la convocatoria.

**4.4.3.** Las solicitudes se evaluarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- a. Promedio o índice académico.
- b. Adiestramientos o cursos sueltos adicionales relacionados con las funciones del puesto.
- c. Experiencia relacionada directamente con las funciones del puesto.
- d. Otros aspectos relevantes de las funciones del puesto, consignados en la descripción del puesto específico de la vacante.

**4.4.4.** Entre igualdad de condiciones entre candidatos externos e internos se dará preferencia a los internos.

#### **4.5. Documentos que deben ser referidos para la entrevista preliminar.**

**4.5.1.** Los siguientes documentos de los candidatos serán referidos para la entrevista.

- a. Solicitud
- b. Curriculum
- c. Evidencia de la preparación académica (original o fotocopia de la certificación de grado, diploma o constancia de cursos o especialidades)
- d. Cartas de recomendación (si fueran presentadas)

- e. Otros documentos relevantes que hayan sido sometidos.

**4.5.2.** En el caso de candidatos internos se referirá solo aquellos documentos necesarios como:

- a. Carta del agente solicitando el puesto
- b. Curriculum actualizado.
- c. Certificados de capacitación o cursos.
- d. Cualquier otra información relevante al puesto solicitado.

**4.5.3.** Una vez hecha la pre selección se debe archivar toda la documentación relacionada a los candidatos, por otra parte se registra en una *planilla de registro* del proceso de selección indicando el resultado de esta etapa del proceso, consignando si es apto o no para continuar con el proceso.

#### **4.6. Definición del Reclutamiento y Selección**

**4.6.1.** La Dirección de Reclutamiento y Selección tomará la planilla de registro del proceso de selección, junto a los expedientes y/o solicitudes de los candidatos seleccionados y los convoca a la entrevista laboral.

**4.6.2.** En este proceso se aplicarán entrevistas personales, evaluando si cumplen con las aptitudes, actitudes, experiencias y formación detalladas en la descripción del puesto, realizando un exhaustivo registro de las observaciones.

**4.6.3.** La Dirección de Reclutamiento y Selección una vez finalizadas las entrevistas a todos los pre seleccionados, confecciona los siguientes documentos:

- a. Un informe que contenga la totalidad de los aspirantes, consignando por cada uno de ellos su condición para continuar con el proceso de selección.
- b. Adjuntar planilla de registro del proceso de selección individual.

**4.6.4.** La Dirección de Reclutamiento y Selección convoca los candidatos para que realicen la evaluación técnica o prueba de oposición.



#### **4.7. Evaluación Técnica de candidatos.**

**4.7.1.** La Dirección General o Ministerio de donde proviene la vacante entrega a la Dirección General de Recursos Humanos la temática que debe evaluar técnicamente.

**4.7.2.** La Dirección de Reclutamiento y Selección prepara la evaluación técnica y la aplica en los aspirantes y evalúa los resultados.

**4.7.3.** La Dirección de Reclutamiento y Selección, envía al tribunal examinador los antecedentes descriptos a continuación, para la aplicación de la entrevistas de competencias aptitudinales.

- a. El Curriculum
- b. La planilla de registro del proceso de selección individual.
- c. El examen técnico.

#### **4.8. Evaluación de competencias aptitudinales de candidatos.**

**4.8.1.** El tribunal examinador, evalúa si los aspirantes tienen los conocimientos específicos detallados en la descripción de funciones necesarios para la cobertura de la vacante.

**4.8.2.** El tribunal examinador confecciona un documento registrando las consideraciones generales, colocando en consecuencia una puntuación objetiva; que luego envía a la Dirección de Reclutamiento y Selección.

**4.8.3.** La Dirección de Reclutamiento y Selección convoca al candidato con mayor puntuación obtenida para que realice los exámenes psicotécnico y médico.

#### **4.9. Exámenes Psicotécnicos y Médicos de admisión.**

**4.9.1.** La Dirección de Reclutamiento y Selección decide sobre la base del puesto vacante el tipo de examen psicotécnico a someter al candidato.

**4.9.1.1.** En caso de resultar el positivo examen y el aspirante es apto para desarrollar las funciones del puesto vacante, se prosigue con el proceso.

**4.9.1.2.** En caso resultar negativo el examen y el aspirante no es apto para desarrollar con las funciones del puesto vacante, se convoca a

realizar el examen al segundo en orden de merito según el puntaje alcanzado en la evaluación de competencias aptitudinales de candidatos

## **5. Comunicación del cierre del proceso**

**5.1.** La Dirección de Selección y Reclutamiento, considerando los informes recibidos de todos los pasos involucrados, define la persona que debe contratarse y comunica a la Dirección General de Recursos Humanos.

**5.1.1.** La Dirección de Selección y Reclutamiento envía al área de admisión la solicitud de contratación, junto con la toda la documentación generada en el proceso del candidato.

**5.1.2.** Se informa a los candidatos que no fueron seleccionados el resultado del proceso.

**5.2.** La Dirección de Reclutamiento y Selección, comunica a la Unidad de Recursos Humanos de donde proviene la vacante, la resolución de la convocatoria y la fecha definitiva de incorporación.

## **6. Inducción y Socialización**

**6.1.** La Unidad de Recursos Humanos planifica el proceso de inducción para el ingresante, a fin de interiorizar al nuevo agente acerca de la cultura organizacional, su área de trabajo, la descripción de su puesto, y cuáles son las políticas dentro de la misma.

**6.2.** La Unidad de Recursos Humanos informa al seleccionado la decisión de su incorporación a la organización e informa la fecha y hora del inicio de actividades.

**6.3.** El jefe inmediato realiza el proceso de inducción al puesto, brindando información de los objetivos, las políticas, las líneas de mando, y las principales normas internas aplicables a su función seguidamente introduce al ingresante a la etapa de socialización, todo antes la posesión del puesto. I

**6.4.** La Dirección de Reclutamiento y Selección se contacta con el ingresante pasados los 30 días desde la fecha de ingreso, mediante un formulario destinado a tal fin, para detectar el resultado de la socialización hacia el puesto de trabajo y la organización.

## 6.2.2. Sistema de Descripción y Análisis de Puestos

### 6.2.2.1. Análisis de Organigrama: Planeación, Preparación, Análisis

#### Propósito y definiciones

La finalidad del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es mejorar el **conocimiento real -actualizado- de la estructura de la organización para optimizar el desempeño y productividad de la misma**, atendiendo las funciones, actividades, responsabilidades de los diferentes puestos, niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia y habilidades entre otros aspectos.

En el marco del presente estudio, se define a:

**Puesto:** es el conjunto de actividades desempeñadas por una persona, consideradas en un concepto unificado y en un lugar formal en el organigrama.

**Descripción de puesto:** Es la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, con obligaciones y responsabilidades.

Es un procedimiento que consiste en enumerar las tareas y responsabilidades que conforman un puesto y que lo diferencia de todos los demás puestos que existen en la organización. Debe considerarse aquí, la relación de las responsabilidades y tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas tareas y las tareas traducidas cuantitativamente en metas, para el logro de objetivos concretos.

**Análisis de puesto:** Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado, evaluando la complejidad del cargo, parte por parte para definir con algún grado de certeza, las características que una persona debe tener para un adecuado desempeño.

Debe considerarse toda la información relativa a los puestos de la organización que afectan o influyen directa o indirectamente, el desempeño en un puesto de trabajo, como ser: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades y conocimientos.

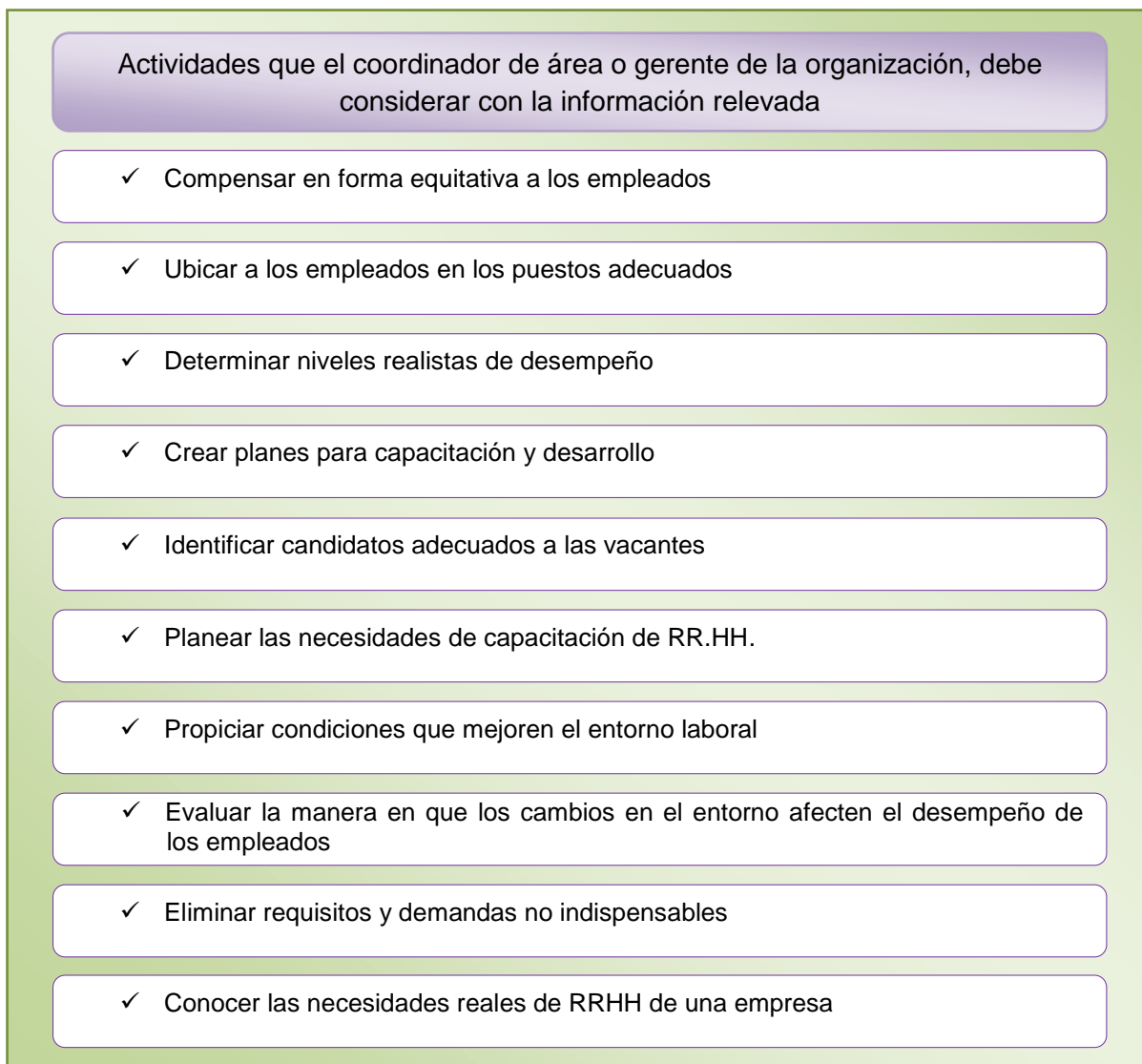


Gráfico Nº 28

La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos

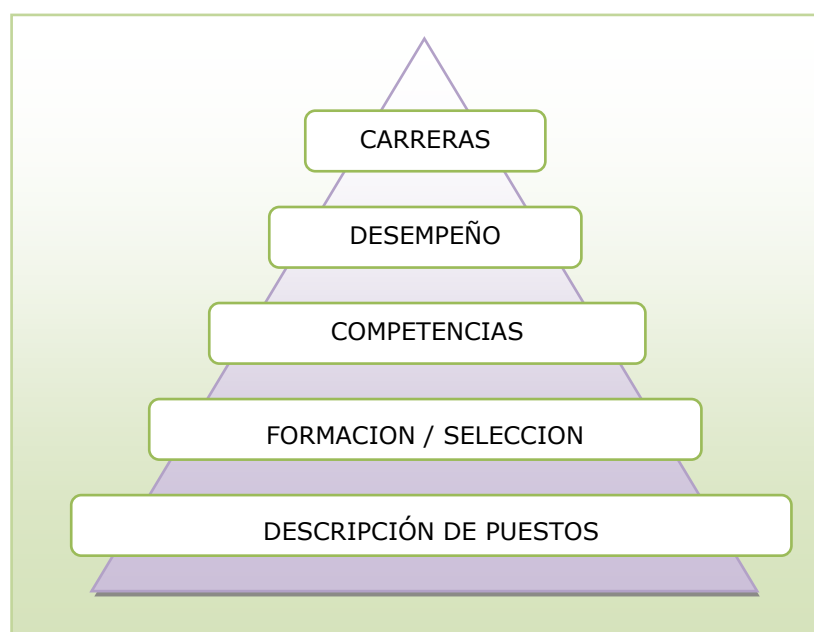


Gráfico Nº 29

El conocimiento de los puestos de trabajo es el punto de partida de todas las acciones que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos para determinar las competencias necesarias para que la organización pueda conseguir sus objetivos. De ahí la importancia de las técnicas de descripción y análisis de puestos, ya que su objetivo es **obtener todas las informaciones relevantes sobre los puestos de trabajo existentes en la organización**. Esto es, saber:

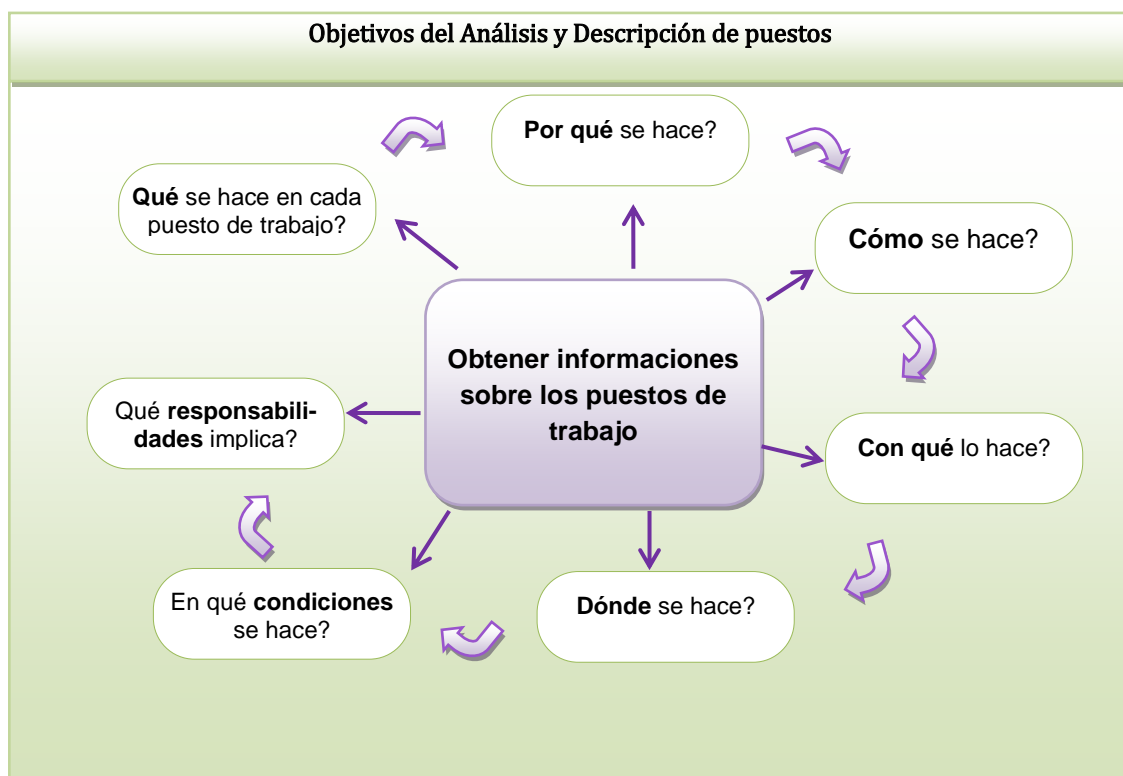


Gráfico Nº 30

Es decir, la descripción y análisis de puestos es **el proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda la información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante, tanto en lo que refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes**.

En esta definición aparecen los aspectos más significativos de la descripción y análisis de puestos:

**a. Proceso sistemático**, formado por un conjunto de fases necesarias, en la que se llevan a cabo una serie de acciones y se aplican un conjunto de técnicas. Eliminar alguna de estas fases, o realizarla incorrectamente, tendría como consecuencia una

disminución de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos y en consecuencia, de la descripción y análisis del puesto.

**b. Información relevante**, su contenido abarca funciones y tareas que se llevan a cabo en el puesto, decisiones que se toman, relaciones que se mantienen, riesgos que implica para el ocupante, entre otros.

## Preparación y análisis de la actividad

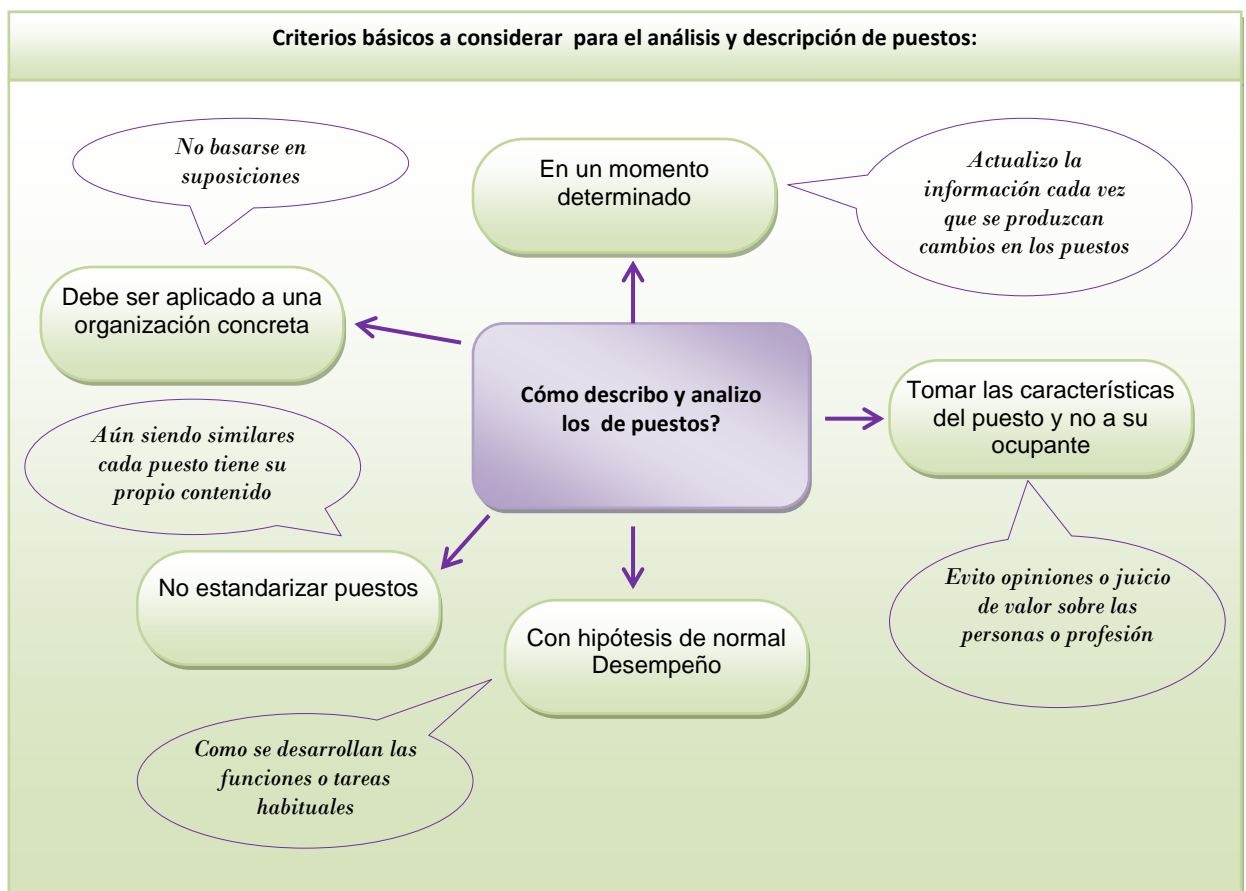


Gráfico Nº 31

## Estructura del análisis de puestos

Para el análisis de puestos, se deben tener presente cuatro requisitos aplicables a cualquier nivel de puesto, y en cada uno de ellos, deben identificarse distintas variables de análisis, que tomadas como puntos de referencia facilitan el estudio de una gran cantidad de puestos, y constituyen verdaderos instrumentos de medición. Dentro de una organización, el análisis de puesto es la **revisión comparativa** de las exigencias que las tareas o responsabilidades del puesto le imponen.

Requisitos	Elementos de análisis	
<b>Requisitos intelectuales:</b> grado de intelecto que debe poseer el ocupante a fin de desempeñar adecuadamente el puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad indispensable</li> <li>• Experiencia indispensable</li> <li>• Adaptabilidad al puesto</li> <li>• Iniciativa requerida</li> <li>• Aptitudes requeridas</li> </ul>	
<b>Requisitos físicos:</b> cantidad y continuidad de energía y esfuerzo físico-intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo físico requerido</li> <li>• Concentración visual</li> <li>• Destrezas o habilidades</li> <li>• Complexión física requerida</li> </ul>	
<b>Responsabilidades adquiridas:</b> carga adicional que debe poseer el ocupante del puesto, además del desempeño normal de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por supervisión de personal</li> <li>• Por material, herramientas o equipos</li> <li>• Por dinero, título o documentos</li> <li>• Por métodos y procesos.</li> <li>• Por relaciones internas o externas</li> <li>• Por información confidencial</li> <li>• Por seguro a terceros</li> </ul>	<b>A C A R G O</b>
<b>Condiciones de trabajo:</b> referente al ambiente y contexto en que se realiza el trabajo, se evalúa grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitar su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo</li> <li>• Riesgos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accidentes de trabajo</li> <li>- Enfermedades profesionales</li> </ul> </li> </ul>	

A modo de síntesis, el siguiente esquema representa el alcance de la descripción y análisis de puestos, visualizándose, los aspectos a tener en cuenta para la delineación de esta actividad:

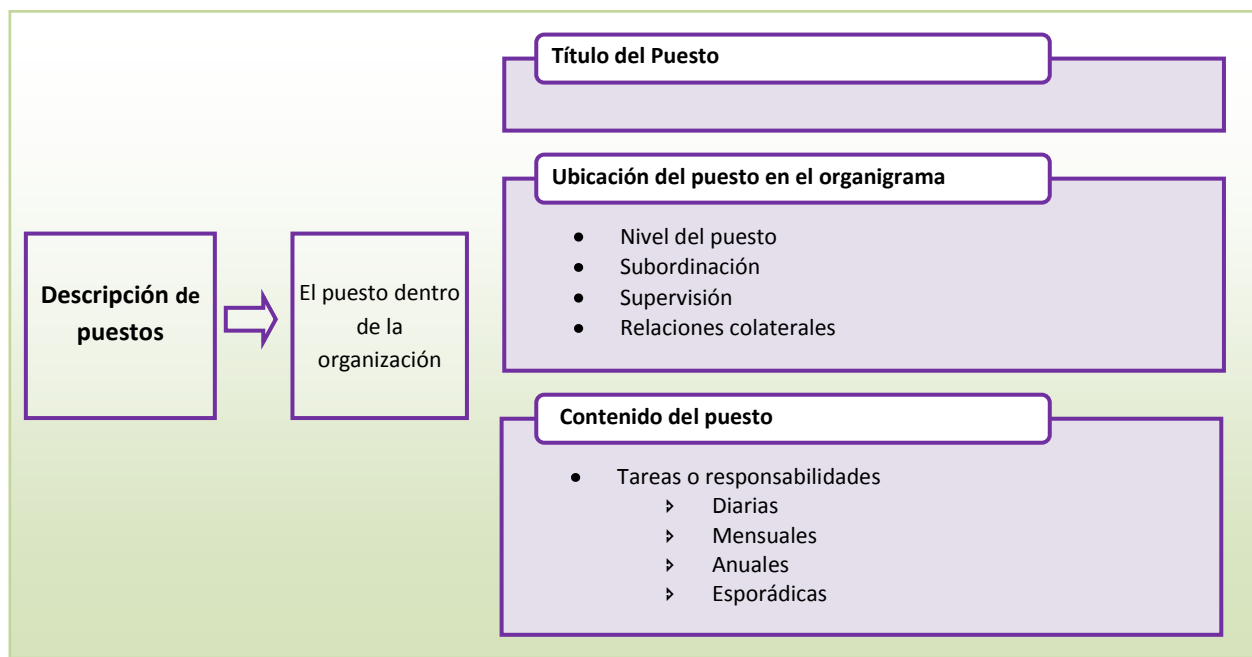


Gráfico Nº 32

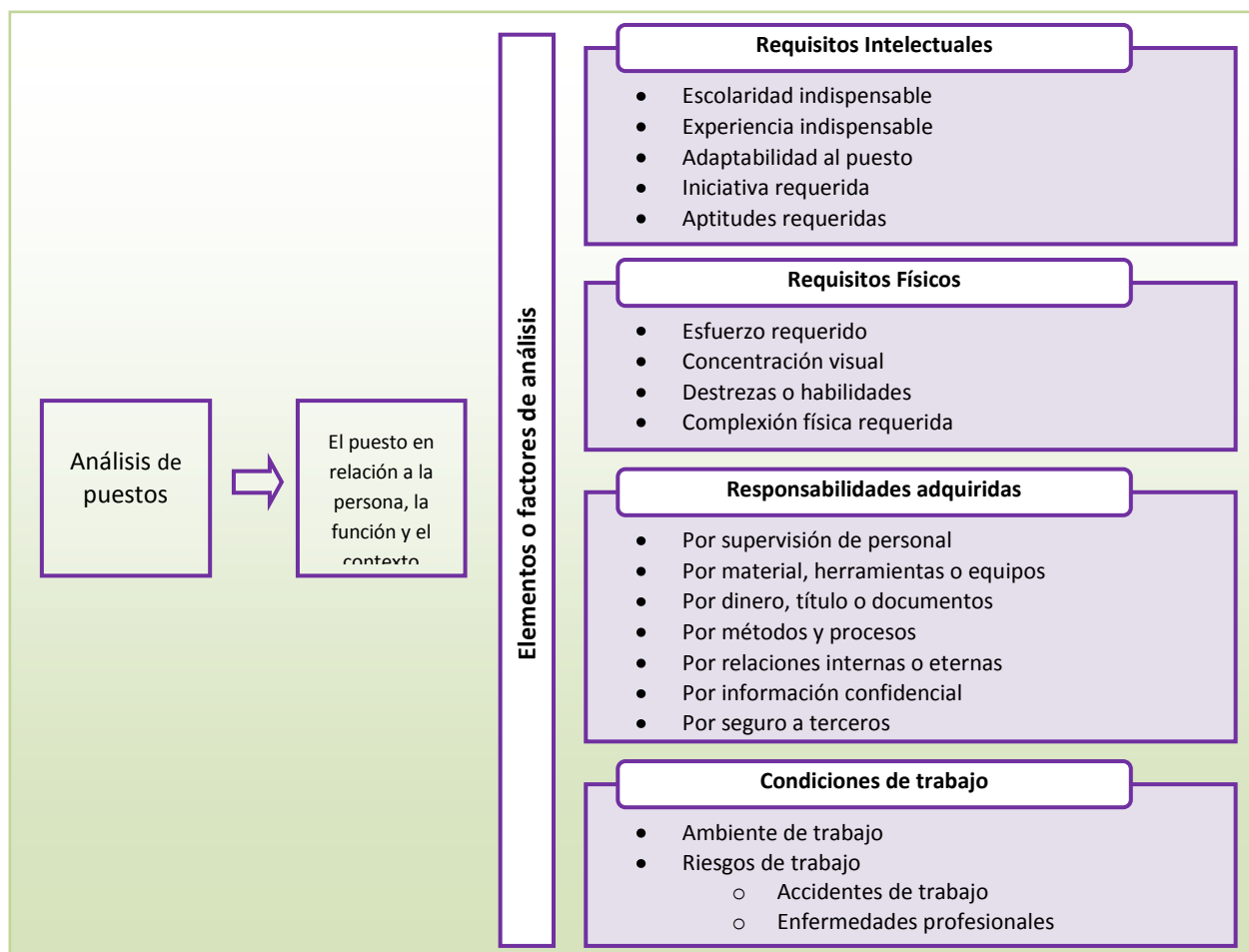


Gráfico Nº 33

#### 6.2.2.2. Definición y establecimiento de:

##### ■ Responsabilidades y deberes

La descripción y análisis de puesto constituyen una **responsabilidad de línea y una función de staff**. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información, es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. El analista de puestos, puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento donde se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado, e incluso el propio o anteriores ocupantes del puesto.

##### ■ Métodos para el análisis y descripción de puestos

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis suelen ser los siguientes:



	Método de observación directa	Método del cuestionario:	Método de la entrevista
<b>Características:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La obtención de datos sobre el puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto realizada por el analista especializado.</li> <li>Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La obtención de datos sobre el puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario por parte del ocupante del puesto o su superior para el posterior análisis del puesto.</li> <li>Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.</li> <li>La participación es activa, tanto del analista como del ocupante en la obtención de los datos.</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veracidad de los datos obtenidos en virtud del origen y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.</li> <li>No requiere la suspensión de actividades del ocupante del puesto</li> <li>Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.</li> <li>Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.</li> <li>Es el método más económico para el análisis de puestos</li> <li>Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestados por ellos y devuelto con relativa rapidez.</li> <li>Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención de datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.</li> <li>Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.</li> <li>Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.</li> <li>No tiene contraindicaciones, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.</li> </ul>

<b>Desventajas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Costo elevado, dado que para que el método sea completo se requiere de un tiempo prolongado en el análisis del puesto.</li> <li>‣ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.</li> <li>‣ Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ El cuestionario está contraindicado para puestos de menor jerarquía, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito,</li> <li>‣ Exige planeación y realización cuidadosa</li> <li>‣ Tiende a ser superficial y distorsionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.</li> <li>‣ Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.</li> <li>‣ Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.</li> <li>‣ Costo operacional elevado, se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.</li> </ul>
---------------------	---	---	---

**Métodos mixtos:** para compensar las desventajas y optimizar las ventajas, resulta aconsejable utilizar combinaciones de dos o más métodos.

Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de las combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la organización como los objetivos del análisis y descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, entre otros.

## **SISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **1. OBJETIVO**

Estandarizar los requisitos de información básica necesaria para determinar las características que posee cada uno de los puestos, determinando responsabilidades y condiciones que estos exigen, para su adecuado desempeño y a tal efecto establecer y proporcionar la metodología que permita al área Desarrollo de Recursos Humanos, aplicar el análisis de puestos a todas las áreas de la Dependencias y/o Entidades Gubernamentales.

### **2. ALCANCE**

Aplicable a las reparticiones de toda la Administración Central y organismos descentralizados.

### **3. ETAPAS – Guía de gestión**

#### **3.1. Etapa de planificación**

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos tiene como tarea primordial la etapa de trabajo de gabinete, la cual exige los siguientes pasos:

##### **3.1.1. Clasificar los puestos a relevar desagregando niveles:**

- 1. Por nivel jerárquico:**
  - a. Secretaria**
  - b. Sub-secretaria**
- 2. Por la formación requerida (específica para el puesto, no se trata de títulos sino de preparación para el desarrollo del puesto):**
  - a. Alta formación**
  - b. Muy especializada**
  - c. Baja formación**
- 3. Por los resultados de la gestión a su cargo, en la organización**
  - a. Alto impacto**
  - b. Bajo impacto**

- 4. Por los recursos humanos que maneja.
    - a. Muy especializados
    - b. Especializados
    - c. No especializados
  - 5. Por la relación entre los puestos
    - a. Puestos paralelos
    - b. Puestos subordinados
- 3.1.2. Determinar los puestos a describir en el programa de análisis, conforme a sus características, naturaleza, tipología, entre otros.
- 3.1.3. Identificar la posición respectiva del puesto en el organigrama, definiendo nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- 3.1.4. Elaborar el cronograma del trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis.
- 3.1.5. Elegir el método de análisis a aplicar, en función a la naturaleza y características del puesto.
- 3.1.6. Seleccionar los elementos de análisis a emplear en base a los siguientes dos criterios conjuntos:
- a. **Criterio de generalidad:** deben estar presente en al menos el 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes.
  - b. **Criterio de variedad o discriminación:** se modifican de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. Para atender este criterio los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, operario, administrativos, técnicos.
- 3.1.7. Dimensionar los elementos de análisis, determinando la amplitud de variación de cada uno dentro del conjunto de puestos a analizar, es decir la distancia comprendida entre el límite inferior o mínimo y el límite superior o máximo que un elemento o factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos.

**3.1.8.** Graduar los elementos de análisis, transformando cada factor de una variable continua, en una variable discontinua, para facilitar y simplificar su empleo.

### **3.2. Etapa de preparación**

En esta etapa, se prepara a las personas, los esquemas y los materiales de trabajo y a tal efecto, La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, la Dirección de Reclutamiento y Selección y la Dirección de Capacitación, deben determinar e informar a las partes que intervienen en este proceso, su participación y las responsabilidades que les compete.

Esta etapa se puede realizar en forma simultánea con la de planificación y comprende básicamente:

**3.2.1.** El reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.

**3.2.2.** La preparación del material de trabajo.

**3.2.3.** La preparación del ambiente.

**3.2.4.** La obtención de datos previos (nombres de los puestos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

### **3.3. Etapa de ejecución**

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos obtiene los datos respecto a los puestos que se van a analizar y luego, la redacción propia del análisis de puestos.

El relevamiento puede realizarse sobre una muestra testigo de puestos que se identifica en la etapa de planeación, no se analizan la totalidad de los puestos ni las personas, sino el “sillón vacío”, es decir, el puesto propiamente dicho.

#### **Pasos de la ejecución:**

**3.3.1.** Obtención de los datos sobre los puestos mediante el método de análisis elegido.

**1.** Descripción del Puesto con su estructura:

## **1. Identificación del puesto**

- a. Nombre de la Jurisdicción
- b. Nombre del puesto: Título oficial del puesto a describir
- c. Departamento:
- d. Nivel Jerárquico del puesto: nombre oficial del puesto por el que será subordinado
- e. Subordinación: nombre oficial de los puestos que le reportan directamente
- f. Comunicaciones colaterales:

## **2. Descripción general** (describir de manera general las principales actividades y responsabilidades del puesto)

## **3. Descripción detallada**

- a. Actividades / Tareas
- b. Coordinación
  - Con que cargo o área coordina y para qué actividad
- c. Supervisión
  - A quien Supervisa y por quien es supervisado
- d. En caso de ausencia
  - A quien reemplaza y por quien es reemplazado
- e. Relaciones con otros puestos
  - De que puesto es ascendido y a que puesto puede ascender
- f. Condiciones de trabajo
  - Lugar físico:
  - Horario de Trabajo:

### **3.3.2. Selección de los datos obtenidos.**

### **3.3.3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.**

**3.3.4.** Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.

**3.3.5.** Redacción definitiva del análisis del puesto.

**3.3.6.** El análisis del Puesto debe tener siguiente estructura:

**1.Requisitos Intelectuales**

- a. Escolaridad: indicar el nivel de estudio requerido para ocupar el puesto
- b. Experiencia: explicar brevemente que experiencia en años se requiere de determinadas actividades laborales
- c. Aptitudes:

**2.Requisitos físicos**

- a. Esfuerzo físico:
- b. Concentración visual
- c. Destrezas o habilidades: detallar las capacidades y disposición que se requieren en el puesto

**3. Responsabilidades adquiridas**

- a. Por supervisión de personal
- b. Por material, herramientas o equipos
- c. Por dinero, título o documentos
- d. Por métodos y procesos.
- e. Por relaciones internas o externas
- f. Por información confidencial
- g. Por seguro a terceros

**4. Condiciones de trabajo**

- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos de trabajo

**3.3.7.** Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para la aprobación.

**3.3.8.** Presentación de la redacción definitiva de la descripción del perfil de cada puesto, la cual se realizará a través del siguiente proceso:

**3.3.9.** Elaboración de perfil de cada puesto: identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

**3.3.10.** La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos deberá elaborar el perfil de cada puesto, tomando en cuenta los elementos descriptos en el punto 3.3.6.

En Anexo N° V se aportan modelos de formularios de trabajo para: entrevista y cuestionario de análisis de puesto para un agente, y presentación de la Estructura de la Descripción de un Puesto



### **6.2.3. Sistema de Evaluación de Cargos.**

Cuando hablamos de evaluación de cargos, referimos a un sistema técnico, que aplicado permite determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás puestos de la organización. Mediante el mismo, podemos analizar y comparar el contenido de los cargos, para colocarlos en un orden de clases o jerarquías.

Valuación, evaluación o valoración de cargos, se toman en el presente estudio como sinónimos. La diferencia entre puesto y cargo, es solo a efectos de la jerarquización que adquiere el puesto, como “cargo” dentro de la estructura orgánica de cada repartición, pero conceptualmente lo tomamos también como sinónimos cuando a cualquiera de ellos aludimos.

Como sistema técnico, comprende un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado en elementos objetivos y científicos, que permiten aplicar criterios comunes de comparación de cargos para organizar una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable.

En consecuencia, la valoración del cargo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la organización. A su vez, como insumo de la administración de los recursos humanos, se constituye en fuente de información básica para la planeación a efectos de la selección, adiestramiento, carga de trabajo, incentivos y administración salarial.

El alcance del trabajo y responsabilidades delegadas debe reflejarse en el salario que por el mismo se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden y una responsabilidad relativa, proporcional a la categoría o valor de los cargos correspondientes.

Por tanto, debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades de la organización, que establezca en forma técnica, el valor o importancia de sus cargos.

En una valuación se considera la función, la responsabilidad y la capacidad requerida por el puesto y no de la persona. Sus resultados determinan si el

organigrama requiere de algún cambio y/o reubicación de puestos, para una mejor organización.

Es de suma importancia que este proceso no sea estático, para cumplir con las necesidades de la organización es imprescindible que tome vida propia analizando los datos relevados con periodicidad para que no queden desactualizados o no reflejen la realidad de la propia organización.

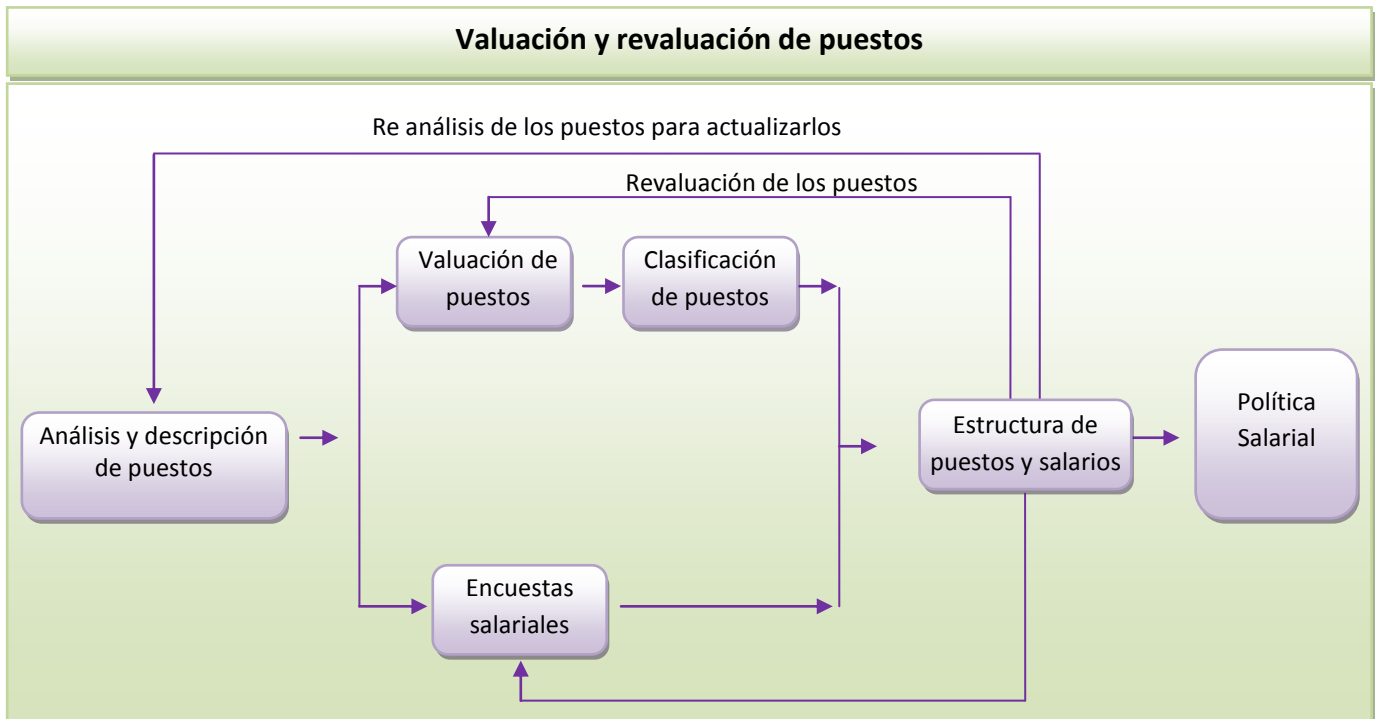


Gráfico Nº 34

La evaluación de puestos es necesaria para la administración de Recursos Humanos por los siguientes motivos:

- Para organizar y definir la jerarquización del salario y del personal.
- Conocer cuánto vale el cargo.
- Para definir estructura de salario y establecimiento de políticas.
- Identificar la creación de nuevos cargos.

#### 6.2.3.1. Métodos de evaluación

Para un esquema de evaluación de cargos es prioritario obtener la información respecto de los puestos a través de la descripción y análisis comparativo de los

mismos y establecer criterios definitivos respecto a su diferenciación. Los métodos de evaluación se dividen en dos grandes grupos: a) método cualitativo, no cuantitativo, **no analíticos o globales** y b) **Métodos cuantitativos o analíticos**, se esquematizan de la siguiente manera:

	Métodos cualitativos, no cuantitativos, no analíticos o globales, que establecen un simple orden o clasificación de puestos	Métodos cuantitativos o analíticos,
<b>Características:</b>	<p>Toman la descripción del puesto como un todo, no lo descomponen en factores</p> <p>Permiten la ordenación de los puestos de trabajo, ya sea individual o grupal, dentro de categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos.</p> <p>Se fundamentan en juicio o estimación general de todas las características del puesto, considerando factores comunes al conjunto de puestos tales como: educación, experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.</p>	<p>Consideran el puesto de acuerdo con las características y requisitos esenciales, denominados factores, valorados por separado, de manera que, sumando los puntos de los distintos factores se obtiene una puntuación de trabajo. La puntuación de cada factor determina el nivel de intensidad de cada uno de ellos.</p> <p>De la sumatoria de las puntuaciones por factor resulta el valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos, permite una ordenación.</p>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Enfoque sencillo, no recurre a estadísticas ni matemáticas.</li> <li>▸ Fáciles de aplicar: por limitarse a realizar una clasificación</li> <li>▸ De bajo costo, se contrasta con el método cuantitativo y no demanda de mayor inversión de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ofrecen puntuaciones para cada puesto.</li> <li>▸ Fáciles de justificar al personal.</li> <li>▸ Aplicable para cualquier tamaño de empresa.</li> </ul>
<b>Desventajas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Dificiles de justificar o aceptar por parte del personal, puede interpretarse como apreciaciones subjetivas.</li> <li>▸ Jerarquiza o produce un ordenamiento sin determinar la complejidad entre puestos</li> <li>▸ La ubicación, jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden desvirtuar el ordenamiento</li> <li>▸ No considera en detalle los diferentes factores que forman el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Pueden resultar costosos.</li> </ul>

Estos métodos, a su vez se subdividen en dos niveles de clasificación cada uno, a saber:

**Métodos no cuantitativos.**

- Por jerarquización de cargos.
- Por categorías predeterminadas.

**Métodos Cuantitativos.**

- Puntos.
- Comparación por factores.

**6.2.3.2. Establecimiento de la secuencia del sistema de evaluación de cargos.**

La valuación de puestos facilita la implementación de mejores procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, evaluar el desempeño, determinar las necesidades de capacitación y establecer remuneraciones justa con la finalidad de desarrollar el potencial humano y con ello lograr su profesionalización.

**Objetivo General:**

Contar con la información básica necesaria para evaluar cada uno de los puestos.

**Alcances y Beneficios**

- Facilitar la coordinación y organización de las actividades de la dependencia o entidad.
- Permitir a los agentes públicos que tienen personal bajo su mando, exigir a cada trabajador lo que debe hacer y la forma de hacerlo.
- Definir y distribuir de manera eficiente las cargas de trabajo.
- Fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Proporcionar los requisitos que deben cumplir los aspirantes en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Determinar con precisión, los contenidos de los cursos de capacitación.

- Asignar al trabajador un puesto conforme a sus aptitudes y experiencia. Permitir al trabajador conocer lo que debe hacer, señalar sus responsabilidades e impedir que exista duplicidad de funciones.
- Servir de fundamento para el sistema de sueldos.
- Permitir calificar adecuadamente los méritos de los agentes públicos.

## **PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EL SISTEMA DE EVALUACION DE PUESTOS**

Con el propósito de lograr de manera objetiva y homogénea la evaluación de puestos, se sugiere aplicar la metodología de **Evaluación por Puntos**, por ser uno de los métodos más utilizados, confiables y adaptables a la administración pública, que consiste en evaluar los factores específicos de cada puesto, otorgándoles un determinado puntaje relativo.

Se fundamenta su aplicación en las ventajas del método: fácil de explicar al personal, aplicable para cualquier tamaño de organización, además de jerarquizar los cargos, toma en cuenta la complejidad de los puestos, es decir desagrega los grados de responsabilidad para cada uno de ellos y considera en detalle los diferentes factores que conforman el puesto (especialización, conocimiento, experiencia, grado de delegación, aptitudes, entre otros).

En contraposición a los otros métodos de evaluación, quedan prácticamente excluidas las apreciaciones subjetivas al valorar todos los factores que forman parte de cada posición, evitando inconvenientes en la justificación o exposición ante los funcionarios, por parte de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos de los resultados de su aplicación.

### **1. Normas Procedenciales**

- 1.1. Recopilación sistemática. La presente guía está diseñada para recopilar sistemáticamente la información de diferentes puestos por lo cual puede ser aplicada tanto a puestos operativos (secretarias, administrativos, técnicos, choferes, etc.), como a puestos de mandos medios (jefes de oficina jefes de departamento, subdirectores de área, coordinadores, etc.).

**1.2. Certeza y Objetividad:** La recopilación pretende establecer con exactitud las obligaciones, cualidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo a efectos de su valuación como base para la toma de decisiones.

**1.3. Socialización de proceso y resultado:** Permitiendo al trabajador conocer el alcance del puesto.

**2. Etapa inicial o de Pre-Evaluación de Puestos.** Consiste en un trabajo de gabinete, a cargo de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos que exige cumplimentar como mínimo los siguientes pasos:

**2.1.** Clasificar los puestos tipos: para evitar la superposición u omisión de tareas, pues puede suceder que un mismo puesto sea conocido con nombres diferentes y realicen las mismas tareas; a veces por el contrario, el mismo título se aplica a puestos que realizan tareas diferentes.

**2.2.** Determinar la categoría de puestos a ser evaluado.

**2.3.** Redactar un cuestionario a los fines de obtener todos los datos necesarios con integridad y precisión

**3. Etapa de evaluación de Puestos.**

**Relevamiento inicial:**

**3.1.** Preparar un cronograma de actividades para aplicar los cuestionarios.

**3.2.** Aplicar el método de la observación directa para separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo en sí, de los subjetivos que posee todo trabajador

**3.3.** Revisar, analizar y ordenar de manera lógica la información obtenida.

**3.4.** Someter a consideración del jefe inmediato la información obtenida del cuestionario para su validación.

**Aplicación de la técnica.**

**3.5.** Identificar el conjunto común de factores relacionados con los puestos, atendiendo aspectos particulares de cada sector.

**3.6.** Asignar un peso relativo a cada factor en orden de importancia, la suma total debe dar 100%. Aplicar el mismo procedimiento a cada uno de los subfactores de cada factor (ver cuadro ejemplo en %).

**3.7.** Establecer el puntaje (2000 en el ejemplo) y el número máximo de niveles que tendrá cada factor (I a V en el ejemplo).

**3.8.** Elaborar una matriz basada en el número máximo de puntos y niveles por factor, que será la base para evaluar los puestos.

**3.8.1.** El cálculo de los valores se realiza mediante la división del peso relativo entre el porcentaje total por el puntaje máximo (Ej: 20% de 2000=400).

**3.8.2.** Cada factor subsecuente es tratado de la misma manera.

**3.8.3.** Posteriormente se divide el valor máximo por entre el número de niveles y se multiplica por el nivel que corresponda (Ej.:  $400/5 \times 1 = 80$ ).

**3.8.4.** De igual manera que en los factores, el cálculo de los valores para los subfactores se determina otorgándoles un peso relativo a cada subfactor, cuidando que este peso no supere el 100%.

**3.9.** Sistema de puntuación. Aplicación. Una vez definida la matriz de puntuación el analista de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos deberá:

**3.9.1.** Comparar el documento de descripción y valuación de puestos versus el manual de puntuación para cada sub factor. De esta comparación se consignan:

**3.9.1.1.** El nivel para cada sub factor de cada puesto, y

**3.9.1.2.** Los puntos para cada sub factor de cada puesto.

**3.9.2.** Una vez que se completan los puntos para cada sub factor se suman cada uno de ellos, obteniéndose la PUNTUACION POR PUESTO, conforme la siguiente Matriz de evaluación ejemplificativa.

Factores y Subfactores			Niveles				
	% relativo de cada factor	% relativo de cada subfactor	I	II	III	IV	V
<b>1. Conocimiento o Aptitud</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>160</b>	<b>240</b>	<b>320</b>	<b>400</b>
1.1. Nivel de escolaridad		30%	24	48	72	96	120
1.2. Criterio e iniciativa		40%	32	64	96	128	160

1.3. Experiencia		30%	24	48	72	96	120
<b>2. Responsabilidad</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>800</b>	<b>1000</b>
2.1. Por importancia de la función		30%	60	120	180	240	300
2.2. Coordinación y supervisión		20%	40	80	120	160	200
2.3. Económica		20%	40	80	120	160	200
2.4. Por relaciones		15%	30	60	90	120	150
2.5. Por información confidencial		15%	30	60	90	120	150
<b>3. Esfuerzo</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>180</b>	<b>240</b>	<b>300</b>
3.1. Mental		50%	30	60	90	120	150
3.2. Físico		20%	12	24	36	48	60
3.3. Presión del tiempo		30%	18	36	54	72	90
<b>4. Condiciones de trabajo</b>	<b>10%</b>	<b>100 %</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>120</b>	<b>160</b>	<b>200</b>
4.1. Riesgo		40%	16	32	48	64	80
4.2. Ambiente		20%	8	16	24	32	40
4.3. Horario		40%	16	32	48	64	80
<b>1. Competitividad en el mercado</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Totales</b>	<b>100 %</b>		<b>400</b>	<b>800</b>	<b>1200</b>	<b>1600</b>	<b>2000</b>

**3.10.** Una vez calculada la matriz de valuación, se debe elaborar el informe de la evaluación y/o valoración del puesto.

**3.11.** La matriz obtenida, permite clasificar los puestos o cargos de la organización proporcionando una escala/amplitud de puntos a cada clase de cargo/puesto.

**Ejemplo:** Escala correspondiente a la matriz visualizada en los ítems anteriores:

Clases de cargos	Amplitud de puntos
1	hasta 400
2	401 a 800
3	801 a 1200
4	1201 a 1600
5	1601 a 2000

**3.12.** La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos deberá realizar cada dos (2) años una revisión general de la nomenclatura definida en el presente proceso.



## Descripción de Factores y Subfactores para Determinar la Matriz de Evaluación

A modo enunciativo, se describen el alcance que puede tener la desagregación que componen cada uno de los factores y subfactores para conformar una nomenclatura de valuación de puestos a nivel organizacional, sin conformar una enunciación taxativa.

<b>1. CONOCIMIENTO Y APTITUD</b>	
<b>1.1. Nivel de escolaridad</b>	
I.	Primaria completa o carrera técnica.
II.	Secundaria o carrera técnica equivalente en tiempo.
III.	Estudios técnicos.
IV.	Carta de pasante o el 100% de créditos cubiertos de una carrera de licenciatura, aplicable a las funciones del puesto.
V.	Grado que acredite una maestría o especialidad relacionada con el desarrollo de las funciones del puesto.
<b>1.2. Destreza y habilidad</b>	
I.	Destreza y habilidad en el manejo de equipo de oficina y/o de mantenimiento
II.	Destreza y habilidad en el manejo de computadoras personales y dominio de paquetes computacionales procesadores de palabras y/o auxiliares de operador de maquinaria especializada, manejo de vehículos normales de transporte.
III.	Destreza y habilidad en el manejo de equipo de precisión del cual es el responsable operador, para cuyo dominio se requiere capacitar por lo menos 6 meses.
IV.	Destreza y habilidad en el manejo de equipo de alta precisión del cual es el responsable operador, para cuyo dominio se requiere capacitar por lo menos 1 año ejemplo: equipo médico o manejo de armas reglamentarias.
V.	Destreza y habilidad práctica en el diseño e implementación de procedimientos administrativos, que vía manejo de paquetes de computación, simplifican los sistemas de trabajo.
<b>1.3. Criterio e iniciativa</b>	
I.	Instrucciones fijas, sencillas y rutinarias.
II.	Comprender instrucciones variables, pero claras y concretas para realizar actividades sencillas y/o de vigilancia a instalaciones o individuos en general.
III.	Comprender normas, reglas e instrucciones generales para realizar actividades fijas que no comprometen los objetivos del área.
IV.	Comprender e interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos, para realizar acciones variables, que si comprometen los objetivos del área, lleva a cabo investigaciones y conjunta pruebas.
V.	Comprender e interpretar con criterio individual las políticas, programas y presupuestos, con base en lo cual se toman decisiones para realizar diferentes actividades relacionadas entre sí, con trascendencia en la unidad donde labora.
<b>1.4. Experiencia</b>	
I.	Sin experiencia.

II.	No menos de 6 meses de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra rama o en ocupación similar.
III.	Menos de 1 año de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra rama o en ocupación similar fuera de la administración pública.
IV.	Más de 1 año en el puesto inmediato inferior de la rama o afín dentro de la administración pública.
V.	Más de 2 años de antigüedad en puestos de la misma rama o afín dentro de la administración pública.
<b>2. RESPONSABILIDAD</b>	
<b>2.1. Por importancia de la función</b>	
I.	Su función no es relevante ya que es una labor de apoyo no sustantiva.
II.	Su ausencia no es relevante, ya que contribuye en grado mínimo a las tareas sustantivas de la unidad administrativa, es fácil de sustituir por otro servidor público, quien sin una preparación específica la desarrollará con la misma calidad y tiempo igual, sin alterar el orden y la programación de los objetivos del área.
III.	La función que desempeña es medianamente importante, su ausencia no es relevante y es prescindible para el logro de los objetivos ya que puede ser sustituido inmediatamente por otro servidor público, sin tener repercusiones en la unidad administrativa donde labora.
IV.	Contribuye al desarrollo de las funciones sustantivas de la unidad, no puede ser sustituido inmediatamente por otro, sin una preparación específica y experiencia en el puesto superior a los 6 meses, ya que su ausencia afecta el orden y la programación de las tareas rutinarias del área, sin tener repercusiones institucionales.
V.	Desarrolla las funciones dentro de un área sustantiva, no puede ser sustituido de inmediato ya que requiere de un adiestramiento práctico previo específico de por lo menos 3 meses para adquirir la habilidad profesional de acuerdo a la especialización del área, su ausencia afecta el orden y la programación de actividades institucionales a nivel estatal.
<b>2.2. cadena de mando</b>	
I.	Sin mando
II.	Le reportan puestos operativos
III.	Le reportan puestos analistas, técnicos
IV.	Le reportan puestos de jefe de área o profesionistas especializados.
V.	Le reportan jefes de departamento u homólogo.
<b>2.3. coordinación y supervisión</b>	
I.	No la ejerce.
II.	Sin personal a su cargo pero supervisa a dos personas.
III.	Aunque no tiene personal a su cargo, supervisa el trabajo que otros realizan que pueden ser hasta 4 personas.
IV.	Coordinan y supervisan las actividades técnico-administrativas de 6 personas de una unidad; es responsable de los resultados globales de un área especializada o con 2 profesionistas a su cargo realizando actividades sustantivas y reporta a un puesto inmediato inferior a jefe de departamento, según la estructura de la dependencia.
V.	Coordinan y supervisan las actividades de 8 personas, responsable directo de los resultados globales de una unidad especializada o con 4 profesionistas a su cargo, realizando actividades específicas y reporta el puesto de jefe, según la estructura de nivel de la dependencia.
<b>2.4. Económica</b>	

I.	No requiere.
II.	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades, promedio \$ 15,000.00.
III.	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades, promedio \$ 60,000.00.
IV.	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades, promedio \$ 100,000.00.
V.	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades, promedio \$ 300,000.00.
<b>2.5. Por relación</b>	
I.	Las normales internas.
II.	Responsable de atención directa al público y las normales internas.
III.	Trato constante con personal de otros departamentos de la misma unidad administrativa.
IV.	Trato con personal de otras unidades administrativas dentro de la misma dependencia.
V.	Habilidad, tacto y poder de negociación y/o atención y consultoría con personal de otras instituciones, organismos y público en general a nivel estatal.
<b>2.6. Por seguridad de otros</b>	
I.	No requiere.
II.	Requiere dar instrucciones que pueden poner en peligro la seguridad de los trabajadores a su cargo, de trabajadores de la dependencia y/o para puestos que no tienen personal a su cargo y realizan funciones de vigilancia, inspección y supervisión de seguridad a personal e instalaciones.
III.	El error de la toma de decisiones o la imprecisión en las instrucciones que da, pueden ocasionar la pérdida de la vida del personal a su cargo o de ciudadanos involucrados ajenos a la institución.
IV.	De sus decisiones, órdenes o actuaciones depende la seguridad física y jurídica de personas ajenas a la institución pero involucrada.
<b>2.7. Por información confidencial</b>	
I.	No requiere.
II.	Discreción en el manejo de información de mediana importancia.
III.	Discreción en el manejo de información considerada confidencial.
IV.	Absoluta discreción en el manejo de información estimada como confidencial de gran importancia y de circulación restringida.
V.	Reporta sobre las investigaciones realizadas a personas o sucesos considerados absolutamente confidenciales.
<b>3. ESFUERZO</b>	
<b>3.1. Concentración mental</b>	
I.	Mínima
II.	Requiere un esfuerzo mental superior al común, ya que se exige concentración intensa en periodos cortos, trabajo con posibilidad de error fácilmente detectable por el mismo ocupante.
III.	Requiere un esfuerzo mental superior al común, ya que se exige concentración intensa en periodos largos hasta del 75% de una jornada, con posibilidad de error difícil de detectar.

IV.	Requiere un esfuerzo mental superior al común, ya que se exige concentración intensa durante periodos de más de 75% de una jornada de 9 horas laboradas diariamente, trabajo con posibilidad de error difícil de detectar.
V.	Requiere un esfuerzo mental superior al común, ya que se exige concentración intensa el tiempo que dure la comisión, el error que se cometa por falta de concentración costará la vida de personas ajenas a la institución y/o del trabajador o compañeros.
<b>3.2. Esfuerzo físico</b>	
I.	No realiza esfuerzo físico.
II.	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador.
III.	Esfuerzo físico esporádico con riesgo de comprometer la salud física del individuo.
IV.	Requiere aplicar esfuerzo físico que pone en riesgo constante la salud del trabajador.
V.	Intensidad y continuidad fuera de lo común en la aplicación de esfuerzos físicos, en cumplimiento de los deberes.
<b>3.3. Presión de tiempo</b>	
I.	Sin presión.
II.	Puntualidad en las actividades asignadas al puesto a fin de evitar gastos adicionales, generalmente recuperables a corto plazo.
III.	Puntualidad en las actividades asignadas al puesto, a fin de evitar gastos, pérdidas o problemas de considerable importancia y difícil recuperación.
IV.	No admite retrasos por los riesgos y complicaciones programáticas o presupuestales, de importancia significativa para la dependencia o entidad.
V.	No admite retrasos por los riesgos que implicarían daños a terceros o al estado en una medida no cuantificable.
<b>4. CONDICIONES TRABAJO</b>	
<b>4.1. Riesgos</b>	
I.	Condiciones que no propician riesgos.
II.	Condiciones que propician riesgos de accidentes menores, sin pérdida de facultades físico-motoras y/o psíquicas.
III.	Condiciones que ponen en peligro la pérdida a largo plazo las facultades físicomotoras y/o psíquicas.
IV.	Condiciones que eventualmente ponen en peligro la pérdida de la vida y/o de las facultades físico-motoras como la pérdida de un miembro, sentido o alteraciones psíquicas.
V.	Condiciones que implican riesgos esporádicos de accidentes mayores que ponen en peligro la vida del servidor público durante la jornada ordinaria.
<b>4.2. Ambiente</b>	
I.	Favorable.
II.	Condiciones estimadas como medianamente desfavorables atendiendo a temperaturas del ambiente, exposición a la intemperie o contaminación del aire, en forma esporádica.
III.	Condiciones físicas y medio ambiente desfavorable, donde el trabajador desarrolla sus funciones por periodos cortos (comisiones).
III.	Condiciones físicas y de medio ambiente malas, donde el trabajador desarrolla funciones ordinariamente (malos olores, altas temperaturas, insalubridad, ruidos, gas, etc.).

IV.	Medio ambiente de alta peligrosidad, donde el servidor público esporádicamente expone la vida para cumplir con su deber.
V.	Medio ambiente de alta peligrosidad, donde el servidor público constantemente expone la vida para cumplir con su deber, manejo de armas reglamentarias y de alto poder.
<b>4.3. horario</b>	
I.	Requiere horario normal según las condiciones de trabajo.
II.	Requiere para realizar sus actividades de un horario normal con cumplimiento de guardias esporádicas.
III.	Requiere para realizar sus actividades de un horario discontinuo con menos de 9 horas laboradas diariamente, a fin de cumplir con las actividades asignadas por su superior.
IV.	Requiere para realizar sus actividades de un horario discontinuo con más de 9 horas laboradas diariamente, para cumplir con las actividades asignadas por su superior jerárquico.
V.	Sin horario, requiere estar disponible durante las 24 horas del día para realizar comisiones encomendadas en cualquier momento.
<b>5. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO</b>	
<b>5.1. competitividad en el mercado</b>	
I.	Exceso de oferta.
II.	Mediana oferta.
III.	Escasez de personal capacitado en el mercado.

## **6.2.4. Subprograma de Capacitación**

### **6.2.4.1. Análisis y mapeo de procesos actuales.**

#### **Sistema Provincial de Capacitación - Descripción relevamiento organizacional y normativo:**

Actualmente se encuentra vigente el Sistema Provincial de Capacitación, creado por Decreto Nº 2472/93 con el objetivo de canalizar los esfuerzos orientados a la formación de Recursos Humanos en la Administración Pública.

Objetivo: elaborar anualmente y ejecutar el Plan de Capacitación Provincial acorde con las líneas de acción en la materia definidas por el Gobierno Provincial en base a las necesidades identificadas para la administración.

El Consejo Consultivo de Capacitación, es un cuerpo colegiado que tiene a su cargo:

- Establecer políticas para el desarrollo de Recursos Humanos.
- Delinear políticas de mediano y largo plazo para elaborar un Plan de Capacitación.
- Establecer vínculos con otros poderes del Estado e instituciones públicas o privadas para tales fines.

Funciona bajo la siguiente estructura:

Presidente: Secretario General de la Gobernación, como representante titular ante el Consejo Federal de la Función Pública.

Vicepresidente: Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados, como representante alterno al Consejo Federal de la Función Pública.

Miembros: Subsecretario de Organización Administrativa y Programas Especiales (actualmente Subsecretaria de Coordinación y Gestión Pública) y, una autoridad superior (titular y alterna) por cada Ministerio, Secretaría y Organismo autárquico o descentralizado.

Equipo de Coordinación Sectorial: Coordinadores Sectoriales de Capacitación (actualmente son 24 coordinadores que representan a organismos centralizados y descentralizados)

Secretaría Ejecutiva: Director de Capacitación – a cargo de los aspectos operativos del Plan de Capacitación

## Esquema o mapeo de procesos actuales

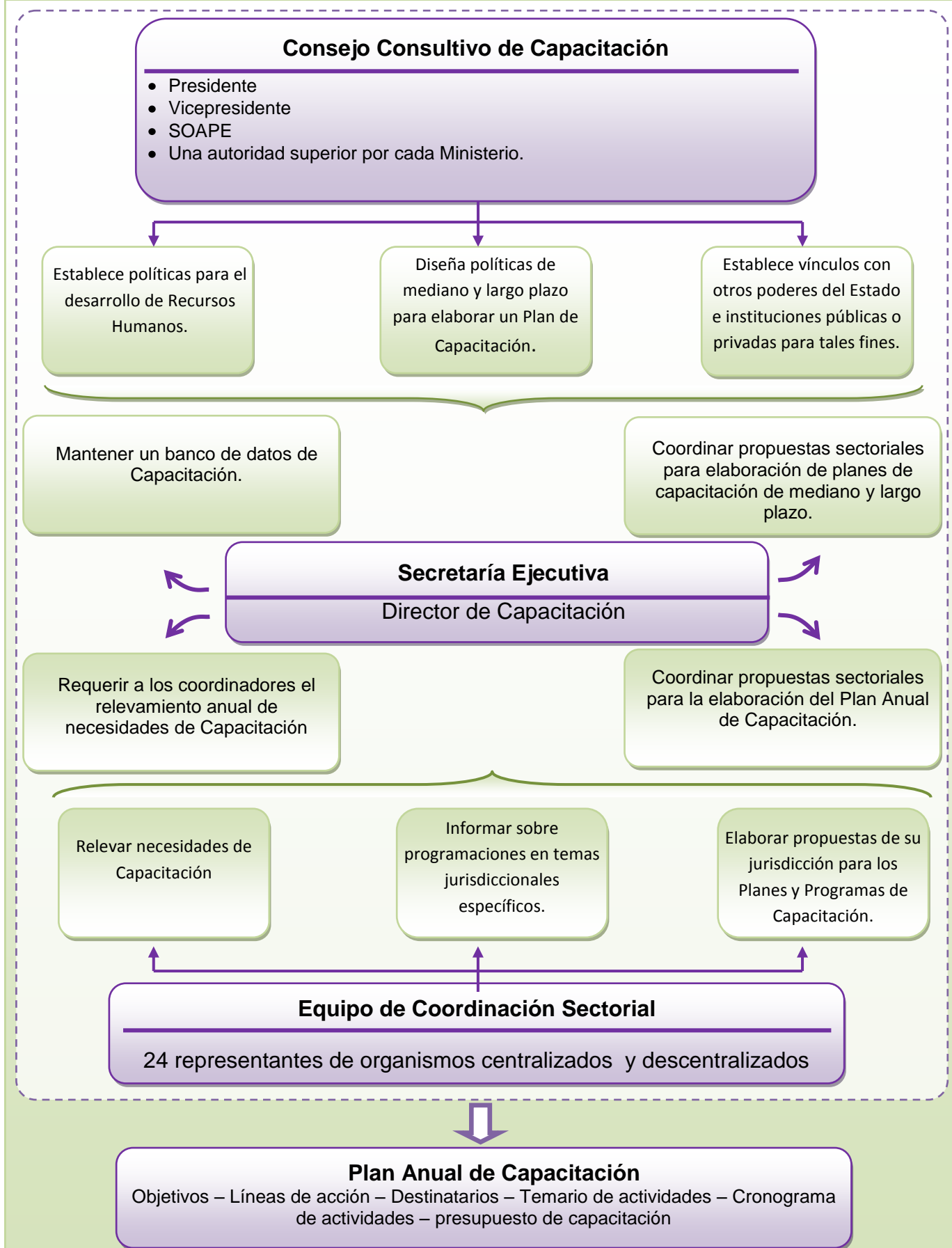


Gráfico Nº 35

## **Síntesis Plan de Capacitación Provincial 2009 - Dirección de Capacitación:**

*Fundamento: “adquisición de competencias técnicas, profesionales y operativas al personal de la Administración Pública, mediante la formación continua, para mejorar su desempeño y brindar un servicio público de calidad”.*

### **Objetivo General:**

- Cursos de Formación Continua
- Innovación en la Capacitación
- Calidad en la Gestión

### **Líneas específicas de acción:**

- Fortalecimiento y Modernización del Estado para Mandos Superiores
- Desarrollo de competencias para Técnicos y Profesionales de Mandos Intermedios
- Desarrollo de competencias para el Sector Operativo.

### **Universo de beneficiarios:**

- Conjunto del Personal de Organismos Centralizados, Descentralizados y Autárquicos de la Administración Pública Provincial, considerando que los ciudadanos reciben la mejora del servicio público que resulta de la capacitación.

### **Temario de Actividades:**

Curso / Taller / Seminario
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taller sobre Elaboración de Proyectos para Directivos del Área Gobernación</li><li>• Comunicación y Relaciones Interpersonales para la Acción Efectiva</li><li>• Atención al Usuario</li><li>• Concientización en Ética y Transparencia Pública</li><li>• Presupuesto por Programa</li><li>• Planificación y Diseño de Proyectos y sus enfoques</li><li>• Capacitación Interna en Reglamentaciones Vigentes en Materia de Personal y Procedimientos Administrativos.</li><li>• Capacitación Interna en Reglamentaciones sobre Administración Financiera</li><li>• Administración de Recursos Humanos</li><li>• Control de Gestión y Tablero de Comando</li><li>• Entrenamiento para Mandos Medios de la Estructura del Estado Provincial.</li><li>• Gestión de Información Documental</li><li>• Microsoft Word Básico y Avanzado</li><li>• Microsoft Excel Básico y Avanzado</li><li>• Microsoft Access</li><li>• Microsoft Autocad</li><li>• Presupuesto por Programas orientados a Resultados para Municipios</li><li>• Otros</li></ul>



### Cronograma de Actividades 2009

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MESES											
		FEB.	MAR.	ABR.	MAYO	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.		
Taller sobre Elaboración de Proyectos para Directivos del Área Gobernación	Director Capacitación												
Comunicación y Relaciones Interpersonales para la Acción Efectiva	Director Capacitación												
Atención al Usuario	Director Capacitación												
Concientización en Ética y Transparencia Pública	Director Capacitación												
Presupuesto por Programa	Director Capacitación												
Planificación y Diseño de Proyectos y sus enfoques	Director Capacitación												
Capacitación Interna en Reglamentaciones Vigentes en Materia de Personal y Procedimientos Administrativos.	Director Capacitación												
Capacitación Interna en Reglamentaciones sobre Administración Financiera	Director Capacitación												
Administración de Recursos Humanos	Director Capacitación												
Control de Gestión y Tablero de Comando	Director Capacitación												
Entrenamiento para Mandos Medios de la Estructura del Estado Provincial.	Director Capacitación												
Gestión de Información Documental	Director Capacitación												
Ofimática: Word, Excel, Access, Autocad	Director Capacitación												
Presupuesto por Programas orientados a Resultados para Municipios	Director Capacitación												

FUENTE: Dirección de Capacitación – Provincia del Chaco

#### **6.2.4.2. Definición y establecimiento de aspectos del Sub-programa de Capacitación**

##### **▪ Objetivos:**

##### **General:**

Contribuir a la creación y desarrollo de capacidades de las personas pertenecientes al universo de la Administración Pública Provincial, en concordancia con nuevos paradigmas para la atención del servicio público y fortalecimiento del vínculo con la sociedad, abordando la incorporación de un aprendizaje colectivo que consolide y fortalezca a la organización desde la atención personalizada a la formación inicial o de acceso, adaptación a la evolución de las tareas, mejora del rendimiento y profesionalización de la actividad como servicio.

Entre los aspectos a considerar se tendrán en cuenta, primordialmente y de manera efectiva, los procesos de innovación y cambio cultural, cuya aplicación será transversal y permanente mediante metodologías que faciliten la comunicación, la interrelación y el aprendizaje en servicio.

##### **Específicos:**

- Trabajar espacios que movilicen la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas, o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.
- Promover espacios de reflexión e intercambio inter-áreas que motoricen las comunicaciones, la cooperación y el sentido de pertenencia e identidad laboral.
- Dotar de herramientas de planificación, programación y gestión al personal de la administración pública, que permitan el logro de servicios eficaces en respuesta a las carencias sectoriales y diligencias de los ciudadanos.
- Que el personal de la administración incremente sus conocimientos y manejo de nuevas tecnologías de la información y comunicación, para la mejora de la calificación y rapidez del servicio

- Mejorar la calidad de atención percibida por el ciudadano en términos de contención, orientación y respuesta a sus demandas.
- Incorporar conocimientos y prácticas respecto a instrumentos de evaluación de gestión para retroalimentar los procesos de servicios.

▪ **Pautas para la identificación de necesidades.**

El aprendizaje dentro del ámbito organizacional, tiene un valor intrínseco y se considera un recurso estratégico de la gestión, sobre todo en aquellas organizaciones que basan el crecimiento en el desarrollo de su capital intelectual.

Más allá del punto de partida del presente Plan, el análisis de las necesidades de capacitación debe orientarse con un minucioso y pormenorizado trabajo de campo en forma periódica, identificado por los responsables de las reparticiones, dado que éstos deben responder por el proceso y calidad de la gestión y tienen contacto directo con los agentes a su cargo. En este diagnóstico, la Dirección de Capacitación, es el área de competencia directa para organizar el proceso y retroalimentarlo.

Uno de los canales para recibir los insumos, una vez que se implemente el programa de Administración de Recursos Humanos, es la evaluación de desempeño y el plan de mejoras, el cual puede cruzarse con las consultas directas de necesidades de capacitación a los mandos superiores.

Otra manera de trabajar estos aspectos, es a través de la entrevista con referentes claves de programas, pero la manera más directa, constituyen las respuestas del usuario externo respecto a la satisfacción de los servicios y la atención, implementación que en el marco de la nueva gestión de Estado, forma parte de la medición de los planes plurianuales.

Por otra parte, los funcionarios o jefes directos de los involucrados deben profundizar el análisis y dar cuenta de la necesidad de capacitación en aquellas temáticas vinculadas a acciones que no se llevan a cabo por falta de alguna aptitud para realizarlas. Ellos son los responsables de comunicar con claridad qué necesita la organización, motivar para solucionar esa situación por medio del aprendizaje y estimular durante el proceso de implementación, la aplicación de lo aprendido.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento.

No es sencillo que quien realiza una tarea pueda reconocer que la tarea está mal realizada o que puede ser mejorada, estas necesidades por discrepancia, son sin duda, las más difíciles de establecer.

En cuanto a aquellas necesidades que surgen por cambios en la organización o incorporaciones, llevan en sí mismas, la importancia de ser materia de aprendizaje.

Por todo lo expuesto, es que la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional hace que la determinación de las necesidades de capacitación tenga varias aristas para su relevamiento.

Siendo el postulado de Gobierno, brindar un servicio de calidad al ciudadano, resulta pertinente establecer las bases necesarias desde la formación del RRHH para lograrlo, siendo este el elemento vital y la masa crítica del cambio organizacional para reciclar las competencias actuales desde las potencialidades predeterminadas.

Un insumo actual, hasta tanto se complementen los procesos descriptos, es el relevamiento directo del censo de personal realizado a principios del 2008 y las opiniones de los referentes de áreas o funcionarios de gobierno.

Partiendo de los resultados del censo e incorporando como insumo adicional el Plan anual de Capacitación 2009 propuesto por la Dirección de Capacitación, el cual incorpora las demandas inherentes a la organización de un Estado modernizado, se incorpora aportes para plasmar el Subprograma de Capacitación con su esquema de inventario básico para definir posteriormente el catálogo de cursos a desarrollar.

Un análisis a priori en relación a la identificación personalizada de capacidades a desarrollar para una mejor atención, muestra dos grandes grupos dentro de la organización:

- aquellos que presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para determinada labor.
- aquellos que, estando en condiciones de hacerlo, contando con los

conocimientos habilidades y aptitudes, no lo hacen, resultando el déficit en la actitud o motivación.

Por ello, resulta importante y pertinente tener presente la cultura de la organización que involucra este proceso y su comportamiento histórico y actual, en relación a hábitos vinculados a la capacitación.

Conforme a lo anterior, podemos decir que la línea de base en este punto de partida, presenta la siguiente situación representada a través de un análisis FODA:

Punto de partida para identificación de necesidades institucionales relacionadas con el fortalecimiento de RRHH en el marco del Programa de Modernización del Estado	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La máxima autoridad del Ejecutivo impulsa los cambios.</li> <li>• Actitudes propicias al cambio en algunos sectores sienten la necesidad de capacitación.</li> <li>• Se perciben cambios en la atención e imagen institucional (centro de gestión, remodelación de ingreso al edificio, molinetes electrónicos, meses de atención).</li> <li>• Centralización de servicios administrativos –SAFU– optimiza recursos, organización y toma de decisiones.</li> <li>• Respaldo normativo y de contralor organizado en la ley de administración financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva organización de servicios del Estado a través de la coordinación de programas, potencia los canales de articulación institucional.</li> <li>• Instalación del Programa de Modernización del Estado en otras provincias, constituyen experiencias de aprendizaje.</li> <li>• Presencia de mecanismos de cooperación institucional local, nacional e internacional para generar fuentes de capacitación (universidades, BID-INTAL – PNUD).</li> <li>• Se inicia un proceso con posibilidades de incorporar Tecnologías y Control de Calidad en las funciones.</li> <li>• Disponibilidad de acceso a alta tecnología en sistemas de información en el mercado.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal escasamente capacitado en aspectos relacionados con la gestión administrativa, atención al ciudadano y sistemas informáticos.</li> <li>• Baja formación general y alto grado de personal con bajo nivel educativo</li> <li>• Falta formación técnica y aplicación de metodologías de planificación programación y evaluación.</li> <li>• Excesiva burocracia y falta de normas.</li> <li>• Falta de medidas de generación, verificación y control de procesos.</li> <li>• Sobrecarga de tareas en pocas áreas operativas sin justificación en relación a otras.</li> <li>• Toma de decisiones en base a intuición, más que a análisis previo situacional y normativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia a los cambios demora el proceso, incluso en los niveles de mayor jerarquía institucional.</li> <li>• Ante factores emergentes, fácilmente se dispersa el sentido de pertenencia y protagonismo social por su propia fragilidad.</li> <li>• La capacitación no representa una necesidad planteada a nivel de las instituciones en todos los sectores.</li> <li>• La comunidad considera a lo “público” como “ajeno”.</li> <li>• Falta cohesión social para demandar servicios ciudadanos competentes.</li> <li>• Inexistencia de sistemas de valuación social.</li> </ul>

Corroborado lo expuesto con los datos censales, la propuesta conformada por la Dirección de Capacitación y considerando que la **capacitación permanente** debe ser el eje de acción para acortar la brecha hacia el objetivo de mayor eficiencia y calidad en el servicio, se plantean como necesidades, los siguientes componentes a trabajar:

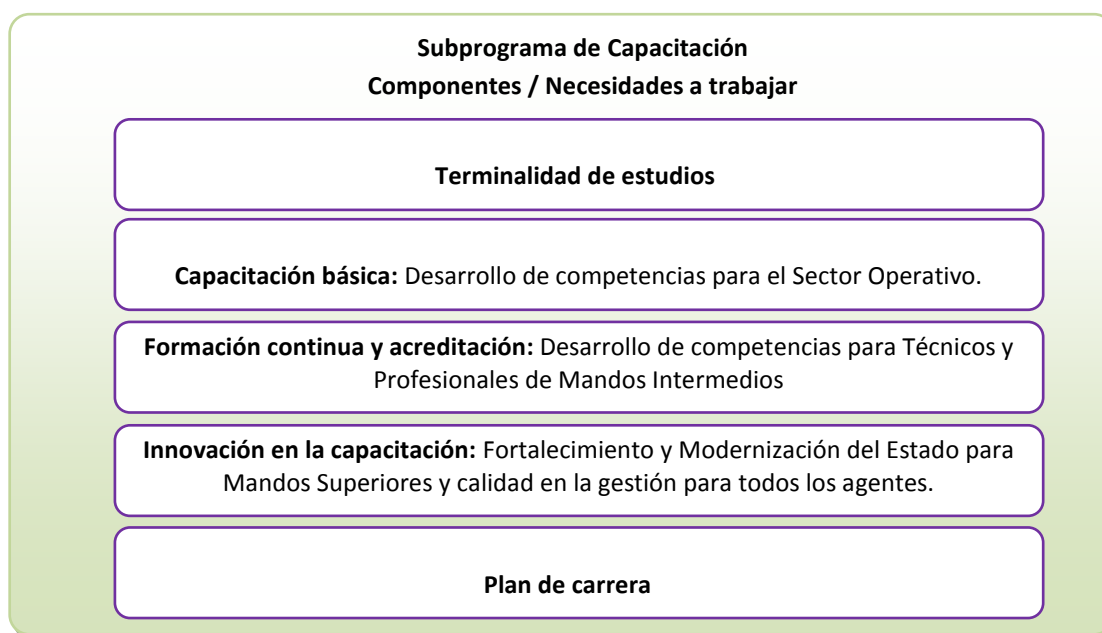


Gráfico Nº 36

Las presentes consideraciones para la detección de necesidades de capacitación, deja sentado los problemas más sobresalientes, unos solucionables con capacitación y otros cuyas alternativas de solución, deberán ser motivo de estudio de un análisis organizacional más profundo.

La importancia de establecer correctamente las necesidades de capacitación está directamente relacionada con los resultados que generan su implementación: políticas de capacitación sobre diagnósticos mal realizados, ocasionan consecuencias inesperadas, distorsivas o inocuas.

Si se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación. Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación".

- **Estrategia institucional**

El punto de partida a tener presente es que debe mantenerse la presentación de un **Plan Anual de Capacitación**, el cual se reorienta a fortalecer la formación de los RRHH, en concordancia con la política de integralidad y modernización del Estado que el gobierno provincial promueve a través del Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado - CEFME, donde la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública es el organismo técnico que asume las funciones de organización, asesoramiento y ejecución de sus fines.

Todos los Organismos de la Administración Pública Provincial, como asimismo Organismos descentralizados y autárquicos, incorporando además a los Municipios, tienen a su cargo generar a lo largo del año, las necesidades de capacitación e integrar su demanda a una fecha dada, a efectos de diseñar los contenidos de los Planes Institucionales y Operativos de Capacitación.

Los **criterios** a tener en cuenta para apuntalar la formación y capacitación de los RRHH, deben ser los siguientes:

- **Planificación anual**

La formación y capacitación deriva de un proceso de planificación integral plasmado en programas, con su cronograma anual, en cuyo proceso de formulación participan todos los actores directamente involucrados.

El plan debe tener en cuenta el entorno mediato (prestación del servicio) e inmediato (ámbito de trabajo) de las instituciones públicas en la cual se desempeñan los recursos humanos. Por tanto, son las instituciones mismas quienes deben participar, a través de sus referentes gerenciales, como principales interesadas en este proceso y asumir compromisos concretos en el desarrollo del plan, el cual debe responder a un diagnóstico que incluya y priorice elementos cualitativos desde la definición de los problemas concretos a superar, garantizando de esta manera la inclusión de todos los elementos necesarios para establecer un programa integral de capacitación.

El producto de esta estrategia es el plan de capacitación y entrenamiento con sus mecanismos de ejecución formulados y la descripción de los compromisos asumidos para garantizar dicha ejecución.

En síntesis, son tan importantes, las necesidades para la formulación, como las acciones para la ejecución del plan, sin compromisos asumidos no se concretan ambos procesos.

#### ‣ **Transversalidad de los Valores**

La formación y la capacitación debe ser integral, esto significa que debe contemplar ejes horizontales que definen contenidos orientados hacia el desarrollo de las habilidades y destrezas, a los cuales, cruzarán ejes transversales que precisan actitudes, valores y comportamientos.

El tratamiento transversal en la formación y capacitación para el desarrollo humano, implica definir cuáles son los valores que se deben tratar en todo el proceso de formación; en este sentido, pueden ser tomados como ejes transversales **la ética, calidad, transparencia, honestidad, solidaridad, diversidad, equidad, participación y democratización, cooperación, integración, interrelación**, todos ellos condimentos necesarios y esenciales para el cambio en la cultura organizacional.

#### ‣ **La retroalimentación**

Parte de procesos continuos y sucesivos de evaluación, cuyos resultados son insumos que regresan para ser procesados y mejorados en el siguiente plan.

La retroalimentación se manifiesta en términos de fortalecimiento organizativo y se orienta en la misma dirección que los proyectos institucionales, ajustando los objetivos, las actividades, los contenidos, la evaluación, la coordinación, la metodología, etc.

Se genera en las instituciones públicas en relación a su rol en el desarrollo, la flexibilidad institucional, su capacidad de coordinación, su voluntad política para enfrentar procesos con participación y de manera concertada.



▪ **Características que debe tener el Plan Anual de Capacitación:**

- Criterio de integrabilidad en las acciones: abarcativo, complementario y fortalecedor de las capacidades instaladas.
- Abarcar todos los espacios posibles: presencial, a distancia, on-line, concursal, pasantías, talleres de aprendizaje, entrevistas, etc.
- La programación debe ser flexible, para atender los requerimientos de capacitación que se presentan ante actividades emergentes.
- El cronograma debe tener en cuenta distintos tramos conforme al programa de actividades de la administración respetando los periodos de receso.

▪ **Herramientas para analizar necesidades**

Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere y que puede darse respuesta en el año calendario, debe evaluarse la situación actual, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que hacen falta al personal.

La modalidad administrativa de implementación de la capacitación se define como centralizada, se concentra desde el diseño del diagnóstico de necesidades hasta la evaluación de resultados. Resulta sin embargo descentralizado y participativo, tanto en las fases de detección diagnóstica con el relevamiento de necesidades, como en las fases de implementación y evaluación, mediante la participación.

Hay dos tipos de necesidades de capacitación:

**a) Capacitación básica del nuevo personal, y**

**b) Fortalecimiento de las habilidades de los empleados existentes.**

La primera debe utilizar la descripción del cargo o analizar las tareas para determinar los contenidos educativos correctos en la capacitación inicial y la segunda debe entrevistar a los trabajadores y si es posible, realizar encuestas a personas atendidas en la institución, para identificar las áreas que requieren incluirse en la capacitación.

Se pueden utilizar una serie de métodos en este análisis, tales como:

**Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo:** consiste en revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si el empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

**Análisis de tareas:** es el estudio de todas las obligaciones o actividades que un empleado realiza con el propósito de determinar las habilidades, conocimiento, actitudes, recursos y riesgos comprometidos en cada tarea.

Se debe elaborar una lista de todas las tareas, hasta la más mínima que una persona realiza durante su trabajo y describir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad, luego agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación.

**Supervisión y observación en el trabajo:** durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

**Encuestas al personal:** preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento, esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

**Encuestas a clientes:** es un método de investigación, técnica de entrevista o grupo focal utilizado para conocer si se responde adecuadamente a las necesidades de los clientes, el propósito de este tipo de encuestas no es el de identificar necesidades de capacitación, pero pueden aprovecharse para detectar situaciones susceptibles de mejorarse mediante la capacitación. El uso de técnicas cualitativas, tales como

los grupos focales (Técnica planeada y guiada entre participantes de un grupo selecto, para examinar un tema en particular), ayudan también a dicho propósito.

### ■ **Competencias a desarrollar**

Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la organización. Las competencias básicas (conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones.

Las bajas competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en **situaciones** de prueba o presión. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en las gestiones de la organización.

De allí surge la necesidad de organizar la administración de la formación por competencias, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles laborales y/o profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación a la organización, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo ello en base a criterios mensurables objetivamente.

La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades de la organización y de cómo las personas pueden aportar valor.

Las nuevas competencias que se exigen en el presente contexto organizacional son:

**Aprender a aprender:** las personas debe contribuir de forma constructiva en todo y, por lo tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.

**Comunicación y colaboración:** actitud necesaria de recrear o aplicar para el trabajo en equipo y eficiencia del individuo.

**Raciocinio creativo y resolución de problemas:** aprender a pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no se comprende para sugerir mejoras, es una incorporación que se espera que los trabajadores descubran por sí mismo para mejorar y agilizar su trabajo.

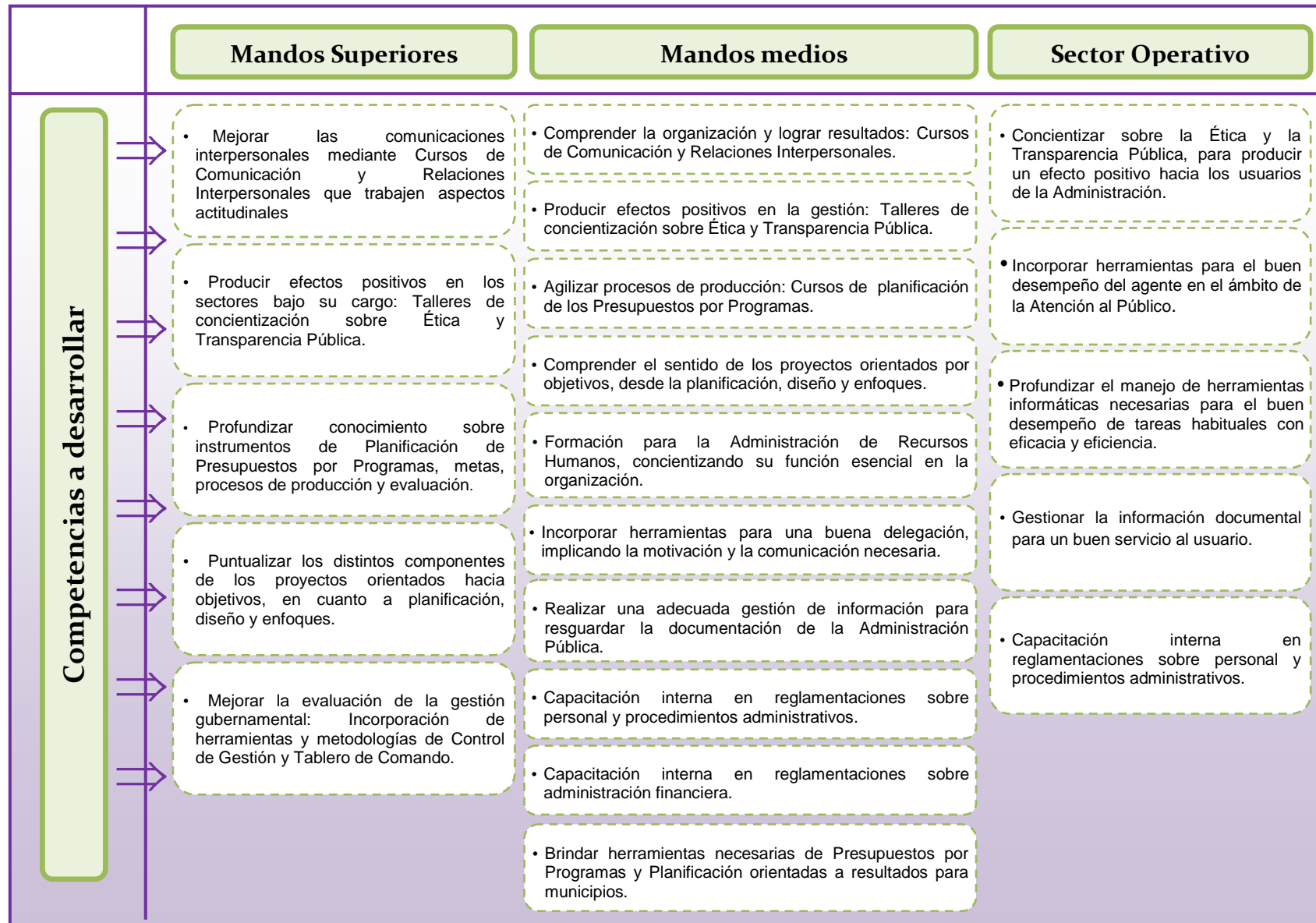
**Conocimiento tecnológico:** superando el conocimiento básico de como operar máquinas o computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. La utilización del equipo de información conecta al individuo con los miembros de su equipo y con otros actores para comunicarse.

**Conocimiento de contexto global:** profesionalmente, hoy predomina la necesidad de tener en la organización, a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo, global, cambiante y volátil.

**Desarrollo de liderazgo:** el nuevo imperativo es identificar y desarrollar dirigentes para el desarrollo de programas. De allí la importancia de programas personalizados de aprendizaje.

**Auto-administración de la carrera:** como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, los conocimientos y las competencias exigidos tanto por su actividad actual, como por actividades futuras. Conforme a las definiciones de la Dirección de Capacitación y en base a los nuevos lineamientos de Gobierno, las nuevas competencias a desarrollar por estrato laboral, se definen bajo el siguiente esquema:

## Competencias a desarrollar por estrato laboral



### ▪ **Roles: línea de staff y supervisión**

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. La línea de staff es la Dirección de Capacitación quien dirigirá las pautas para que cada área, contribuya en la generación de demandas concretas, promoviendo además, mediante diferentes técnicas, la detección de necesidades, para finalmente integrar y unificar en líneas homogéneas de acción, el diseño de un programa e implementación de la capacitación.

La línea de staff debe fortalecerse con los recursos que dispone: los coordinadores sectoriales, incorporando en sus funciones el rol de enlace con la Dirección tanto a nivel de provisión de demandas, como de intervención de programas a implementar y de seguimiento o supervisión de procesos.

Cada área en la que se ubica el empleado público tendrá intervención en la evaluación de los resultados de la capacitación, a través de la implementación de mejores prácticas.

Como política de evaluación de resultados, se deberá desarrollar la valoración de procesos, comprendiendo ello:

- La satisfacción generada a los participantes,
- La relación entre los resultados y los costos,
- El impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo, y
- Cómo ello contribuye a la gestión institucional.

### ▪ **Inventario de Capacitación**

Conforme a las necesidades detectadas, las competencias a desarrollar y el diagnóstico organizacional expuesto sobre la base del proyecto de capacitación en vigencia, se pone a consideración desde la concepción de un inventario, un listado de temas que una vez seleccionados, la Dirección de Capacitación deberá bosquejar, mediante proyectos específicos, su instrumentación, valiéndose de la oferta institucional o profesional que para cada temática en particular se defina,

conforme a recursos técnicos, humanos y financieros. A tal efecto se presentan las siguientes dimensiones y modalidades a considerar desde la organización para las acciones y actividades de Capacitación y Formación dentro de un Plan Plurianual:

<b>Dimensiones o ejes de trabajo</b>	<b>Modalidades</b>
<b>Aspectos considerados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Organización y</li> <li>‣ Personas, para una mejor</li> <li>‣ Calidad</li> </ul>	<b>De formación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Cursos</li> <li>‣ Talleres</li> <li>‣ Jornadas de intercambio</li> </ul>
<b>Segmentación jerárquica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Mandos superiores</li> <li>‣ Mandos intermedios</li> <li>‣ Sectores operativos</li> </ul>	<b>De transferencia formacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Presencial</li> <li>‣ Formación a distancia</li> <li>‣ Pasantía - Tutoría presencial – talleres itinerantes, para formación de cuadros de reemplazo</li> </ul>

Tomando como base la propuesta de segmentación institucional definida por la Dirección de Capacitación, vale considerar en función de los objetivos del Programa de Modernización del Estado, enfoques que teniendo presente el logro de mayor calidad, se centre en la profesionalización del recurso humano fuertemente orientado desde la motivación de superación propia de las personas, para anclar en la mejora organizacional respecto a la óptica de una gestión basada en el gerenciamiento de programas, la coordinación de acciones y el consenso de objetivos para tal fin. De allí la consideración de un enfoque en la organización y las personas para una mayor calidad.

Respecto a las modalidades, habrá que ir adecuando las múltiples necesidades y posibilidades para que la formación tenga alcance a la mayor cantidad de participantes.

#### **6.2.4.3. Inventario de formación para la modernización del Estado**

##### **I. Ejes de trabajo**

Los ejes de trabajo que se establecen están relacionados a las políticas para el desarrollo de recursos humanos, con el objeto de lograr calidad en la gestión,

entrenamiento y formación continua e innovación en la capacitación. Dentro de estos ejes se enuncian líneas específicas de acción que marcan el siguiente perfil: fortalecimiento y modernización del Estado para mandos superiores, promoción de espacios de reflexión e intercambio entre áreas que motoricen las comunicaciones, dotar de herramientas de planificación, programación y gestión al personal de administración pública que permitan el logro de servicios eficaces en respuesta a las carencias sectoriales y diligencias de los ciudadanos.

#### *A. Competencias Funcionales:*

##### *A.1. Formación: Directiva y Profesional: Líneas específicas de acción:*

- a. Fortalecimiento y Modernización del Estado para Mandos Superiores
- b. Desarrollo de competencias para Técnicos y Profesionales de Mandos Intermedios
- c. Incorporar conocimientos y prácticas respecto a instrumentos de evaluación de gestión para retroalimentar los procesos de servicios.

##### *A.2. Formación: Formadores e Instructores: Líneas específicas de acción:*

- a. Desarrollo de competencias para el entrenamiento y capacitación en cada una de las dependencias.

#### *B. Competencias Operativas*

##### *B.1. Gestión Administrativa y B.2. Actualización e Informática: Líneas específicas de acción*

- a. Desarrollo de competencias para el sector operativo.
- b. Que el personal de la administración incremente sus conocimientos y manejo de nuevas tecnologías de la información y comunicación, para la mejora de la calificación y rapidez del servicio.
- c. Mejorar la calidad de atención percibida por el ciudadano en términos de contención, orientación y respuesta a sus demandas.
- d. Incorporar conocimientos y prácticas respecto a instrumentos de evaluación de gestión para retroalimentar los procesos de servicios.

#### *C. Gestión del Programa de Capacitación.*



- a. Fortalecimiento institucional para la gestión de la Dirección de Capacitación y Formación de Recursos Humanos.

## **II. Descripción de las temáticas.**

Dentro de los ejes enunciados, se establece la siguiente clasificación de temáticas que lo integran:

### **A. Competencias Funcionales**

#### **A.1. Formación: Directiva y Profesional**

- Comunicación y relaciones interpersonales
- Gerenciamiento de programas
- Administración participativa
- Gestión y Análisis de políticas públicas
- Análisis de estructuras organizativas
- Modernización
- Estrategia de desarrollo provincial y local
- Planificación y Diseño de Proyectos Directivos y sus enfoques
- Presupuesto por Programas
- Sistema Presupuestario Público.
- Control de Gestión
- Tablero de Comando
- Gestión de calidad
- Comunicación y Relaciones Interpersonales para la Acción Efectiva
- Concientización en Ética y Transparencia Pública
- Negociación efectiva
- Liderazgo en contextos y organizaciones complejas
- Desarrollo y gestión de equipos efectivos
- Formulación de Proyectos de Gestión del Conocimiento en Organizaciones Públicas.
- Ética Desafíos de la administración pública.
- Estrategias de comunicación institucional.
- Herramientas jurídicas para la gestión pública.
- Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en organizaciones.

- Procedimientos administrativos
- Ceremonial y Relaciones Públicas institucionales.
- Introducción a las normas y Gestión de la Calidad en el Sector público y su aplicación en organizaciones públicas. (Secretaría de Estado de Control de Gestión).

## **A.2. Formación: Formadores e Instructores**

- Metodología de capacitación
- Técnicas y Herramientas de Capacitación
- Comunicación y relaciones interpersonales
- Concientización de proceso de modernización
- Detección de las necesidades de capacitación
- Tablero de Comando
- Gestión de calidad

## **B. Competencias Operativas**

### **B.1. Gestión Administrativa**

- Comunicación y relaciones interpersonales
- Atención al usuario
- Gestión de Información Documental
- Manejo de archivos
- Procedimientos administrativos
- Gestión de calidad
- Ventanilla única
  - Tablero de Comando.
  - Técnicas para la Redacción de Informes
  - Microsoft Office - Open Office
  - Introducción a Windows XP y Word
- Capacitación Interna en Reglamentaciones Vigentes en Materia de Personal y Procedimientos Administrativos, Administración Financiera, Administración de Recursos Humanos

### **B.2. Actualización e Informática**

- Manejo de herramientas informáticas básicas:

- Microsoft Word Básico y Avanzado
- Microsoft Excel Básico y Avanzado
- Microsoft Access
- Microsoft AutoCad
- › Incorporación del uso de las NTIC's.
- › Sistemas operativos – comprensión y manejo para operadores
- › Manejo de herramientas informáticas especializadas
- › Manejo de redes informáticas

### **B.3. Mantenimiento y Servicios**

- › Telecomunicaciones
- › Diseño de espacios
- › Servicio integral de mantenimiento
- › Gestión de calidad

### **C. Gestión del Programa de Capacitación.**

- › Instrumentos para la evaluación de la capacitación
- › Normativa y gestión de la capacitación
- › Diagnóstico institucional y planificación de la capacitación
- › Relevamiento de necesidades de capacitación

#### **6.2.4.4. Aspectos normativos - Aportes para Innovación institucional a implementar**

La nueva concepción del conocimiento está transformando aspectos centrales de la Administración Pública, los procesos de organización interna, los servicios que brinda y la interrelación con los ciudadanos, coloca en un primer plano a los **saberes, competencias y habilidades** de los trabajadores públicos para llevar a cabo las políticas de gobierno.

La formación y capacitación supone la **democratización del conocimiento** y el reconocimiento del rol fundamental y estratégico que juegan los trabajadores públicos en el actual proceso de modernización del Estado, convirtiéndose en prioritaria la capacitación y desarrollo de trabajadores cualificados.

En concordancia con esta afirmación que se viene dando en esta materia, y a efectos de facilitar la herramienta que de cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Gobernador, se presenta a nivel de proyecto de ley, la creación del **Instituto Provincial de la Administración Pública –IPAP-** que entre otras funciones, tiene a su cargo delinear programas de formación y capacitación y realizar estudios y asistencias técnicas, con el objeto de desarrollar competencias y apoyar la implementación de políticas públicas específicas de los diferentes Organismos.

Resulta importante que su implementación se realice en un marco de articulación institucional con Universidades, entidades intermedias, organizaciones de capacitación, representantes de los trabajadores del Estado y profesionales especializados, para que la respuesta a la detección de necesidades concretas de capacitación sea eficaz, cuente con el respaldo profesional suficiente y la metodología adecuada para encaminar estos procesos de cambios.

El IPAP, Instituto Provincial de la Administración Pública, debe ser el órgano rector y coordinador de la formación y capacitación de los agentes públicos de la Provincia del Chaco, constituyéndose en una herramienta fundamental para impactar en las prácticas cotidianas de gestión, apuntando a la profesionalización de los trabajadores, lo que supone incorporación de valor al capital humano que tiene el Estado, apostando a la mejora continua de la gestión, a un Estado más ágil, más comprometido y más ejecutivo, que se hace cargo de los problemas de la ciudadanía. Desde esta óptica, se define la propuesta como anexo N°VI.

### 6.2.5. Programa de Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño es uno de los mecanismos para hacer el seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización.

#### ***Diversas acepciones son relacionadas con la evaluación de desempeño:***

- *el nivel de rendimiento laboral,*
- *aportación personal al trabajo asignado,*
- *productividad individual,*
- *observancia precisa de las normas laborales vigentes,*
- *empeño, laboriosidad y*
- *demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.*

Los puntos de vista desde donde se oriente la evaluación del desempeño, pueden tener distintas alternativas, dependiendo del tipo de organización o de los resultados que se esperan de las personas en relación a determinado puesto de trabajo.

Respecto a la función pública, el enfoque de la evaluación debe tener presente que los agentes públicos además de formar parte de una organización que posee cometidos específicos, también son sujetos de un sistema de responsabilidades por el ejercicio de un puesto que ha sido creado para proveer trabajo útil al cumplimiento de los fines del Estado.

En este sentido, la evaluación del desempeño de los agentes públicos, asume un mayor número de variables determinadas por la conjunción de diversos atributos del trabajo que son exigibles a un empleado al servicio del Estado: **legalidad, eficacia, eficiencia, honradez, objetividad, economía, diligencia y lealtad institucional, entre otros.**

Estos aspectos deberán tenerse en cuenta al momento de diseñar los formatos de la evaluación del desempeño para comprender sus **factores de análisis** y considerar que al evaluar a agentes públicos es imprescindible considerar **el contexto legal y organizativo de la ocupación.**

### 6.2.5.1. Detección de necesidades

Al igual que otras herramientas descriptas como aportes para su implementación en el presente Estudio, la evaluación de desempeño, resulta un instrumento muy eficaz para la administración de los recursos humanos dentro de un proceso de fortalecimiento institucional.

La definición específica que da paso a la implementación de esta herramienta, se encuentra ya bosquejada en el Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, cuando la estructura programática establece como lineamiento el desarrollo y rediseño de programas y sub-programas para la gestión de recursos humanos que acompañen la reforma institucional, definiendo explícitamente entre sus componentes, la necesidad de **generar y proporcionar herramientas a quienes ocupan cargos directivos, que contribuyan al desarrollo de las capacidades para ejercer funciones en el nuevo modelo de administración o gestión por resultados.**

En este marco, se plantean como necesidades identificadas y proyección de acciones de Gobierno:

- Reubicación del personal en función a comparaciones y evaluaciones de las competencias existentes, con las deseadas.
- Formular un sistema para la calificación del personal y evaluación de resultados y responsabilidades en el cumplimiento de metas.
- Contar con una herramienta que permita la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas por cumplimiento de metas y logro de resultados.

La práctica de la evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó exceder los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto.

Considerando esta tendencia, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas, sin embargo

no puede negarse que dicha retribución compite en una medida creciente con la estimulación económica al desempeño.

En tanto que se trata de una valoración sistemática y formal, la evaluación de desempeño adquiere un rol necesario en el espacio de las relaciones laborales, de ahí que su soporte jurídico se respalde con la descripción de funciones o actividades que corresponde al puesto que se ocupa.

En términos legales, un trabajador no puede ser separado de su empleo si no es por alguna de las faltas calificadas a la norma laboral o por el incumplimiento de las responsabilidades adquiridas e inherentes a su puesto.

En consecuencia, y en estricto sentido de la norma laboral, la evaluación del desempeño deberá organizarse a partir de factores de evaluación aplicables a dimensiones objetivas y medibles del cumplimiento de las funciones, actividades y/o responsabilidades del puesto, nunca a los atributos físicos o de personalidad del trabajador que es evaluado.

Los factores de evaluación deben ser explícitos y deberán señalarse en el instrumento que será de conocimiento del trabajador y del evaluador, además de considerarse, en términos técnicos, que deberá tener un número de indicadores razonables y cuantificables bajo evidencias que pueden ser constatadas por ambas partes.

Por consiguiente se trata de un mecanismo de verificación y calificación de niveles de desempeño que son previamente establecidos por la organización en función a la naturaleza de los puestos y sus actividades.

Cuando la evaluación del desempeño se aplica a la búsqueda y procuración del desarrollo del personal adquiere su máxima potencialidad y no representa afectaciones a los derechos de los trabajadores, tal es el supuesto de una evaluación del desempeño que identifique, por los resultados de un grupo de trabajadores, necesidades de capacitación, cuyo reconocimiento permitirá orientar los programas anuales en la materia.

La evaluación del desempeño tiende a distinguirse también de la evaluación del cumplimiento de factores escalafonarios; siendo ellos los conocimientos, la aptitud, la antigüedad, la disciplina y la puntualidad.

Cada uno de estos factores, de acuerdo con la misma ley, se calificará por medio de tabuladores o sistemas adecuados de registro de su cumplimiento y deberán aparecer en términos formales en un Reglamento de Escalafón.

Esta previsión legal es de suma importancia puesto que un sistema de evaluación de desempeño no puede sustituir los factores escalafonarios enunciados, si acaso deberá sistematizarlos y otorgarles un valor en congruencia con las determinaciones de la ley.

#### **6.2.5.2. Análisis de datos**

El mapeo de procesos actuales en relación este tema, revela que en la actualidad no se encuentra implementado un Programa de Evaluación de Desempeño en los usos metodológicos para los movimientos internos de personal, sean horizontales o verticales. Sólo se prioriza la necesidad de cada dependencia sin visualizar las necesidades personales o profesionales de cada persona, ni la visión generalizada de la propia estructura, que favorezca a la organización en su conjunto, consecuencia ella, del desconocimiento de los cuadros de reemplazos y los niveles de desempeño de los funcionarios de la propia estructura.

En el proyecto institucional de Modernización del Estado, la Evaluación de Desempeño es entendida en términos generales como **una herramienta que permite alimentar procesos de perfeccionamiento sistemático y continuo de las diversas actividades, a la vez que promueve el proceso de aprendizaje y construcción institucional.**

En ese sentido, en la visión estratégica del “Nuevo Estado” se establece que en la Administración Central deben darse mecanismos para promover y reconocer la calidad de sus actividades tales como servicios y gestión. Para ello debe apegarse a incorporar en forma sistemática, la evaluación sustantiva, continua, crítica y constructiva de resultados y procesos. La articulación de la evaluación interna debe ser un rasgo del modelo institucional.



Más en particular, la evaluación de las actividades debe estar referida al cumplimiento y calidad de las tareas acordadas en los Planes Anuales de cada dependencia, en correspondencia con los objetivos de los mismos y con los objetivos estratégicos organizacionales. Para ello, y a fin de informar los procesos de planificación y evaluación de toda la organización, así como de socializar el conocimiento sobre procesos y resultados, las actividades de servicios y gestión deben ser sistematizadas y referidas a los objetivos particulares y generales, y quedar registradas según se indique en el régimen del sistema de gestión, donde el insumo inicial a nivel de cada unidad de puesto de trabajo, es la evaluación de desempeño.

El reconocimiento de los factores de análisis para la evaluación respecto al desempeño de un trabajador, puede tener diferentes enfoques o dimensiones donde se verifican **indicadores o datos observables, comparables y medibles en escalas o estándares preestablecidos** o reconocidos como máximos de desempeño:

- **El enfoque cuantitativo:** consiste en listar factores con dimensiones cuantificables conforme a la naturaleza de sus resultados: productividad medida bajo criterios de gestión de expedientes, trámites terminados, recaudación generada, metas cumplidas, etc.
- **El enfoque de la calidad** verifica las cualidades de los resultados: precisión, oportunidad y puntualidad, cumplimiento de estándares, reducción de procesos de gestión, limpieza y orden, etc.
- **El enfoque de la eficiencia** analiza el grado en que el esfuerzo y recursos disponibles alcanzan adecuada complementación para el logro de resultados esperados: economía en el consumo de materiales y aprovechamiento de recursos disponibles, coordinación y oportunidad de procesos de gestión, reducción de errores y fallos por incidencias del factor humano, disminución de la burocratización, etc.
- Complementariamente, **el enfoque de la eficacia** de los resultados consideraría la puntualidad, contundencia, aportación real, continuidad de aciertos, aportación económica o beneficio logrado para los ciudadanos e

imagen institucional, así como la solución palpable de problemas reales o potenciales de la organización, sus programas o sus áreas de trabajo.

- Respecto al **plano organizativo**, asisten valoraciones relacionadas con el grado o nivel de observancia y cumplimiento de los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo o del marco legal que regula la gestión de los trabajadores, así como por el apego a las funciones o actividades que están consignados para el puesto que ostenta la persona que es evaluada, de acuerdo con los perfiles ocupacionales vigentes.
- No menos importante, **el enfoque de apreciación del mérito**, valora los aportes adicionales a las metas, innovaciones y empeño. Se trata de vincular capacidad y potencial de las personas con compromiso y procuración de los mejores resultados posibles.

Cabe aclarar que si bien el desempeño logrado puede tener un sinnúmero de variables psicológicas y sociales que influyen en el rendimiento de una persona, sin embargo, la evaluación del desempeño, trata de identificar **atributos del trabajo o de los resultados**, por lo que **no es su cometido juzgar a la persona** o a su perfil de personalidad o motivación, quedando como criterio que la evaluación del desempeño es un **análisis comparativo en relación a estándares preestablecidos**, donde no se depende de la simpatía o reserva que se guarde con relación a una persona o de la apreciación subjetiva que tenga un jefe con respecto a un subordinado y es el rasgo que lo distingue de las valoraciones sobre el clima laboral.

#### **6.2.5.3. Programa de Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es un procedimiento integral, sistemático y continuo de apreciación medible y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento de una persona en su trabajo, respecto al cumplimiento de sus metas y pautas de eficiencia establecida por la organización.

A efectos del análisis e incorporación de los aspectos a considerar en la comprensión del programa, desagregamos la propuesta de gestión, teniendo

presente, tanto el diseño de procesos, como la descripción de técnicas para la aplicación de la herramienta.

## **1. ALCANCE**

El programa describe los procedimientos básicos que deben seguirse en el sistema de evaluación del desempeño en función de factores mensurables, cuantificables y verificables, siendo un instrumento de gran utilidad para evaluadores y evaluados.

Que se evalúa?

- Las actitudes
- Las conductas
- La forma en que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencia.

Se califica el modo en que el empleado lleva a cabo el trabajo prescindiendo por completo del puesto que ocupa en la organización, por tanto este programa se puede aplicar a distintas reparticiones de la Administración Pública.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivos Generales**

- a. Disponer de un método sistémico para quien efectúe la evaluación, para opinar respecto a las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- b. Fomentar la eficacia de los agentes públicos, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia en el servicio público.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

Brindar a la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos elementos de valor para la toma de decisiones en lo relacionado a:

- a. Habilitar la participación en concursos de ascenso y promociones.
- b. Entrenamiento y autoperfeccionamiento del empleado

- c. Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las organizaciones y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte de los funcionarios que ejercen funciones de jefatura.
- d. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- e. Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados, para el logro de las metas de la institución.
- f. Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.
- g. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

**Utilidad de la Herramienta:**

- Es un insumo para el control y evaluación de los procesos de selección, incorporación, capacitación y entrenamiento del personal.
- Brinda un medio de comunicación diferente.
- Resulta una oportunidad para identificar puntos fuertes y débiles de la organización, dando lugar a acciones correctivas o identificación del potencial del empleado.
- Estimula a los empleados para asumir nuevos desafíos.
- Reconoce causas que afectan al desempeño del personal.
- Es referencia importante para el plan de carrera.
- Detecta necesidades de nuevos programas de capacitación.
- Se constituye en referencia para las necesidades de rotaciones de puestos, porque permite un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de la gente.

Si la evaluación está bien implementada, permitirá:

#### **Del lado de la Organización**

- *Conocer cómo realiza el empleado sus tareas*
- *Conocer cómo el empleado considera que las está llevando a cabo;*
- *Cuáles son las expectativas que tiene el empleado acerca de su trabajo.*

#### **Del lado del Empleado:**

- *Saber que se espera de él;*
- *A qué cualidades, aptitudes y actitudes se asigna mayor valor e importancia;*
- *Cuál es la manera de trabajar que sus superiores, consideran apropiadas para el logro de las metas y objetivos.*

#### **Algunos aspectos a destacar:**

- Siempre se evalúa el desempeño de la persona en su trabajo. La evaluación puede ser formal o informal, pero siempre existe la evaluación.
- La medición formal del desempeño tiene por objeto reducir al mínimo la subjetividad en la evaluación.

La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta de gran ayuda, tanto para la repartición como para el agente de la administración pública. Por tanto, **el desempeño del personal necesita ser administrado y no simplemente evaluado.**

### **3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los agentes de la administración pública comprendidos en el Estatuto para el Personal, regulado en el marco de las leyes 2017 y 2018.

#### **3.1. Período de evaluación.**

**3.1.1.** La evaluación califica los doce meses de desempeño funcional comprendidos entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

**3.1.2.** El proceso de evaluación debe iniciarse el 01 de enero y terminarse a más tardar el 5 de marzo de cada año. Se debe reglamentar la falta de

cumplimiento en tiempo y forma de las evaluaciones, haciéndola pasibles de sanciones.

**3.2. Definición de grupos laborales.** Conforme a la composición de la estructura escalafonaria, se definen tres segmentos bien diferenciados de agentes públicos:

- Dirección, coordinación o gerencia: son quienes definen y proponen políticas organizacionales y toman decisiones en sus respectivos ámbitos
- Supervisión o Jefe de departamento o área: son quienes aplican y controlan la ejecución de las políticas organizacionales,
- Operativos, administrativos o auxiliares: son quienes cumplen con las instrucciones impartidas en base a las políticas definidas.

### **3.3. Factores individuales de evaluación**

Los factores individuales de evaluación seleccionados son:

- rendimiento y calidad del servicio
- las condiciones personales
- la aptitud en cargos de supervisión y responsabilidad.

**3.3.1. El factor Rendimiento y calidad del servicio** califica la cantidad de trabajo, la calidad de la labor realizada y la preocupación por el ciudadano. Comprende la valoración de los siguientes subfactores:

**3.3.1.1.** El subfactor **cantidad de trabajo** evalúa el volumen, la rapidez y la oportunidad de la ejecución del trabajo encomendado, orientándolo hacia el logro de las metas y objetivos de la organización y los resultados esperados con eficacia y eficiencia.

**3.3.1.2.** El subfactor **calidad de la labor realizada** evalúa las características de la labor cumplida, así como la ausencia de errores en el trabajo, la habilidad en su ejecución y la diligencia en la gestión.

**3.3.1.3.** El subfactor **preocupación por el ciudadano** evalúa en los agentes según sus funciones, su buen relacionamiento, objetividad, honradez y respeto con los usuarios externos e internos, y la satisfacción de éstos en base a dichos parámetros.

**3.3.2. El factor Condiciones Personales** evalúa aquellas aptitudes de índole social, personal y cultural, que inciden directamente en el cumplimiento de sus tareas. Comprende la valoración de los siguientes subfactores:

**3.3.2.1.** El subfactor **conocimiento del trabajo** que mide el grado de conocimiento que la persona tiene de la actividad que realiza, los conocimientos teóricos, los estudios y cursos de formación o especialización relacionados con las funciones del cargo.

**3.3.2.2.** El subfactor **capacidad para realizar trabajos en grupo** mide la facilidad de integración del agente en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.

**3.3.2.3.** El subfactor **relaciones interpersonales** mide la capacidad de trato y de adaptación del comportamiento del individuo con los diferentes individuos y grupos de trabajo con los que actúa.

**3.3.3. El factor Aptitudes en Cargos de Supervisión y Responsabilidad** califica la idoneidad del agente para acceder a niveles de mayor responsabilidad. Comprende la valoración de los siguientes subfactores:

**3.3.3.1.** El subfactor **supervisión** mide la capacidad del personal a los efectos de orientar y controlar las tareas de aquellos que estén o puedan estar bajo sus órdenes.

**3.3.3.2.** El subfactor **iniciativa** mide los impulsos propios del personal a los efectos de proponer alternativas o soluciones a problemas o simplemente a las diferentes situaciones que pueden plantearse en la realización de sus tareas.

**3.3.4. Los factores grupales de evaluación.** Cuando se hubiera establecido oficialmente indicadores de gestión para la entidad y sus unidades orgánicas, la evaluación de desempeño además comprende como factor de evaluación grupal la obtención de las metas y objetivos convenidos para el mismo período.

Comprende la valoración de los siguientes subfactores:

**3.3.4.1.** El subfactor **contexto legal de la organización**, mide la capacidad de los agentes respecto al cumplimiento de las normas y la guarda de la lealtad institucional.

**3.3.4.2.** El subfactor **contexto organizativo de la ocupación**, mide la respuesta institucional a través del conjunto de sus agentes respecto a parámetros de eficacia, eficiencia, objetividad, economía y diligencia.

**3.4. Determinación del método para evaluar:** El método de escalas gráficas, es el que hemos considerado más apropiado para la presente propuesta instrumental.

Mediante el mismo, se mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, los cuales son descriptos de manera simple, objetiva y precisa. Para su realización, tal como puede visualizarse en el ejemplo, se utiliza un cuestionario de doble entrada:

- Las líneas horizontales representan los factores de evaluación
- Las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

**3.5. Formulario de la evaluación del desempeño.**

En la Unidad de Recursos Humanos de la jurisdicción donde se ubica el agente, debe generarse un expediente de la evaluación del desempeño, bajo custodia y responsabilidad de la Unidad. Este expediente debe contener todos los documentos pertinentes al desempeño del agente. Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tiene eficacia legal si el evaluado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

**3.5.1.** El expediente es un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y debe ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tiene acceso a este el agente evaluado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

**3.5.2.** En caso de una nueva ubicación del agente, el jefe anterior debe hacer llegar el expediente de la evaluación del desempeño al nuevo lugar de trabajo. El traslado de expediente se debe hacer de jefatura a jefatura.

**3.6. Nivel del desempeño.**

Con el fin de que el evaluador y el agente puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado



durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado (1)	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional (2)	EXCELENTE

**Observaciones:**

- (1) El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del agente, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.
- (2) Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

### **3.7. Entrenamiento de evaluadores.**

Se realiza al momento de aplicarse la herramienta por primera vez o cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea.

- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que se utilizan y los pasos de la entrevista o reunión de evaluación y/o devolución.
- Los evaluadores deben comprender el concepto de evaluar de forma clara y precisa. El éxito del programa depende de ello.

### **3.8. El proceso de evaluación**

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participa, cuando el agente manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato.

La evaluación del desempeño permite al agente y a su jefe inmediato conocer en qué medida, aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el agente, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el año.

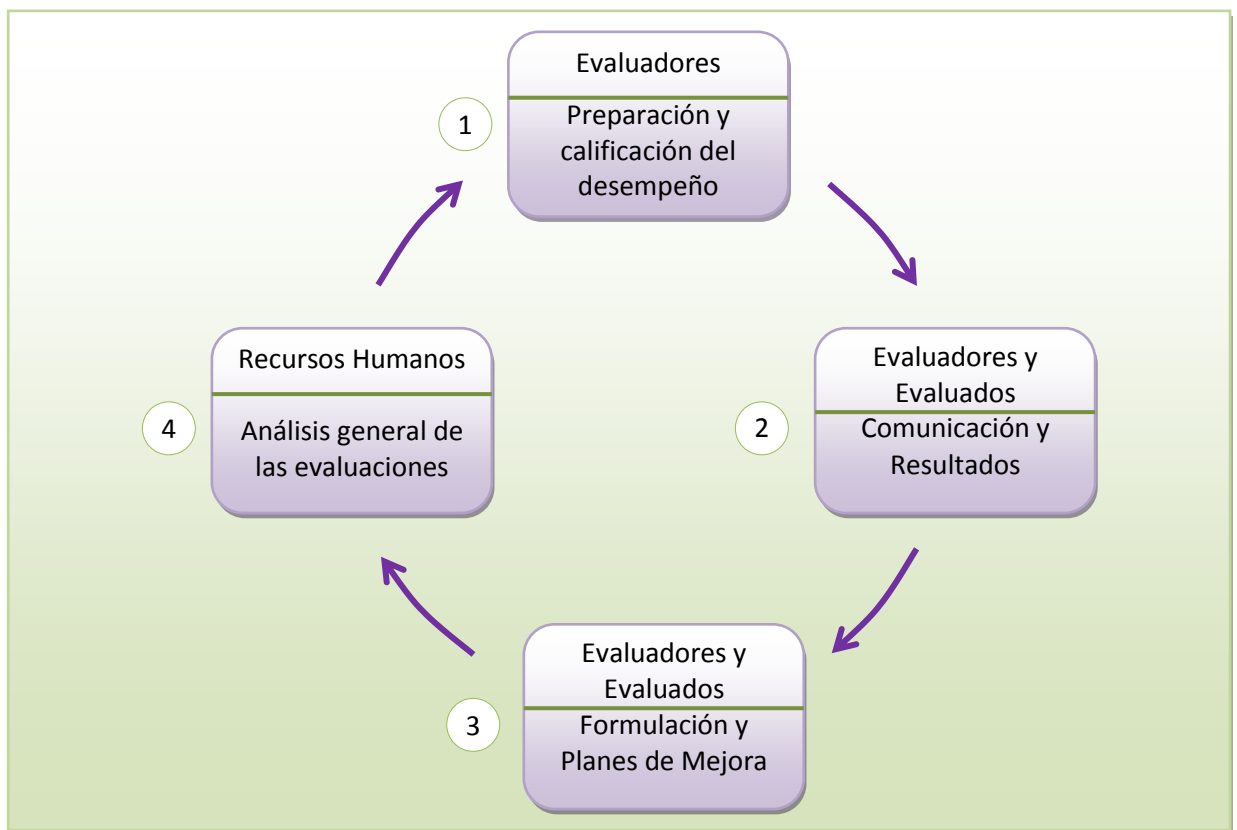


Gráfico N° 38

### 3.9. Pasos del proceso de evaluación de desempeño

**3.9.1.** El jefe inmediato a cada posición debe informar y asegurarse que su subordinado comprendió las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Es imprescindible que el evaluador y el evaluado comprendan el contenido del puesto.

**3.9.2.** El superior inmediato solo puede evaluar el desempeño del agente, en relación con el puesto particular en el cual éste se está desempeñando.

**3.9.3.** El superior inmediato debe comunicar al inicio de cada periodo los objetivos principales del puesto, a través de una reunión con cada subordinado.

**3.9.4.** El superior inmediato debe, al menos trimestralmente, informar a cada agente el estado de las acciones correctivas definidas en los planes de mejora acordados.

**3.9.5.** Es fundamental, por la esencia misma de esta herramienta de gestión, que la evaluación sea comentada a cada agente. Este es el paso de

retroalimentación.

### 3.10. Ponderación de los factores

Para analizar el rendimiento es necesario realizar, sobre la base de los factores planteados para cada puesto, la ponderación de valores de los mismos para su rápida visualización.

**3.10.1.** La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, en conjunto con cada responsable de dependencia, debe elaborar un catalogo que explicita la relación con el grado de consecución de cada factor de los puestos o niveles de puestos. Esquema ejemplificativo:

FACTOR		Ponderación	Nivel de Consecución (1 a 5)	Comentarios
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
		100%		

**3.10.2.** Para determinar la evaluación de desempeño propiamente dicha, se usan las competencias en relación con el nivel requerido para la posición, a través de la escala definida en el punto 3.6.: Ejemplo

1. Desempeño muy por debajo del esperado
2. Desempeño ligeramente por debajo del esperado
3. Desempeño conforme con el mínimo esperado
4. Desempeño por encima del esperado
5. Desempeño Excepcional

Ejemplo Formulario de las competencias a evaluar:

Para puestos sin jerarquía

FACTOR	Nivel de Desempeño					Comentarios
	1.	2.	3.	4.	5.	
<b>1. Rendimiento y Calidad del Servicio</b>						
<b>Nivel de Producción.</b> (volumen, rapidez, oportunidad)						
<b>Calidad.</b> (habilidad, errores)						
<b>Actitud hacia el usuario externo</b> (relacionamiento, respeto, satisfacción del usuario)						
<b>Actitud hacia el usuario interno</b> (relacionamiento, respeto)						
<b>2. Condiciones Personales</b>						
<b>Conocimiento de la actividad</b>						
<b>Conocimiento del trabajo teórico</b>						
<b>Preparación / Especialización</b> (relacionada al puesto)						
<b>Capacidad trabajo en equipo</b>						
<b>Relaciones interpersonales</b>						
<b>3. Evaluación general.</b> (metas y objetivos convenidos para la unidad sustantiva).						
<b>Contexto legal de la organización</b>						
<b>Contexto organizativo de la ocupación</b>						

Para puestos con jerarquía

FACTOR	Nivel de Desempeño					Comentarios
	1.	2.	3.	4.	5.	
<b>1. Rendimiento y Calidad del Servicio</b>						
<b>Nivel de Producción.</b> (volumen, rapidez, oportunidad)						
<b>Calidad.</b> (habilidad, errores)						
<b>Actitud hacia el usuario externo</b> (relacionamiento, respeto, satisfacción del usuario)						
<b>Actitud hacia el usuario interno</b> (relacionamiento, respeto)						
<b>2. Condiciones Personales</b>						
<b>Conocimiento de la actividad</b>						
<b>Conocimiento del trabajo teóricos</b>						
<b>Preparación / Especialización</b> (relacionada al puesto)						
<b>Capacidad trabajo en equipo</b>						
<b>Relaciones interpersonales</b>						

<b>3. Liderazgo</b>						
Delegación						
Control						
Iniciativa						
Comunicación						
<b>4. Evaluación general.</b> (metas y objetivos convenidos para la unidad sustantiva).						
Contexto legal de la organización						
Contexto organizativo de la ocupación						

### 3.11. Aplicación de la evaluación del desempeño.

Para cada una de las evaluaciones el jefe inmediato debe hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación.

**3.11.1. Identificación del evaluado y de sus superiores.** Corresponde al jefe inmediato, llevar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de esta sección del formulario. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

**3.11.2. Factores del desempeño,** determinados en el punto 3.10. para cada puesto o nivel. Esta sección tiene la enumeración y descripción de los factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan.

**3.11.3. Evaluación,** para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato debe convocar al agente a una entrevista en la que, con base en un diálogo franco y abierto, ambos deben exponer sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el agente a lo largo del período evaluado.

**3.11.4.** El jefe inmediato debe justificar su apreciación evaluativa ante el funcionario y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procede a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del evaluado, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor.

**3.11.5.** Si no fuere posible el logro del consenso entre el jefe inmediato y el evaluado, el jefe inmediato debe proceder a marcar el nivel correspondiente,

según su propio criterio.

**3.11.6.** Al concluir la entrevista, el evaluado procede a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

**3.11.7.** El jefe inmediato como así también el superior de este, pueden utilizar el espacio propuesto como observaciones generales para motivar con alguna frase al empleado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También sirve para indicar los siguientes casos:

- a. Si el evaluado se niega a firmar la evaluación.
- b. Si el evaluado se niega a asistir a la entrevista de evaluación.

En cualquiera de estos dos casos debe levantarse un acta firmada por el jefe que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.

- c. Si el evaluado estuvo incapacitado, con licencia y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual debe consignar al final de éstas.

### **3.12. Explicación de los niveles de desempeño 1 y 2**

Para identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que:

**3.12.1.** El jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor así evaluado, en el espacio provisto para tal fin y demostrando las pruebas de evidencia

### **3.13. Capacitación y otras opciones de mejoramiento – plan de mejora.**

**3.13.1.** El jefe inmediato debe considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse.

**3.13.2.** El jefe inmediato puede tomar en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones respecto a las necesidades de asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos agentes que obtuvieron en su evaluación niveles de desempeño equivalentes a **deficiente o regular**.

**3.13.3.** Debe entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

**3.13.4.** El jefe inmediato, una vez resuelto lo anterior, procede a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

**3.13.5.** El jefe inmediato debe utilizar el espacio determinado para tal fin e indicar lo que corresponda si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena al ámbito de aplicación de la Dirección de Capacitación.

**3.13.6.** El jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización.

### **3.14. Opinión del Evaluado con respecto a la evaluación**

**3.14.1.** El evaluado al momento de recibir el resultado de la evaluación, debe indicar en los espacios determinados para tal fin, si está conforme o no con el resultado. Luego, debe firmar, anotar la fecha y devolver el formulario a su jefe inmediato.

**3.14.2.** Si el evaluado manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato debe dar por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello.

**3.14.3.** Si el evaluado no está conforme con el resultado de la evaluación, debe presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato.

#### **4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES**

**4.1.** Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiere participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los agentes a su cargo tiene cinco días hábiles para enviarlos con su copia, a la Unidad de Recursos Humanos para su revisión y registro oportuno.

**4.2.** La Unidad de Recursos Humanos al revisar y registrar, deja una copia para su archivo, incluyéndolo en su expediente y debe devolver el original, el jefe inmediato debe entregar el original al agente y registrar la fecha y la firma que haga constar que éste recibió dicho documento.

**4.3.** Si el funcionario es trasladado en forma temporal a otra dependencia del Estado, su evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como su jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado.

**4.4.** Tanto el agente como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deben firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación.

**4.5.** Para determinar la evaluación del funcionario que tenga menos de 12 meses de tiempo efectivamente trabajado durante el ciclo de evaluación, se procede de la siguiente manera:

**4.5.1.** En ningún caso debe ser evaluado el agente que tenga menos de tres meses de tiempo efectivamente trabajado.

**4.5.2.** En caso de que a la fecha de evaluación, el agente se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia, el proceso de evaluación debe realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato debe justificar el caso en forma escrita, ante la Unidad de Recursos Humanos y ésta, a su vez, ante la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, a la cual debe remitir copia de la justificación.

**4.5.3.** En caso de que el agente se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no debe exigirse su evaluación del desempeño.



**4.6.** De cada evaluación del desempeño, la Unidad de Recursos Humanos deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida:

**DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE**

**4.7.** Las Unidades de Recursos Humanos deben procurar que los agentes que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño.

## 5. Qué hacer con los resultados de la herramienta?

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento para mejorar la aplicación y uso de los recursos humanos se puede agrupar el uso de la evaluación de desempeño en dos propósitos:

De Desarrollo	Administrativo
➤ Proporcionar retroalimentación del desempeño	➤ Documentar las decisiones del personal
➤ Identificar la fortaleza o debilidades individuales	➤ Determinar los candidatos para promociones
➤ Reconocer el desempeño individual	➤ Determinar transferencias y asignaciones
➤ Ayudar en la identificación de metas	➤ Identificar el desempeño deficiente
➤ Evaluar el logro de metas	➤ Decidir la retención o la separación
➤ Identificar las necesidades individuales de capacitación	➤ Decidir los despidos
➤ Determinar la necesidad de capacitación de la organización	➤ Validar los criterios de selección
➤ Reforzar la estructura de autoridad	➤ Cumplir con los requerimientos legales
➤ Permitir a los empleados analizar las preocupaciones	➤ Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
➤ Mejorar la comunicación	➤ Planeación de personal
➤ Proporcionar un foro para que los líderes ayuden	➤ Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones

**6. Entrevista de evaluación.** El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.

- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (Ej.:48 horas)
- Especificar que la evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la reunión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando vaguedades.
- Centrar comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del evaluado.

### **Reglas Básicas para la Entrevista**

1. La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
2. Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
3. Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de

que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

### **Sugerencias – comentarios finales**

#### **Conducción de la Entrevista**

- Ambas partes deben procurar que la entrevista se realice en una atmósfera cordial.
- El evaluador debe hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica debe realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.

#### **Conclusión de la Entrevista**

- Finalizar la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador debe concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

#### **Reporte de Evaluación**

- El formato para el reporte de la evaluación de cumplimiento de objetivos no debe ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado.

#### **Calificación del cumplimiento de metas.**

Para calificar el grado de cumplimiento que ha tenido el evaluado para cada una de las metas, se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué grado de cumplimiento de las metas alcanzó el agente público?
- ¿Qué efectividad han tenido las contribuciones del empleado cuando el cumplimiento final de la meta estaba fuera de su control?
- ¿Qué tan bien se cubrieron las metas?

- ¿Existieron factores externos o fuera del control del empleado que afectaron el cumplimiento de las metas?

Una vez consideradas estas preguntas y posterior a su discusión con el empleado, el evaluador debe calificar cada una de las metas.

### Evaluación de Factores

- En el apartado de evaluación de factores se debe calificar y comentar conocimientos, habilidades y características personales. El calificar estos factores dará al evaluador la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo.
- La evaluación de factores se debe llevar a cabo mediante la calificación de: conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, y mejora continua .

### Integración de la calificación global

- El resultado global de la evaluación del desempeño corresponde a la suma de las calificaciones del cumplimiento de metas y de factores. La calificación del cumplimiento de metas constituye 50% del resultado global y la de factores el otro 50%; por lo tanto, el procedimiento para calcular la calificación global es el siguiente:

$$\begin{aligned} &[\text{Calificación del cumplimiento de metas}] \\ &+ [\text{Calificación de factores}] \\ &= \text{calificación global} \end{aligned}$$

### 6.2.6. Programa de Detección de Talentos

En el contexto organizacional se entiende por “talento” a la capacidad potencial de una persona, superior a la media normal, para desempeñar determinadas tareas, mirando, a la luz de las competencias actuales, su proyección laboral futura.

El talento, a diferencia de las competencias, que refieren a habilidades y destrezas aplicadas en la ejecución de tarea, con un desempeño de excelencia, implica además, una contribución particular que mejora la tarea encomendada y amplía las posibilidades de la organización, generando un proceso sinérgico que funciona y se potencia en la relación con otros. Se lo relaciona con una habilidad “innata” para hacer algo esencialmente bien, con una destreza excepcional.

A continuación se presentan algunas diferencias observables entre un agente formado y competente, de buen rendimiento, y un agente con talento, identificado íntimamente con su trabajo, y ante el cual desarrolla su integridad y demás fortalezas personales:

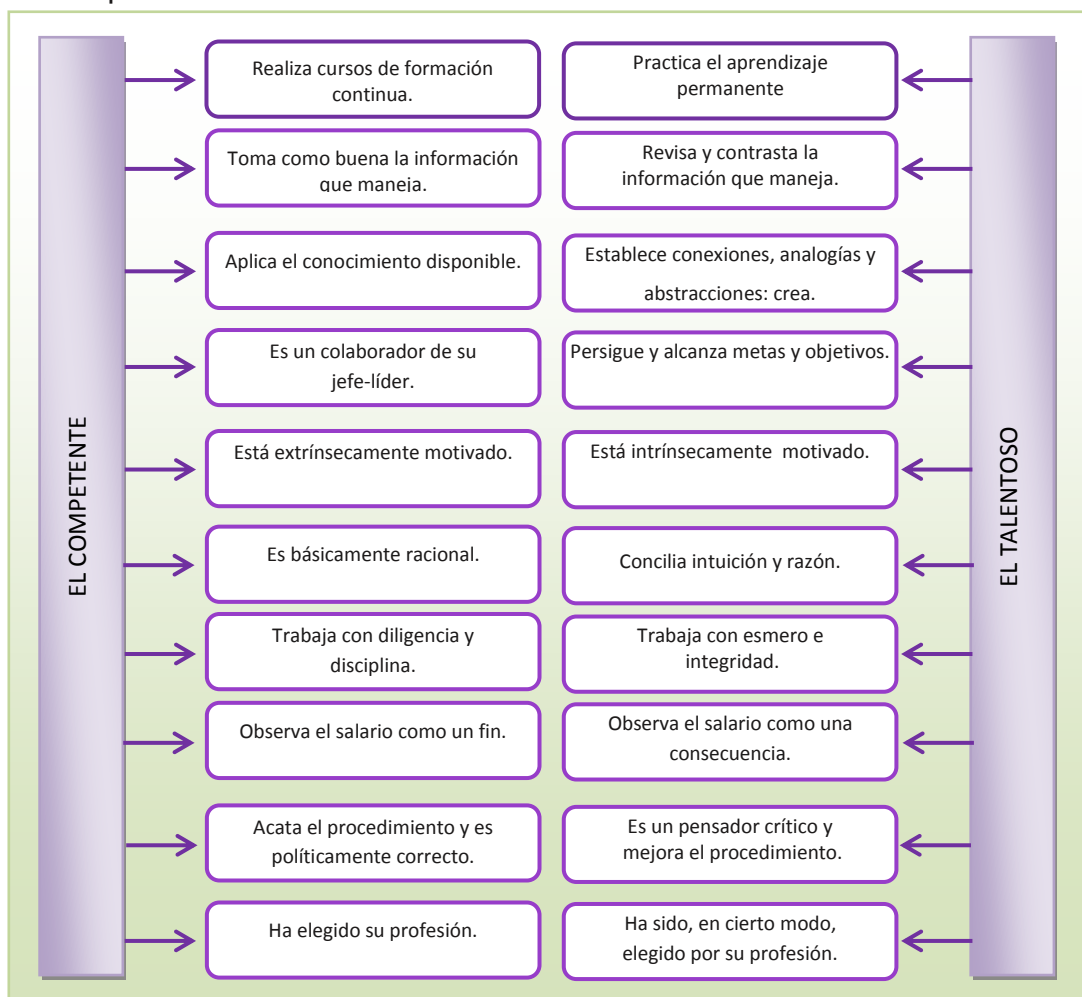


Gráfico Nº 39

A partir de la descripción de talento y para comprender el origen de la necesidad de detectar talentos y desarrollarlos dentro de las organizaciones resulta necesario centrar la atención en el contexto general y las estrategias gubernamentales implementadas en torno a estas cuestiones.

La evolución social, los programas educativos inapropiados, la globalización y las prácticas empresariales son, entre otros aspectos, los causantes tanto de la escasez de disponibilidad en general de talento, como así también, de habilidades y conocimientos específicos necesarios.

Los gobiernos y empresas reclutadoras toman medidas para contrarrestar los efectos de esta escasez, entre otras el aumento de los recursos para la capacitación educativa y vocacional, adopción de políticas de migración estratégicas, transformando la población económicamente inactiva en una fuerza laboral más incluyente. A pesar de estas intervenciones se intensifica la tendencia, siendo necesario la implementación de acciones proactivas para revertir la situación.

Las características observadas en la población laboralmente activa indican que en ciertos casos las personas están desempleadas o subempleadas porque la educación es insuficiente o deficiente; en otras situaciones las personas disponibles para trabajar son suficientes, pero las habilidades que poseen no son las apropiadas para los trabajos, o inversamente, se encuentran empleados con competencias, pero en trabajos inadecuados.

Esta confluencia de desempleo y escasez de talento enfrenta a los reclutadores a una dificultad en materia de recursos humanos: cómo encontrar la persona adecuada en el momento y lugar indicado?.

Resolver este dilema requiere de un enfoque estratégico integrado, dirigido a la administración de talento, desde la planeación y reclutamiento hasta la capacitación, desarrollo y retención.

Entre las alternativas, se mencionan:

- **Relaciones con las instituciones educativas:** establecer vínculos profundos e integrales con las escuelas para generar oportunidades valiosas de prácticas laborales que proporcionen a los estudiantes una impresión

tangible de las habilidades laborales reales, al igual que una oportunidad para conseguir un empleo en un futuro no lejano

- **Búsquedas en los sectores desempleados:** las personas que se encuentran en el segmento (desempleadas y subempleadas) normalmente jóvenes, madres solteras, discapacitados, empleados de medio tiempo que preferirían empleos de tiempo completo, entre otros, de los cuales podrían surgir talentos, teniendo presente que para incorporar esta mano de obra se deben crear las condiciones necesarias para cada categoría dentro de la fuerza laboral.
- **Inversión en capacitación y desarrollo:** la inversión en capacitación vocacional y técnica, permite desarrollar un equipo propio de talento calificado.
- **Capacitación continua:** se debe enfocar a puestos obsoletos o redundantes a los fines de cubrir puestos recién creados, es una estrategia al alcance de cualquier organización y permite retener y disponer del talento.
- **Análisis continuo del diseño o circuito laboral:** rediseñar los procesos y cantidades de tareas en los puestos altamente calificados permite conocer los componentes de menor especialización o no esenciales, que podrían descartarse o derivar a los efectos que la persona con talento desarrolle el trabajo altamente calificado, facilitando la productividad y reducir la demanda total de personas requeridas para estos puestos.
- **Promover interés y retención de talento:** brindar mayor motivación para prospectos valiosos y con experiencia, basada en promociones, buena combinación de condiciones laborales, tales como horarios flexibles, arreglos de maternidad y paternidad.
- **Involucrar a los sindicatos:** desarrollar conjuntamente con los sindicatos propuestas e implementación en materia de capacitación, detección de perfiles e identificación y mejoramiento de la fuerza laboral.

#### **6.2.6.1. Necesidades de la detección de talentos**

Considerando que, el proceso de Modernización del Estado tiene como uno de sus objetivos, como ya se ha expresado, implementar una gestión estratégica e integral

de Recursos Humanos, asegurando la calidad de un servicio profesionalizado, resulta necesario la identificación de aquellas personas que producen resultados sobresalientes, que se diferencian de otras que ocupan su mismo rol dentro de la organización, aquellas que son capaces de hacer, con la misma información al alcance de todos, algo distinto.

Personas con esta capacidad de innovación pueden estar presentes en todos los niveles de la organización, identificarlas, comprender qué hacen y cómo lo hacen, permite conocer el capital intelectual de la misma.

Cuando se señala que por las personas con talento, se logran resultados superiores u óptimos, es porque suelen tener más habilidades genéricas que específicas: liderazgo, comunicación y conducción de equipos, se identifican con la visión, misión y los valores de la organización y es por este motivo que es necesario, cuando se las detecta, invertir recursos en promoverlas.

#### **6.2.6.2. Herramientas para la detección de talentos**

Identificar los talentos con que cuenta una organización, permite elaborar un mapa de potencial que facilita la toma de decisiones sobre cuadros de reemplazo y planes de sucesión.

Una vez identificada la necesidad y la oportunidad, es preciso tener en claro que, si bien la combinación de desempeño y potencial permite a las organizaciones diseñar estrategias para maximizar el capital humano, se trata de dos conceptos distintos.

En el marco del presente estudio, se proponen como herramientas para la detección de talento la evaluación de desempeño y el assessment center o centro de evaluación, las que son empleadas como metodología del programa.

##### **■ Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es un procedimiento integral, sistemático y continuo de apreciación demostrable del rendimiento de una persona en su trabajo respecto al cumplimiento de sus metas y pautas de eficiencia establecida por la organización.

Cabe aclarar que si bien el desempeño logrado puede tener un sinnúmero de variables psicológicas y sociales que influyen en el rendimiento de una persona, la



evaluación del desempeño, trata de identificar **atributos del trabajo o de los resultados**, por lo que **no es su cometido juzgar a la persona** o a su perfil de personalidad o motivación, quedando como criterio que la evaluación del desempeño es un **análisis comparativo en relación a estándares preestablecidos**, donde no se depende de la simpatía o reserva que tenga un jefe con respecto a un subordinado.

La metodología de aplicación de las evaluaciones de desempeño, será la misma descrita en el punto 6.2.5 del presente Estudio.

#### ■ **Assessment Center o Centros de Evaluación**

Es una técnica de observación y recopilación de evidencias de comportamiento, mediante simulaciones o situaciones comparables a las que pueden presentarse en el desempeño de un puesto. Es un método que integra distintas técnicas de evaluación (pruebas psicométricas, ejercicios vivenciales, entre otras), **especialmente diseñado para el caso en particular y permite observar y evaluar competencias, conducta y desempeño de un grupo reducido de personas.**

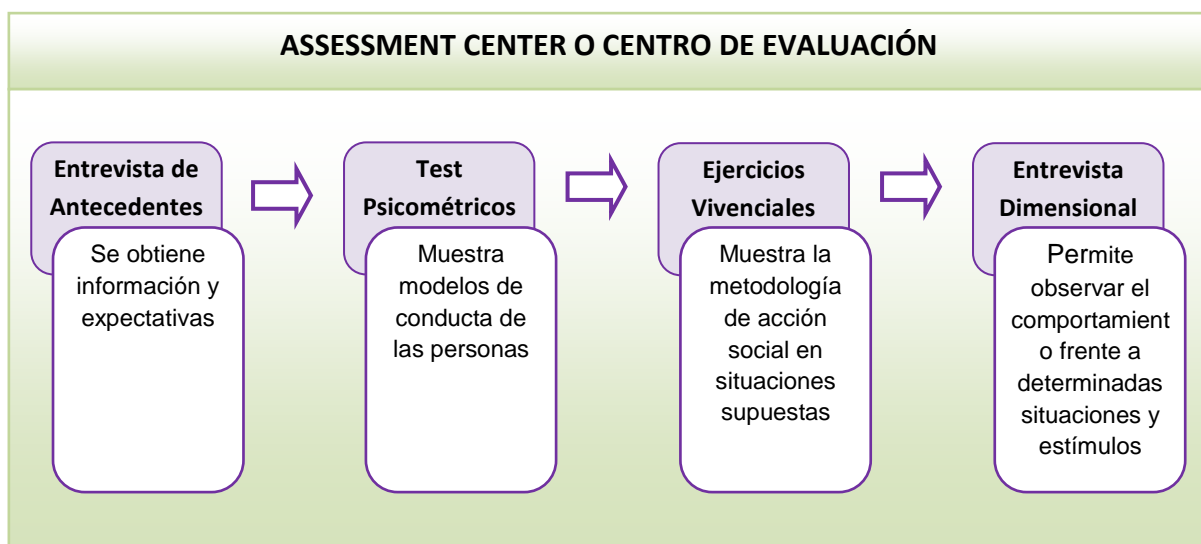


Gráfico Nº 40

A partir de ello se obtiene información del pasado y presente de la persona evaluada, quedando en condiciones de predecir sus alcances en el futuro.

Intervienen en el **Assessment Center** las personas evaluadas, los administradores y los observadores, estos dos últimos con roles bien diferenciados:

- **Las personas evaluadas.**
- **Administrador o moderador:** debe ser una persona idónea del área de Recursos Humanos. Su rol es relevante, es quien se encarga de definir sus alcances, las pruebas a emplear, el diseño de los ejercicios y control de la evaluación hasta concluirla. De él depende el resultado y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.
- **Observadores:** deben ser personas que conozcan las tareas que se realizan en el puesto, ocupar dos escalafones superiores y ser confiables, es decir que refieran sus juicios y evaluaciones a hechos objetivos.

Las personas evaluadas manifiestan sus capacidades, al participar de una serie de pruebas, ejercicios y entrevistas, presentando evidencias documentales y conductuales de las habilidades y competencias que poseen.

Por su parte, el administrador y los observadores, analizan las evidencias y basados en sus conocimientos y experiencia, emiten un juicio de valor sobre las personas evaluadas.

Resumiendo, a través de esta herramienta es posible detectar agentes con potencial, que se encuentran en condiciones de formar parte del grupo de personas con talento a tener en cuenta para planes y programas de capacitación, de carrera y sucesión.

#### **6.2.6.3. Definición de Objetivos y estrategia. Guía de Gestión**

##### **1. OBJETIVO**

Establecer la metodología de aplicación para la detección de talentos en el conjunto del Personal de Planta Permanente de la Administración Pública Provincial, que participa en un Plan de Carrera, para integrar un **registro** de talento a considerar en los diagramas de reemplazo y planificación de sucesión, cumpliendo con todos los pasos procedimentales.

##### **2. ALCANCE**

Aplicable a todas las reparticiones de la Administración Central.

##### **3. ETAPAS. Guía de gestión**

**3.1.Etapa de planificación.** Esta etapa está a cargo de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.

3.1.1. Determinar las áreas y/o puestos en los que se va desarrollar el programa de Detección de Talentos, conforme a sus características, naturaleza, tipología, entre otros.

3.1.2. Confeccionar una matriz con la estructura de puestos, identificación de su posición respectiva en el organigrama, nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.

3.1.3. Planificar la aplicación de la metodología de la evaluación de desempeño.

3.1.4. Elaborar el cronograma del trabajo, especificando dónde se iniciará el programa.

3.1.5. Determinar la metodología a utilizar para la extracción y sistematización de resultados de las evaluaciones de desempeño.

3.1.6. Diseñar y planificar la aplicación del assessment center.

3.1.7. Determinar los criterios para elegir a los agentes considerados como de talento distintivo.

3.1.7.1. Definir las competencias específicas que se requieren en el sistema de puntuación:

- Nivel -1: no registra las competencias para desarrollar y no tiene los recursos psicológicos para hacerlo.
- Nivel 0: no registra las competencias, se recomendando una nueva evaluación dentro de 1 año.
- Nivel 1: registra las competencias. Recomendable para formar parte del registro de talentos.
- Nivel 2: registra competencias por encima de lo esperado. Recomendable para formar parte del registro de talentos.

3.1.7.2. Determinar la puntuación de cada participante basado:

- los resultados de las evaluaciones de desempeño;

- los resultados de cursos de capacitación en que haya participado, estudios profesionales que haya acreditado,
- las promociones que hubieran obtenido con anterioridad.

3.2. **Etapas de Ejecución.** Esta etapa está a cargo de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, participan también las unidades en las que se desarrolla el programa cuando sea requerido.

3.2.1. Implementar las evaluaciones de desempeño, si no estuvieran implementadas.

3.2.2. Analizar las evaluaciones de desempeño de los agentes que hayan obtenido como resultado de la evaluación: **muy bueno** (desempeño por encima del esperado) y/o **excelente** (desempeño que supera excepcionalmente lo esperado), en conjunto con el responsable de la unidad sustantiva de los puestos seleccionados.

3.2.3. Sugerir quienes participarán del assessment center o centro de evaluación.

3.2.4. Los responsables de las unidades sustantivas de donde dependen los agentes identificados deben aprobar la participación.

3.2.5. Implementar el assesment center.

3.2.6. Conformar el Registro de Talento, con los agentes que se encuentren en la siguiente situación:

- Hayan registrado niveles de desempeño muy bueno o excelentes, según la evaluación del desempeño.
- Hayan obtenido, como resultado del assesment center, la recomendación de apto para desarrollarse en posiciones de mayor responsabilidad, esto significa nivel de puntuación 1 y 2.

3.2.7. Otorgar a los agentes que integran el registro beneficios como:

- Desarrollo de proyectos especiales,
- Becas,
- Ocupación de puestos clave

### **6.2.7. Plan de Carrera**

#### **6.2.7.1. Detección de necesidades**

Como anteriormente se expresara, derivan del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, nuevas líneas de acción en materia de administración del Recurso Humano, que en conjunto integran el desarrollo y fortalecimiento de este capital social, constituyendo base y fundamento de la transformación del Estado cuando atención y calidad al ciudadano es el objetivo deseado.

En este marco, el **Plan de Carrera para la Administración Pública**, constituye uno de los aspectos que en materia de desarrollo de RRHH resulta necesario incentivar, pero torna indispensable, como supuesto crítico para su verificación, plena disposición del personal de carrera administrativa para participar en el proceso de modernización del Estado.

La concepción del Plan de carrera, viene acompañando explícitamente en los componentes que conforma la Reforma Institucional del Estado, la redefinición de otros aspectos que hacen a la gestión de recursos humanos (ingresos, promociones, concursos, incentivos, presentismo, reconocimiento médico, seguridad laboral, política salarial, entre otros).

Del relevamiento efectuado en el área de administración de personal, no se ha identificado activo el desarrollo de un plan integral de carrera para los agentes de la administración pública, aspecto que tiene su correlato con la obsolescencia de las estructuras orgánicas, resultante de otrora desactualización.

Resulta entonces inminente la necesidad de incorporar esta herramienta de promoción del personal, para normalizar y sistematizar las acciones a seguir ante las demandas, que generalmente están relacionadas a la búsqueda de mejores rendimientos y especialización técnica - administrativa.

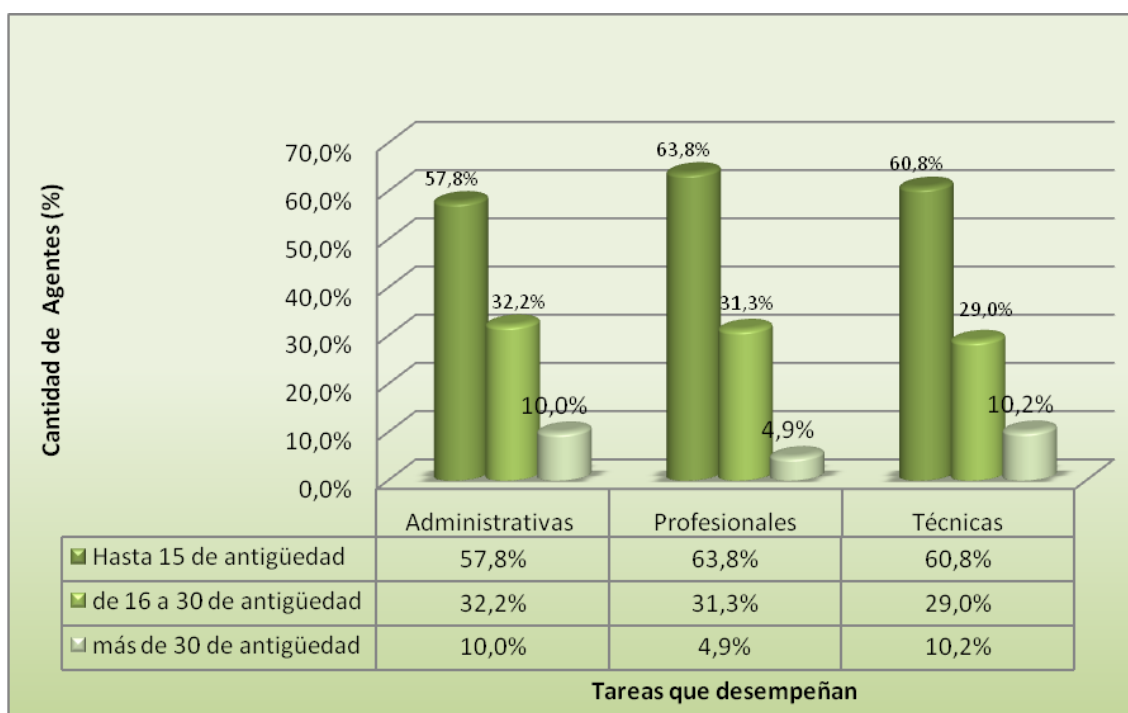
La necesidad de diseñar e implementar un programa de Planificación de Carrera Administrativa se fundamenta considerando que éste es un instrumento técnico continuo de administración de personal, que tiene por objeto la incorporación, promoción de la profesionalización y retención del núcleo estratégico de agentes

públicos, en función a su desempeño, con el propósito de coadyuvar a la eficiencia, eficacia y probidad de la gestión de las entidades que conforman el Estado.

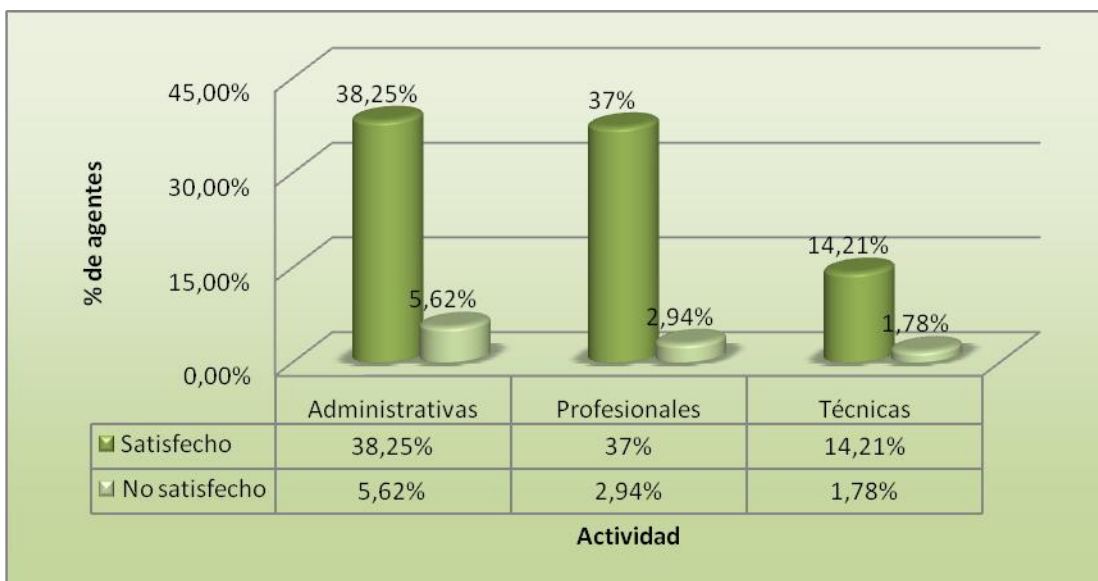
#### 6.2.7.2. Análisis de datos

Tomando como referencia la situación actual, solo se prioriza la necesidad de cada dependencia, sin visualizar las necesidades personales o profesionales de cada agente, ni la visión generalizada del “Estado” que favorezca a la organización en su conjunto, seguramente por no conocer los cuadros de reemplazos y los niveles de desempeño de los agentes de toda la estructura de la administración central.

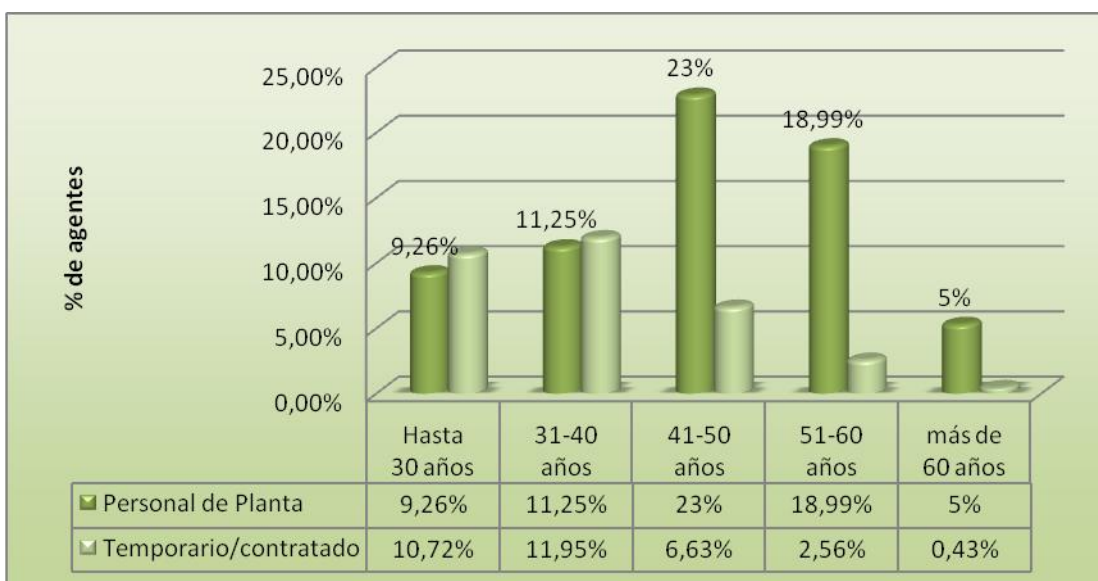
La necesidad de implementación de un Plan de Carrera, entre otras gestiones de recursos humanos, empieza a evidenciarse también del análisis de datos que arroja el censo de personal de la administración pública teniendo presente que:



- Existe un potencial de recursos relevantes con hasta 15 años de antigüedad, que revisten funciones como administrativos y profesionales, para ser partícipes de un plan de carrera en la función pública.



- Al relevarse altos porcentajes en el nivel de satisfacción en relación al tipo de tarea, se visualizan recursos viables para desarrollar planes de mejoramiento del desempeño y la gestión, por considerar que el compromiso hacia la tarea es elevado.



- Teniendo en cuenta que la población objetivo del plan de carrera es el personal de planta permanente, se registra porcentualmente una mayoría de recursos dentro del rango de edad potencial para desarrollar las acciones del plan de carrera, sumado a ello los plazos que quedan para su terminación dentro de la organización.

El diagnóstico expuesto, nos advierte también la necesidad de realizar cambios, tanto de carácter normativo, organizacional como salarial. El servicio profesional de carrera atiende a un asunto de fondo, que representa en muchos sentidos la reconstrucción o reordenamiento de la Administración, que no solo será útil para el funcionamiento de un servicio profesional, sino de todas las estrategias que se relacionen con el mismo, llámese *transparencia, acceso a la información pública, gobierno por resultados, evaluación organizacional y de desempeño, servicios de calidad, mejora regulatoria, lucha contra la corrupción*.

#### **6.2.7.3. Establecimiento de pautas y estrategia a tener presente para el Plan de Carrera.**

Conforme a Ley 2017 del Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial, el agente de planta tendrá derecho a la Carrera Administrativa, entendida ésta como el progreso del agente en lo concerniente a ascensos, mejora de función y remuneración dentro de lo determinado por las pautas que fije el escalafón, referido exclusivamente a la ubicación del agente dentro de las estructuras escalafonarias.

Debería garantizarse en la implementación de un plan de carrera, el derecho de los agentes a igualdad de oportunidades, posibilidades para el desarrollo de su carrera administrativa, y aspirar a puestos vacantes en los distintos niveles y escalafones.

Se trata de un mecanismo que dentro de la administración del personal, garantiza el ingreso, el desarrollo y la permanencia del agente en la Administración Pública, a través del mérito y la igualdad de oportunidades, en un marco de transparencia y legalidad, impulsando la profesionalización del servicio público en beneficio de la sociedad.

Para ello, es importante considerar dentro de los distintos agrupamientos (administrativos, técnicos, profesionales entre otros), los niveles, tramos, grados o funciones que marcan los pasos y requisitos para el acceso a la carrera administrativa conforme a la posición de cada agente.

El diagnóstico y análisis que surja de las distintas posiciones de puestos en cada estructura, sumada a la política institucional en materia de promoción, definirá la



modalidad de acceso y la utilidad que brindan las herramientas de gestión, descritas en las tareas precedentes (análisis, descripción y valuación de puestos, evaluación de desempeño) para esta etapa de desarrollo.

#### ■ **Estrategia institucional propuesta**

Para que la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, como órgano técnico responsable de coordinar la implementación y puesta en marcha de un Plan de Carrera para la Administración Pública, lleve con éxito este emprendimiento, es conveniente contar con reglas claras que marquen las acciones a seguir.

La estrategia determinada respecto al ordenamiento administrativo en toda su extensión, y como parte del mismo, el Plan de Carrera, tal como se viene mencionando, es la centralización de los procesos más importantes al principio, los que se irán flexibilizando y descentralizando una vez que las pautas de reorientación se encuentren fortalecidas culturalmente y los organismos vayan asimilando las nuevas prácticas de gestión. Resulta entonces un desafío, la inserción de este conjunto de herramientas como proceso en forma ordenada, transparente, participativa e incluyente.

El proceso, a diferencia de otras experiencias, viene apuntalado por un cambio estructural y organizacional que facilita en este contexto, la implementación del Plan de Carrera como forma inequívoca de administrar y optimizar el recurso humano.

Resulta relevante, que el enfoque de los esfuerzos en el diseño e implementación de la estrategia para la administración del cambio, asegure la participación e involucramiento de todos los agentes implicados, tal lo definido como supuesto crítico de todo este proceso de modernización.

### **BASES PARA EL PLAN DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

El Plan de Carrera contribuye al Plan Estratégico y a la imagen institucional, al optimizar el desarrollo y gestión de los recursos humanos de la Administración, asegurando la calidad de un servicio profesionalizado de la función pública.

## **1. Objetivo**

Establecer un modelo de gestión para el desarrollo del personal que permita cubrir posiciones en los diferentes niveles y áreas del organismo, mediante un adecuado equilibrio entre el perfil de conocimientos y competencias que el puesto requiere y los que reúnen las personas. Dicho objetivo se logrará a través de adecuados criterios y procesos de selección, rotación, evaluación de potencial, capacitación, promoción y desarrollo del plan de carrera.

## **2. Pautas o necesidades a tener en cuenta**

### **2.1. Criterios básicos de la carrera administrativa**

- a. Son principios rectores del sistema, la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito, desarrollo continuo y equidad de género.
- b. Incumbe a la organización sindical acudir en forma conjunta con la administración central, a estimular el esfuerzo individual proporcionando los medios para que, en igualdad de oportunidades, todo agente pueda ejercitar el derecho a aprender y perfeccionarse.
- c. No se aceptan discriminaciones fundadas en razones de sexo, raza, nacionalidad, ideología, religión o por motivos políticos y/o gremiales y/o responsabilidades familiares.
- d. No podrá perjudicar los derechos adquiridos, ni el nivel salarial de los agentes involucrados.

### **2.2. Ámbito de la carrera administrativa**

- a. El acceso al régimen de la carrera administrativa es un derecho que comprende a los agentes de planta permanente. Art. 23º inciso 4 de la ley 2017 Estatuto para el personal de la A.P.P.
- b. No están comprendidos en la carrera administrativa, los funcionarios públicos, el personal de gabinete, los trabajadores contratados temporalmente, ni los trabajadores de las Empresas del Estado, quienes se regulan por su respectivo régimen.

### 2.3. Estructura organizativa

Teniendo en cuenta que una de las funciones del COMITÉ EJECUTIVO de Fortalecimiento y Modernización del Estado es: *“el diseño y aplicación de los regímenes laborales y de contratación de las personas que trabajan en la Administración Pública, basados en el mérito, la transparencia el respeto a la ética pública, la igualdad de oportunidades, y el creciente fortalecimiento de las competencias laborales”*

Y que bajo ese lineamiento, la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, fundamenta cambios en su estructura orgánica, incorporando una Dirección General de Recursos Humanos, donde la gestión de este recurso estratégico involucra además de la tradicional función de administración, la incorporación de herramientas que hacen al desarrollo un concepto integral, se define para la implementación del Plan de Carrera el siguiente esquema organizativo:

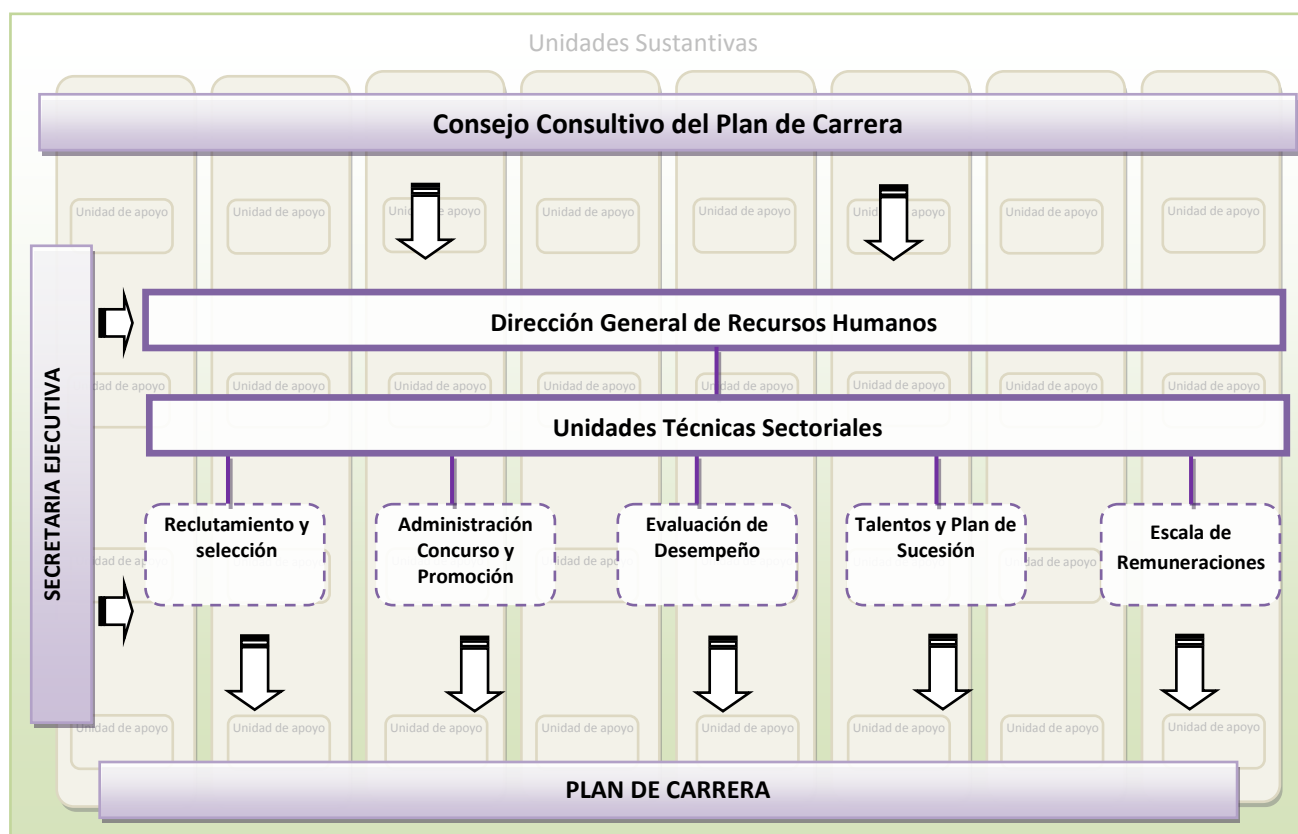


Gráfico Nº 41

## **2.4. Derechos individuales del personal en la carrera administrativa**

- a. Permanecer en el nivel profesional obtenido, hasta la conclusión de su relación de empleo o próximo escalafón.
- b. Impugnar, en la forma prevista en la normativa vigente, las decisiones administrativas que afecten su desarrollo profesional, capacitación y terminación de la carrera.
- c. Recibir y conocer información oportuna y exacta de la organización, sobre los aspectos que puedan concernir al desarrollo de su carrera.
- d. Participar en los procesos de capacitación para el ascenso y perfeccionamiento.

## **2.5. Derechos colectivos del personal en la carrera administrativa**

- a. Realizar la veeduría de los procesos de ingreso, evaluación y promoción dentro de la carrera administrativa, e impugnar las decisiones administrativas que vulneren la igualdad de oportunidades.
- b. Que sus representantes en funciones, tengan facilitados los mecanismos para ejercer la veeduría de procesos de manera eficaz y rápida, sin que por ello se perjudique el funcionamiento óptimo de los servicios de la Organización.

**3. Insumos del Plan de Carrera:** Son las herramientas de gestión de RRHH ampliamente desarrolladas en las tareas anteriores y comprenden.

### **3.1. Análisis y Descripción de puestos.**

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos, cuya implementación fue descrita como Programa en el punto 6.2.2. y que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo de una organización. Como procedimiento sistemático debe reunir y analizar información sobre:

- a. El contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos.
- b. El contexto en que las tareas son realizadas.
- c. El tipo de personas que deben considerarse para cubrir esa posición.

### **3.2. Descripción del Perfil para cubrir el puesto**

- a.** Registrar la información necesaria para la definición de los perfiles que integrarán la nomina de puestos.
- b.** Determinar los requerimientos cuantitativos y cualitativos, a fin de establecer el número y tipo de puestos o vacantes, así como las necesidades de formación y desarrollo de Recursos Humanos.
- c.** Obtener una descripción de los requerimientos del puesto.
- d.** Asignar responsabilidades acordes a los perfiles, teniendo en cuenta las competencias técnicas y de gestión requeridas.

### **3.3. Valuación de puestos.**

Se ejecuta a través del Programa definido en el punto 6.2.3. y permite establecer objetivamente el nivel de escala de remuneraciones y la valoración relativa de cada puesto.

### **3.4. Escala de Remuneraciones.**

Definida la valuación de puestos, se establece una escala remunerativa y se corrigen los desfases entre: puesto - perfil – remuneración, reformulando la escala de remuneraciones de ser pertinente.

### **3.5. Evaluación de Desempeño.**

Descrita como Programa en el punto 6.2.5. permite determinar objetivamente si el cumplimiento de las actividades, aptitudes y rendimiento de los agentes, se encuentran acordes con las expectativas y objetivos esperados por la organización.

## **4. Elaboración del Plan de Carrera**

**4.1. Diagnostico institucional:** Establecer el estado de situación de la organización respecto a la disposición de cargos en la estructura orgánica y su distribución, a efectos de habilitar un punto de partida en el camino a seguir.

**4.1.1.** Releva la estructura de cargos o posiciones existentes en la organización.

**4.1.2.** Investigar el marco normativo general que respalda el funcionamiento de la organización.

**4.1.3.** Visualizar los puestos que conforman la estructura de cargos, los perfiles requeridos para cada uno de ellos y la valoración de puestos predeterminada en la escala de remuneraciones.

**4.2. Diseño de gestión del plan en gabinete:** Contar con agentes profesionalizados para realizar una propuesta de distribución de personal en base a las siguientes actividades:

**4.2.1.** Definir las competencias requeridas para el cumplimiento del Plan Estratégico en materia de RRHH.

**4.2.2.** Realizar un inventario del potencial humano en relación a los puestos de la organización.

**4.2.3.** Definir los agrupamientos de cargos necesarios en la estructura con sus niveles y grados; modalidades de vinculación y compromiso entre los diferentes niveles, el sistema de promoción y mecanismos de retribución.

**4.2.4.** Confección de cuadros de reemplazo

**4.2.5.** Definir los criterios de promoción y rotación, teniendo presente las condiciones de admisión y procesos de selección.

**4.2.6.** Diseñar programas de evaluación de potencial y evaluación de desempeño y en función a ello, el contenido temático de los programas de capacitación.

**4.2.7.** Elaborar las propuestas de planes individuales de carrera, considerando las posibles trayectorias de promoción verticales, u horizontales, como así también el ascenso de nivel o promoción de grados.

**4.2.8.** Definir las normas generales de funcionamiento, estableciendo los criterios de promoción y traslados.

**4.2.9.** Diseñar los planes de sucesión y diagramas de reemplazos.

**4.2.10.** Elaborar el Manual de Procedimientos del plan.

**4.2.11.** Definir un sistema de monitoreo permanente.

**4.3. Pre-instrumentación del Plan:** Previamente se debe profesionalizar un equipo activo responsable de generar todos los mecanismos para llevar adelante la instrumentación del plan y a tal efecto se debe previamente:

**4.3.1.** Conformar el equipo del área de RRHH y referentes de cada una de las dependencias donde se desarrollen las acciones del plan de carrera.

**4.3.2.** Capacitar el equipo seleccionado y definir responsabilidades.

**4.3.3.** Generar redes de comunicación que favorezcan y motiven la participación, capacitación, compromiso, deseo de superación profesional continua para el desarrollo del sentido de pertenencia.

**4.3.4.** Adaptar el sistema informático.

**4.4. Instrumentación.** Para poder aplicar el plan de carrera administrativa es necesario coordinar la selección y capacitación de los equipos de analistas, definir los procesos, instrumentos normativos, sistemas, documentación y herramientas para la selección, promociones y traslados de personal, como así también relevar las posiciones existentes definidas en el diagnóstico, para pasar a las siguientes actividades:

**4.4.1.** Identificar las posiciones, describirlas, optimizarlas y re diseñarlas en los casos que sea necesario.

**4.4.2.** Agruparlas por categorías (teniendo en cuenta homogeneidad de puestos).

**4.4.3.** Definir un método de evaluación para evaluar el puesto.

**4.4.4.** Confeccionar un diagrama de dispersión de los puestos existentes, recategorizando, cambiando los salarios, creando nuevos puestos.

**4.4.5.** Aplicar el sistema de Evaluación de Desempeño, previo entrenamiento de los mandos que tengan a su cargo esta tarea.

**4.4.6.** Analizar la brecha entre las competencias requeridas y las actuales.

**4.4.7.** Desarrollar planes de capacitación, coaching y mentoring para cubrir la brecha existente.

**4.4.8.** Identificar el compromiso y los intereses de carrera de la dotación de personal.

**4.4.9.** Evaluar el potencial del personal.

**4.4.10.** Definir criterios para relacionar la capacitación con el plan de carrera y definir procesos, sistemas y medios para la capacitación del personal.

**4.4.11.** Elaborar la proyección presupuestaria del Plan de Carrera.

**4.4.12.** Redactar y consensuar la propuesta de normativa de Plan de Carrera.

**4.4.13.** Implementar el Plan de Carrera.

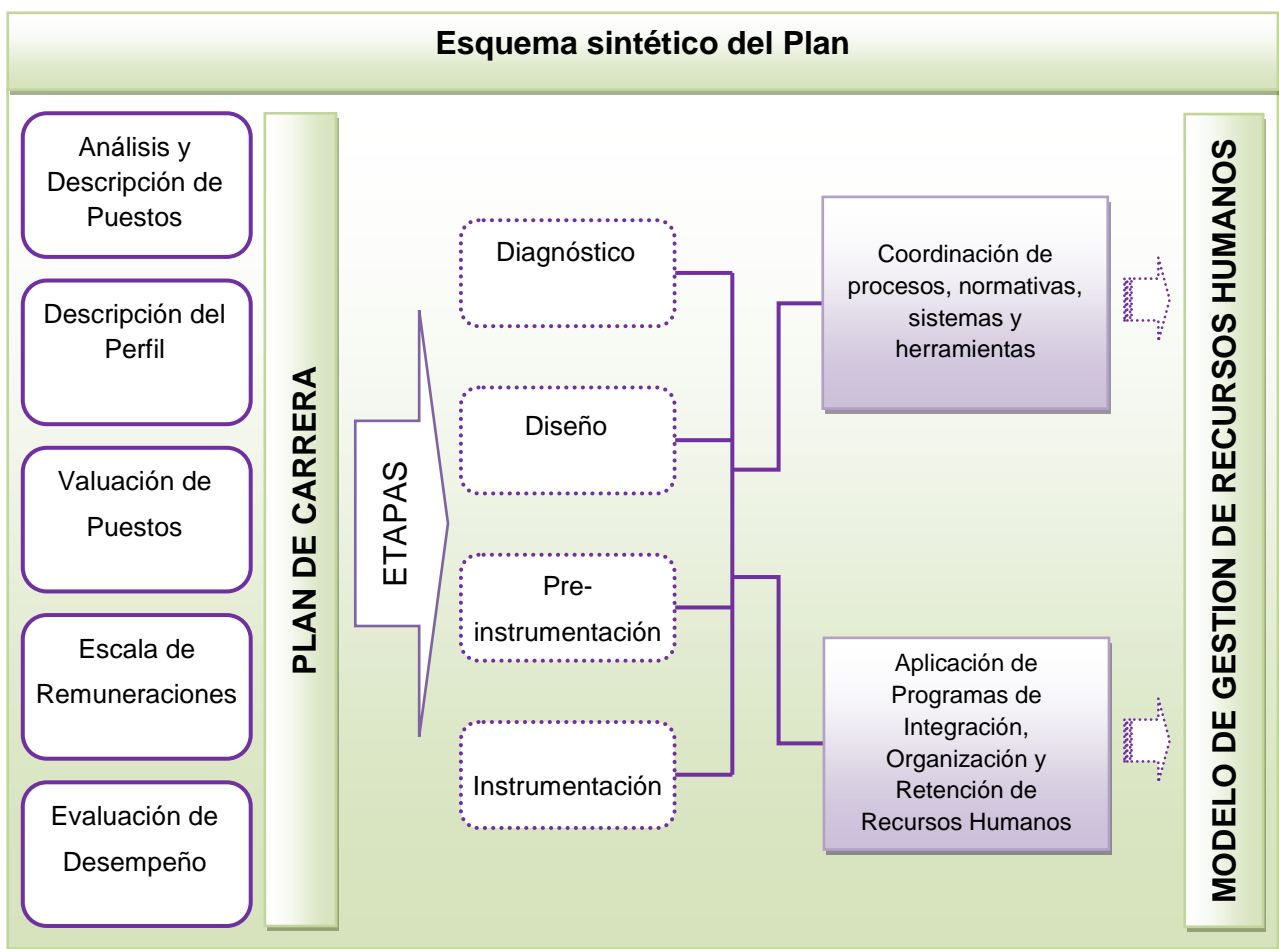


Gráfico N° 42

Tal puede entenderse del esquema precedente, la Carrera Administrativa es la guía de gestión de Recursos Humanos.



## **5. Normas generales de funcionamiento del Plan de Carrera**

Para determinar la promoción de los grados y niveles vacantes, se deberán adecuar los cargos con la estructura vigente y aprobada en la Ley de presupuestos.

### **5.1. Condiciones**

**5.1.1.** Que exista vacante en el agrupamiento respectivo.

**5.1.2.** Cumplir con los criterios básicos de evaluación establecidos.

**5.1.3.** Que se encuentren definidas las descripciones de los agrupamientos y funciones para sustentar al sistema de traslados y promociones.

**5.1.4.** Que se encuentren definidos los requisitos para la promoción del plan de carrera.

### **5.2. Procedimiento.**

**5.2.1.** Cuando se determine un nivel vacante en la estructura, se deberá remitir la documentación respaldatoria del postulante, información pertinente a los procesos de evaluación, legajo, perfil requerido, pautas psicotécnicas, etc. y propuesta de recalificación en el formulario correspondiente, a los efectos que la misma sugiera el perfil para la propuesta de cobertura de vacantes. Los agentes incluidos deberán ser notificados conforme al sistema implementado por Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos al respecto.

**5.2.2.** Aquel funcionario que deje de cumplir una función de conducción no conservará los adicionales correspondientes. Cabe aclarar que lo consensuado al respecto en el Plan de Carrera considera la situación futura, sin que los funcionarios pierdan derechos adquiridos con anterioridad a la aprobación de este Plan.

**5.2.3.** Definir y describir los agrupamientos y las clasificaciones de las funciones, como resultado del análisis de situación y ordenamiento de la estructura orgánica y la distribución de cargos con sus diferentes niveles, grados y agrupamientos. Es necesario establecer una descripción de estos últimos para satisfacer al sistema de promoción.

Respecto a los agrupamientos, se propone considerar la siguiente desagregación:

**Agrupamiento Administrativo:** Comprende las tareas netamente administrativas de cualquier área de la organización, independientemente del objeto, materia o contenido que en ella se trate. Nuclea las funciones relacionadas con documentación escrita en sus aspectos formales y de la asistencia a superiores en dichos aspectos.

**Agrupamiento Técnico.** Se incluyen las tareas que requieren conocimientos específicos de los temas de competencia del organismo y aquellas que requieren formación técnica específica y no habilitación profesional o formación universitaria, exigiendo primordialmente experiencia en los temas de que se trate y conocimiento de los procesos implicados. El agrupamiento técnico, presentara las especificaciones pertinentes, por área de aplicación.

**Agrupamiento Profesional.** Está compuesto por los puestos que requieren para su desempeño títulos universitarios y/o terciarios expedido, registrado o revalidado por las autoridades competentes y que correspondan a planes de estudios oficiales. Estarán comprendidos los profesionales que desempeñen funciones propias de su profesión no comprendidas en otros agrupamientos.

**Agrupamiento de Conducción.** Se definen como las de diseño e implementación de políticas y planes de acción, teniendo la responsabilidad de conducción y supervisión de los puestos operativos que tienen a cargo. Se incluirán en este agrupamiento a las funciones que correspondan a los trabajadores que desempeñen tareas principales de gerenciamiento o ejercen la jefatura de áreas y supervisiones inferiores hasta agotar el orden jerárquico interno.

**Agrupamiento Servicios Generales:** Abarca funciones operativas, manuales o de destreza física y las habilidades y conocimientos prácticos inherentes a las mismas (idóneos en oficios o expertos en funciones mecánicas, etc.) y que no implican manejo de documentación.

Podríamos clasificarlo en:

- **Funciones de mantenimiento:** requieren conocimiento y destreza en el manejo de maquinas o herramientas y esfuerzo físico o habilidad manual o ambos.
- **Funciones de servicios:** tareas de limpieza, portería, conducción de automotores, transporte de materiales, conservación de bienes y otras tareas similares.

**5.2.4.** Definir los requisitos para la promoción del plan de carrera. Teniendo en cuenta que este es resultante de la articulación integral de los las ponderaciones que se definan, las cuales serán:

**Ponderación para el ascenso de Nivel:**

- Título oficial de educación formal obtenido.
- Cursos de capacitación externa aprobados siempre que el mismo sea aplicable al puesto a ocupar.
- Cursos aprobados de capacitación que se imparte internamente.
- Evaluaciones de Desempeño.
- Antigüedad.

**Ponderación para la promoción de Grados.**

- Permanencia en el puesto.
- Evaluaciones de Desempeño.
- Acreditación de las competencias necesarias certificadas por la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.

**Ponderación para la promoción vertical.**

- Mérito y Antigüedad.
- Evaluación de Desempeño.
- Capacitación o formación profesional.
- Evaluación de potencial.
- Experiencia y conocimientos.

**Ponderación para la promoción horizontal.**

- Mérito y Antigüedad.
- Evaluación de Desempeño.
- Capacitación o formación profesional.

- Experiencia y conocimientos.

## **6. Criterios de Promoción y Traslados**

Tanto en la promoción como en los traslados se tiene en cuenta el Plan de Carrera que marca un camino de una manera estructurada dentro de la política de la Organización de acuerdo al desarrollo profesional del funcionario. Los criterios de traslados o promoción entre puestos y categorías comprendidos en cada uno de los agrupamientos, tendrán como plataforma el esquema de descripción de puestos, especificando el nivel de complejidad, responsabilidad y requisitos para cada grupo de funciones.

### **Plan de Sucesión**

El trabajar por objetivos, negociados y participados, supone una planificación estratégica para la Organización en su globalidad y con el personal en particular a efectos de garantizar el desarrollo del personal, en consonancia con el crecimiento del Estado como organización fortalecida y modernizada.

Los planes de sucesión son la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características. Es la estrategia para asegurar un progreso ininterrumpido hacia los fines y objetivos de la organización.

Parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y se compara con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime, se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor.

Para la implantación de un plan de sucesión, conviene tener en cuenta los siguientes puntos:

- Los Recursos Humanos que forman parte de la organización pertenecen a la Organización. No son propiedad de una Unidad o Departamento determinado.
- Requiere la cooperación de la línea de mando directa con la Dirección de Recursos Humanos, para una auténtica gestión del recurso mediante la motivación, movilización y evaluación permanente.
- La antigüedad no es descartada pero tampoco es excluyente, pesa más el talento y el conocimiento efectivo que se posea, que el tiempo permanecido en una posición.

Ventaja que ofrece el plan de sucesión:

- Se traslada la responsabilidad del desarrollo de competencias al funcionario y no a la organización, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

### Pasos institucionales para el plan de sucesión:

1. Para cada funcionario/agente considerado, los referentes de cada unidad, determinan la disponibilidad de promoción y las necesidades de desarrollo y arman en base a ello un plan de sucesión.
2. Revisan a continuación el plan de sucesión con su superior, para la aprobación y puesta en práctica.
3. La responsabilidad de la planificación y la ejecución reside en la unidad de recursos humanos, con el director de cada dependencia, terminando con una revisión ejecutiva por parte de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.

### Diagrama de Reemplazos

El diagrama de reemplazos refiere al cuadro de posiciones de los puestos y su cobertura respecto al alcance de las tareas y nivel de responsabilidades.

- a. Debe incluir los candidatos potenciales para cada posición jerárquica.
- b. Debe asegurar que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición. Por ejemplo:

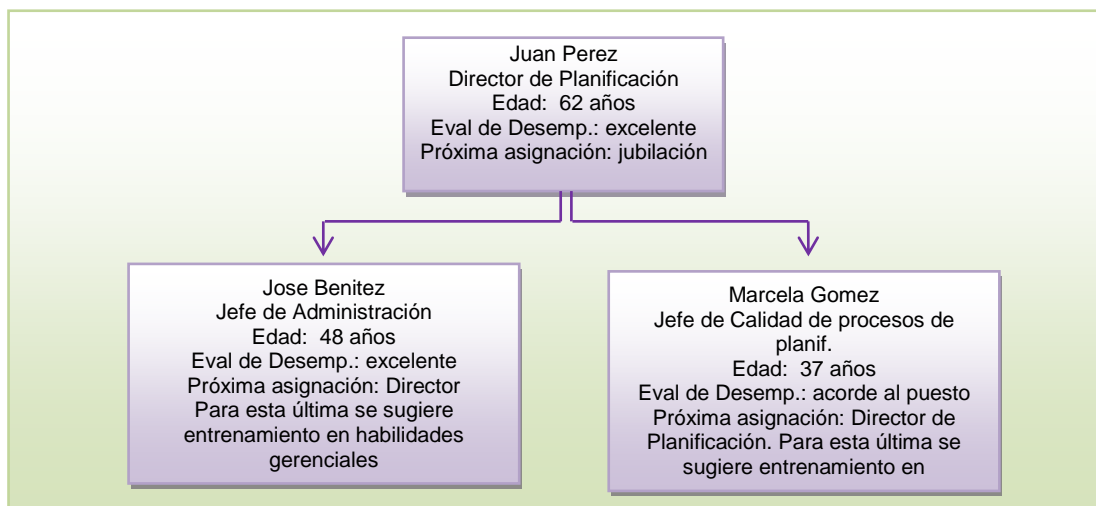


Gráfico Nº 43

La suma de ambos pasos (sucesión y reemplazo), completan el proceso mediante el cual las vacantes son planeadas y finalmente ocupadas.

## **Beneficios para la organización**

### **Generales.**

1. Tener personas adecuadas en el puesto adecuado en el momento adecuado y con las habilidades adecuadas para alcanzar sus fines y objetivos. Esto supone el desarrollo de las capacidades directivas para adaptarse a las condiciones de la organización de un modo efectivo.
2. Identificar y corregir áreas que necesiten un refuerzo con respecto a los candidatos a posiciones claves y críticas.
3. Afirma la figura de igualdad de oportunidades en los recursos humanos, en el despliegue de competencias.
4. Ayuda a asegurar que los funcionarios más cualificados y efectivos alcancen el techo de la organización.

### **Específicos**

1. La información de planeación proporciona datos importantes para la planificación directiva y el desarrollo de la organización respecto a qué programas se necesitan dentro o a través de áreas o divisiones.
2. La planificación de la gestión y del desarrollo son capaces de proporcionar apoyo para alcanzar las necesidades de la dirección de línea y promover, desarrollar y poner en práctica programas de continuidad directiva divisional.

## **Marco conceptual de referencia**

La necesidad a cubrir con el plan de carreras es el desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de gestión de personal; formación; rotación; promoción; cobertura de la organización del puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada, dotación a la dirección de un sistema que permita una gestión planificada de las personas de alto potencial; garantía para la organización de que, por una parte, existirá una cobertura de los

puestos directivos y, por otra parte, las personas de dirección tendrán una dinámica de desarrollo.

### **Ámbito de aplicación**

En un primer momento, se aplicará cuando confluyan las siguientes circunstancias:

1. Puestos Claves o de Alto Riesgo en la Organización.
2. Personas de alto potencial, que reúnan las siguientes condiciones:
  - Titulación universitaria o especialización.
  - Entre 25 y 45 años.

Con dos años de experiencia en la organización.

La Dirección General de Recursos Humanos en conjunto con las Unidades de Apoyo son las que deben decidir cuáles serán considerados Puestos Claves y quiénes son las personas con Alto Potencial, que entran en el plan de carreras. Cada año se irá ampliando este universo hasta contar con dos personas preparadas para ocupar el puesto considerado clave o de alto riesgo.

En un segundo momento se aplicará al personal normal y especialmente al personal problemático.

### **Principales conceptos y esquemas manejados.**

- **Carrera profesional:** conjunto de comportamientos profesionales, que junto con actividades y aspiraciones confluyen en la trayectoria de cada persona en su vida laboral.
- **Planificación de carreras:** diseño de cada carrera, dentro de un proyecto global de organización, que armonice demandas y ofertas dentro de su desarrollo a corto, a medio y a largo plazo.
- **Desarrollo de carreras:** realización de acciones formativas, evaluativas, prácticas contenidas en el diseño de carrera.

- **Madurez de carrera:** culminación de la carrera profesional, en un terminado momento, tras haber realizado las acciones planificadas en el diseño de carrera.
- **Etapas de una carrera:** fases por las que pasa una persona en su trayectoria profesional. Considerando el ciclo vital podemos decir, en general, que la persona pasa por cuatro grandes etapas:
  1. **Exploración:** para encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa finalmente que puede desarrollarse profesionalmente.
  2. **Establecimiento:** se define el curriculum profesional de la persona a través de las diversas experiencias profesionales por las que pasa.. Estos
  3. **Mantenimiento:** al llegar a la madurez de carrera lo normal es que se mantenga, mediante un reciclaje personal y profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y su experiencia.
  4. **Declive:** coincide con el retiro.

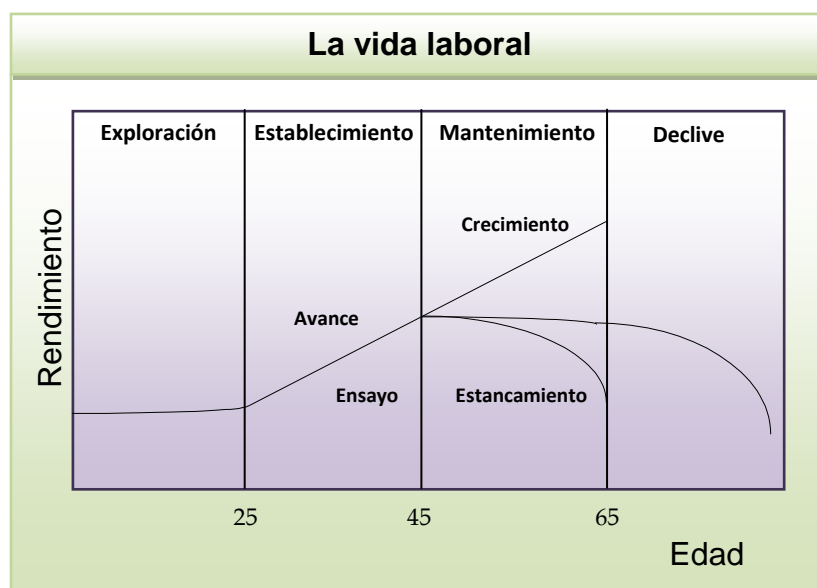


Gráfico N° 44

- **Puestos clave o de alto riesgo:** son los puestos de trabajo más importantes para que la organización funcione con normalidad. Los puestos clave deben ser definidos por la Dirección.



- **Personas con alto potencial:** son aquellas que, por su comportamiento profesional han demostrado gran valor y son dignas de confianza. Las personas con alto potencial deben ser determinadas por los jefes en colaboración con la Dirección de Recursos Humanos, haciéndose de la forma más objetiva posible.
- **Evaluación de potencial:** consiste en la valoración del potencial profesional, aptitudinal y actitudinal de las personas de alto potencial. El potencial profesional debe ser valorado por el jefe mediante la evaluación del desempeño. Tanto el potencial aptitudinal como el actitudinal, debe hacerlo un especialista.
- **Acciones dentro del Plan de Carreras:** comprenden
  - a) Formación: son los planes de formación adaptados a las exigencias del Plan de Carreras.
  - b) Rotación: es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.
  - c) Promoción: es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial, (promoción económica).
  - d) Seguimiento: es el control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Plan de Carreras.
- **Mérito:** La promoción por mérito analizará: buen desempeño, capacitación, interés personal, evaluación de antecedentes, inasistencias injustificadas, sanciones disciplinarias en el periodo evaluado, sumarios administrativos registrados durante su desempeño cuando quede registrada responsabilidad del agente. El análisis exhaustivo de estas variables, permitirá crear una estructura que posibilite cuantificar el mérito.
- **Antigüedad:** La antigüedad será considerada en dos aspectos:

1. A los efectos de la promoción y desarrollo, y en

## 2. Términos remunerativos convencionales.

La estructura de carrera no contempla el ascenso por antigüedad como criterio único, no obstante será tomada en cuenta como uno de los requisitos para la rotación y promoción.

**Evaluación de Desempeño:** será una herramienta a considerar debido a que muestra la evolución del agente y deja registro de las propuestas de mejora sugeridas y de la evolución del mismo.

**Capacitación o formación profesional:** Se pondera: título de educación formal, cursos de capacitación interna aprobados, cursos externos, especializaciones (postgrados, maestrías, etc.).

**Experiencia y conocimientos:** se considerará la permanencia en el puesto y la acreditación de competencias necesarias certificadas por la línea directa con el aval de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.

## 6.2.8. Plan de Beneficios Sociales

### 6.2.8.1. Descripción de la herramienta

Los Beneficios Sociales consisten en ciertas concesiones, prebendas, facilidades o ventajas brindadas a los agentes de la Administración Pública, para evitarles esfuerzos, preocupaciones, distracciones, con la finalidad de mantener la fuerza laboral al servicio del ciudadano en óptimas condiciones, en un ámbito de armonía, con un alto grado de satisfacción y productividad.

Son prestaciones adicionales que pueden formar parte del salario o no, ser de carácter remunerativo o no y representativas en dinero o en bienes y servicios, que se ofrece al trabajador por sí o por medio de terceros, con el objeto de mejorar la calidad de vida del agente y/o de su familia.

Se esbozan en los siguientes ítems, aspectos que guían desde la conceptualización y la práctica, los elementos a tener presente para el diseño e instrumentación de un Plan de Beneficios Sociales.

Los programas que se implementan con este objeto, pretenden crear y estimular la moral, funcionan como factores de mantención y motivación destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- **En el cargo:** bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, distinciones.
- **Fuera del cargo**, pero dentro del ámbito laboral: comedores, jardín interno o externo, restaurante-bar, biblioteca, transporte, Star-descanso
- **Fuera del ámbito laboral:** recreación, actividades, deportivas, culturales, musicales y sociales.

Los planes de beneficios sociales se relacionan con ciertas necesidades del ser humano que se buscan cubrir para que los empleados logren la satisfacción de las mismas. Se pueden clasificarse en:

BENEFICIOS SOCIALES		
Asistenciales	Recreativas	Supletorias
<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Necesidad de seguridad</li> <li>‣ Necesidades fisiológicas</li> <li>‣ Necesidades de protección</li> <li>‣ Necesidades de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Necesidades fisiológicas</li> <li>‣ Necesidades de participación</li> <li>‣ Necesidades de reconocimiento</li> <li>‣ Necesidades de aceptación social</li> <li>‣ Necesidades de prestigio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Necesidades fisiológicas</li> <li>‣ Necesidades de reconocimiento</li> <li>‣ Necesidades de seguridad</li> <li>‣ Necesidades de aceptación social</li> <li>‣ Necesidades de prestigio</li> </ul>

**A su vez, los planes de beneficios sociales pueden ser:**

a. **Planes Recreativos:** son beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos, estos beneficios se extienden a la familia del empleado e incluyen:

- Gremio o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas
- Paseos y excursiones programadas

b. **Planes Supletorios:** son los que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida, incluyen:

- Transporte o conducción del personal hasta su domicilio
- Restaurante en el lugar de trabajo
- Estacionamiento privado para los empleados
- Horario móvil de trabajo

- Cooperativa de víveres o productos alimenticios
- Agencia bancaria en el lugar de trabajo
- Asociación mutual

Las prestaciones sociales de carácter dinerario que se liquidan conjuntamente con los salarios, se fijan en función al cargo, capacidad, competencias y determinadas condiciones laborales y/o personales. Ej.: premios de producción.

Los beneficios no sustituibles en dinero normalmente consisten en servicios o prestaciones comunes para todos los empleados públicos, a los cuales acceden independientemente del cargo que ocupa. Ej.: estacionamiento, guardería, comedor.

#### **6.2.8.2. Detección de necesidades**

Los resultados extraídos del Censo del Personal, contribuyeron a conocer información del recurso humano que motoriza a la Administración Pública en su realidad social, entorno familiar y necesidades inmediatas, siendo los datos obtenidos de fuentes primarias, insumo relevante en la detección de necesidades e inferencias lógicas, para la identificación de un programa de beneficios sociales, en la medida que éstas carencias logran identificarse en los siguientes indicadores:

1. Mas del 60% de los trabajadores estatales provinciales están localizados en el área metropolitana del Gran Resistencia, es decir en las ciudades conexas a la Capital (Resistencia, Barranqueras, Puerto Vilelas, y Fontana); utilizando en su mayoría como medio de transporte, el colectivo o transporte urbano de pasajeros, identificándose que un problema a resolver, constituye el costo, modalidad y características del transporte, como asimismo aspecto de contexto que hacen a la gestión del tránsito urbano e interurbano.
2. Alrededor del 50% de los agentes desearía tomar un crédito, y sobre el particular, se releva como prioritario el destino requerido de financiamiento para acceder a la vivienda propia.
3. Respecto al uso del tiempo para la recreación, se identificó como necesidad mayoritaria, en el tiempo libre realizar deportes y mirar televisión, siguiendo

en orden de importancia, acudir a espectáculos culturales, utilización de la PC y laborar manualidades.

Los aspectos que derivan como resultados del censo, son indicadores útiles para plasmar propuestas que realimenten un plan de beneficios sociales, donde se pueden enmarcar estas u otras acciones que resulten de identificaciones de demandas orgánicas o emergentes, se proyecten y viabilicen en forma sistemática y previsible desde la organización, con beneficio para sus agentes.

A efectos ejemplificativos, se listan diferentes tipos de ideas - proyectos específicos que desde la organización “Estado” se pueden contemplar para el desarrollo de un paquete de beneficios sociales, conforme las demandas que se vayan identificando en un proceso de vinculación entre actores y oportunidades de respuestas conjuntas para optimizar servicios, presupuestos y resultados:

- Sistema de subsidios para transporte de empleados
- Diversificar modalidades de transporte urbanos e interurbanos
- Regulación en la habilitación de medios de transporte y seguros de pasajeros
- Créditos blandos para la vivienda como línea permanente.
- Promover acciones culturales y deportivas con clubes y centros culturales.
- Servicios de comedor/ Servicio de restaurante. Vales de almuerzo.
- Servicio guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos.
- Provisión de útiles escolares y otros elementos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- El otorgamiento o pago de cursos o seminarios de capacitación o especialización.
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador.
- Planes de impulso a las actividades deportivas
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones

#### **6.2.8.3. Análisis de Regulación Legislativa**

El plan de beneficios sociales que se determine en la Administración Pública, como parte de las herramientas de gestión de Recursos Humanos, debe estar previsto dentro de las políticas de Compensaciones y Prestaciones Sociales, las que por su

naturaleza de “retribución indirecta” ofrecen a los trabajadores una base para satisfacer necesidades personales, y por tanto forman parte de la negociación gremial. Por esta razón, su mención, regulación, alcance, responsables, beneficiarios, métodos de aplicación y administración debe estar presente dentro de la norma general de remuneraciones.

La Ley N° 1276 de Escalafón de la Administración Pública Provincial, cuyo objetivo es la regulación de los escalafones de todos los agentes que presenten servicio remunerado en forma permanente en las reparticiones de la administración central y organismos descentralizados o autárquicos, solo contempla la composición de la estructura salarial en aplicación, la cual consiste en “*sueldo básico y bonificaciones que correspondan a su situación de revista y condiciones especiales*; las bonificaciones a su vez están detalladas de la siguiente manera: *por antigüedad, por atribución, por incompatibilidad, por dedicación, por zona desfavorable o desarraigo y por riesgo de caja*”.

La norma expuesta, indica el carácter acotado que tiene la aplicación del concepto de beneficios sociales dentro de la Administración Pública, pues se trata de un aspecto parcial de los beneficios que se pueden contemplar. En consecuencia, resulta importante gestar alianzas para optimizar recursos a efectos de relevar e implementar un plan conjunto desde el ámbito de gobierno, gremial y/o asociativo, integrando acciones, para formar un paquete integral de beneficios sociales que se ofrezca al agente público, en el marco de convenios específicos, sumando nuevos lineamientos que respondan a necesidades detectadas u ofertas ya contempladas, para definir institucionalmente la implementación de un programa integral de beneficios sociales, avalando la normativa correspondiente, habida cuenta que si bien pueden funcionar dispersos, deberían formar parte del paquete de remuneraciones indirectas, de lo contrario, pueden considerarse como obligatorios o una forma de remuneración furtiva.

#### **6.2.8.4. Planificación y organización del Plan de Beneficios Sociales**

La incorporación de planes y programas de beneficios no deben ser imprevistos, deben ser consecuencia de análisis, discusiones, estudios y sondeos que responden

a **Objetivos, Criterios, Principios y Requisitos que deben tenerse en cuenta para su diseño**, motivo por el cual es imprescindible definir los siguientes aspectos.

Los **objetivos** se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la organización, con relación a los resultados del programa.

En síntesis, los planes de beneficios sociales generalmente tienden a satisfacer las expectativas que la organización tiene a corto y largo plazo, respecto de sus resultados, tendiéndose mayoritariamente a:

- Disminuir el ausentismo
- Estimular la predisposición para el cometido de la tarea y atención al ciudadano
- Elevar de la moral y lealtad
- Mejorar la calidad de vida de los agentes públicos
- Mejorar el clima organizacional
- Aumentar la productividad
- Retención de talentos

Los criterios son los factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa. Ejemplo:

***Para el caso que nos ocupa, los criterios para la planificación y organización de los beneficios deberían estar relacionados a los factores tales como:***

- *Necesidades reales e intereses de las personas que forman parte de la organización, como así también las demandas y el poder de las organizaciones sindicales,*
- *Costo del programa y capacidad de pago: sondeo previo para ahorrar gastos necesarios.*
- *El perfil impuesto por el Poder Ejecutivo como ejes principales de trabajo y aspiraciones que tenga para con los servidores públicos,*
- *Relaciones publicas*
- *Necesidades económicas que aporten a las finanzas de los agentes sin que éstos formen parte de la remuneración directa y constituyan un medio lícito y no reclamable como parte obligatoria del salario,*
- *Reacción de la fuerza del trabajo*
- *Poder del Sindicato*



Existen ciertos principios que la organización puede tomar en cuenta para determinar los planes de beneficios sociales a implantar, entre ellos, respondiendo al objeto de la entidad estatal, resulta importante considerar:

<b><i>El rendimiento de la inversión.</i></b>	<i>Si bien los planes de beneficios “otorgan contribuciones” a los servidores, es necesario que la organización también se beneficie. Deben por tanto, controlarse los costos de las prestaciones y ser capaz de proyectarlos, comparativamente con los beneficios de los resultados esperados.</i>
<b><i>La responsabilidad mutua.</i></b>	<i>Deben ser responsabilidad de las dos partes, los costos deben ser compartidos entre la organización y los funcionarios o cuando menos la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes implicadas.</i>
<b><i>Generalista</i></b>	<i>Deben alcanzar a la mayor cantidad de personas posibles.</i>
<b><i>Costos controlados</i></b>	<i>Los costos de beneficios deben estar previstos y sustentados en un funcionamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.</i>

Finalmente, es importante tener presente entre los requisitos de éxito que debe sumar un plan de beneficios sociales:

- Ser ventajosos a largo plazo, para la organización y para los empleados.
- Ser aplicables sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse.
- Ser planeado y costado entre la organización y los empleados, en cuanto a tiempo, dinero, tareas y especialmente a la administración de los servicios.

Para determinar los objetivos a satisfacer en la organización es necesario responder qué acciones generan ventajas a la administración central y qué acciones generan ventajas a los agentes públicos, así como aquellos que son extendibles a la comunidad.

Como guía para la definición de los mismos se presentan los siguientes ejemplos:

#### Para la Administración

- eleva la moral de los empleados
- reduce la rotación y ausentismo

- eleva la lealtad del empleado
- aumenta el bienestar del empleado
- facilita el reclutamiento y retención del empleado
- aumenta la productividad y disminuye el costo unitario el trabajo
- demuestra las directrices y propósitos de la organización hacia los empleados
- reduce molestias y quejas
- promueve relaciones publicas con la comunidad

#### Para los Agentes

- ofrece ventajas no monetarias
- ofrece asistencia para solucionar problemas personales
- aumenta la satisfacción en el trabajo
- contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
- ofrece medios para mejorar las relaciones entre los empleados
- reduce sentimientos de inseguridad
- ofrece oportunidades adicionales de asegurar el status social
- ofrece compensación extra
- mejora las relaciones con la organización
- reduce las causas de insatisfacción

#### **Costos y beneficios para la toma de decisiones**

Desde el punto de vista de la organización, las prestaciones se analizan en términos de su relación con los costos de la remuneración total, los costos proporcionales de los beneficios que se utilizan para motivar y satisfacer a sus dependientes.

En la política de remuneración global de cualquier organización, los beneficios extras, los que van más allá de las exigencias legales y del salario básico, representan una parte sustancial a tener en cuenta para el presupuesto de gastos. Esta remuneración global que se concede a los agentes está constituida por dos factores:

- Remuneración obligatoria total: que constituye el salario básico y bonificaciones.
- Programa total de beneficios: que se pueden calcular en función de un equivalente en dinero o no, según el caso.

Para determinar el costo de los planes de beneficios sociales, se debe valorizar los salarios y otorgarle un costo relativo para que esto genere una participación de los mismos. La organización determinará cual será el valor de referencia objetivo. Ejemplo: el costo total de los planes de beneficios sociales debe representar el 5% del total de la remuneración abonada anualmente.

Como metodología para la adopción y elección de los objetivos de los planes de beneficios es imprescindible detallar las actividades que tengan como propósito la “salud” de sus empleados a través de acciones que tiendan a preservar las condiciones físicas y mentales; como también las actitudes de los agentes.

Una de las ventajas que obtiene una organización con un paquete atractivo de Beneficios Sociales, es incidir sobre las tasas de rotación, es decir, sobre la predisposición a generar mayores aportes y por ende mejores niveles de productividad, ya que muchos se sentirán dispuestos por las “ventajas” que reciben por parte de la organización.

En cuanto a los costos el criterio más conveniente a aplicar es aquel que involucra la participación mutua, aún cuando la organización decida absorber una mayor fracción de los mismos, cumpliéndose de este modo con el objetivo de que el empleado los tome en su justo valor y no como una aplicación por parte de la organización hacia los mismos.

Para determinar la aplicación de un Plan de Beneficios Sociales se debe tomar en cuenta que los beneficios que produzcan sean superiores a los costos que provoquen en la organización.

Las organizaciones se han esforzado en ampliar los planes de beneficios sociales para evitar conflictos laborales, hacer frente a presiones de los empleados. En ocasiones los empleados desean obtener prestaciones y servicios, más que incrementos salariales.

## 6.2.9. Política Salarial

### 6.2.9.1. Análisis y Mapeo de procesos actuales

La estrategia institucional que proporciona el marco referencial común para determinar los salarios en los distintos niveles escalafonarios, define la política salarial en la gestión de una organización.

La política salarial, es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación de la organización en lo relativo a la remuneración de sus empleados, orientando todas las normas y decisiones sobre cada caso.

Sus objetivos se sintetizan en el logro de una coherencia interna de los salarios, cuando hay equilibrio entre la valoración y la clasificación de puestos a nivel interno de la organización y el sondeo de salarios en referencia a indicadores de contexto, en acuerdo con los sindicatos.

Generando y/o manteniendo una estructura de salarios equilibrada se logra:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
- Atraer, retener y motivar a los mejores postulantes para los cargos.

Las políticas relativas al empleo y el salario, forman parte de la agenda debatida constantemente entre gobiernos y asalariados, siendo los criterios de asignación salarial materia de negociación y regulación. Estos acuerdos y regulaciones, que forman parte de convenios, estatutos y escalafones, establecen conjuntos de **reglas de juego** que conforman los subsistemas salariales del Estado.

Este subsistema salarial está relacionado con el contexto y con otros dos subsistemas de gestión institucional:

- el que tiene que ver con las **estructuras organizativas y los puestos de trabajo**, considerando que los salarios se pagan con el objetivo de mantener ocupados los puestos con personas competentes, para lo que es necesario establecer claramente los requisitos de los puestos, a fin de obtener recursos humanos externos, pero también valorarlos comparativamente con otros

- el que se refiere a la **administración de los recursos humanos**, es decir a la evaluación y valoración de las personas como recurso humano, en cuanto a sus antecedentes, capacidades, formación, experiencia y otros aspectos, todas ellas como consideraciones que se refieren al perfil de la persona.

**ANÁLISIS Y MAPEO - POLÍTICA SALARIAL- MAPA CONCEPTUAL**

The diagram illustrates the conceptual map of salary policy, centered around the **ESTADO** (State) and its interaction with the **SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS** (HR System) and the **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA** (Financial Administration System).

**Central Elements:**

- ESTADO** (State) is the central actor.
- SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS** (HR System) is the top system, containing:
  - Subsistema de Administración de Estructuras** (Structural Administration Subsystem)
  - Subsistema de Administración de RRHH** (HR Administration Subsystem)
- SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA** (Financial Administration System) is the right system, containing:
  - Subsistema de Administración Salarial** (Salary Administration Subsystem)

**Interactions and Relationships:**

- Coherencia** (Coherence) is indicated by a double-headed arrow between the two subsystems within the HR system.
- Valoración de los puestos** (Job valuation) is a process involving the Structural Administration Subsystem and the Salary Administration Subsystem.
- Valoración de las personas** (Person valuation) is a process involving the HR Administration Subsystem and the Salary Administration Subsystem.
- Disponibilidad económica** (Economic availability) is a process involving the Salary Administration Subsystem and the Financial Administration System.

**External Actors and Influences:**

- Sindicatos** (Unions)
- Dinámica Productiva** (Productive Dynamics)
- Gremios** (Guilds)
- Mercado Laboral** (Labor Market)
- Legislación** (Legislation)
- Negociación** (Negotiation)
- Organizaciones de la Sociedad Civil** (Civil Society Organizations)
- Poder Legislativo** (Legislative Power)
- Medidas Económicas** (Economic Measures)
- Cámaras empresarias** (Business Chambers)
- Partidos políticos** (Political Parties)
- Formación** (Training)

El conjunto de subsistemas constituye el **sistema de organización y recursos humanos**, siendo el subsistema de administración salarial el principal articulador porque determina un aspecto sensible de la relación entre las instituciones y el personal: **la retribución**.

Las disponibilidades económicas y financieras del Estado representan una restricción al momento de determinar los niveles de remuneraciones, aspectos que ocupan al **sistema de administración financiera**. El tamaño y crecimiento relativo de la masa salarial pública, no debe constituirse en una fuente de déficit en las finanzas públicas y de presión inflacionaria, o que reduzca flexibilidad al gasto público.

### **El subsistema salarial**

La administración de este subsistema, produce dos resultados concretos:

- **Las reglas salariales**, que regulan el pago de las remuneraciones y se ponen en práctica a través de los sistemas de liquidación de haberes; y
- **El presupuesto de gastos en personal**, ejecutado mediante el sistema de presupuesto institucional, integrante del sistema de administración financiera.

#### **6.2.9.2. Definición de lineamientos generales para el diseño e implementación de una política salarial.**

#### **Alcance – clasificación – valores – rangos y tipos de compensaciones**

Para analizar y evaluar las políticas salariales vigentes y generar nuevas propuestas, se consideran en el presente informe dos puntos de vista:

- a) La estructura salarial o distribución de los salarios según niveles o grados,
- b) La composición o distribución salarial según criterios o conceptos de pago.

La definición de una política salarial requiere en primera instancia, establecer la estructura salarial y a través de ella, los **mínimos y máximos salariales** de los diferentes grados o niveles, y la composición salarial en segundo lugar, porque de esta manera se establecen los **conceptos de pago** que podrán aplicarse dentro del rango de mínimos y máximos determinados por la estructura.

#### **a) Estructura Salarial**

La estructura salarial hace visible la distribución de los salarios por niveles de importancia de los puestos, según la valoración o categorización del personal o

ambos aspectos conjuntamente. Permite establecer aspectos como: los salarios de los niveles menores, intermedios y superiores del ámbito analizado, el ritmo de incremento a medida que se asciende en los niveles o grados y los salarios mínimos y máximos en cada uno de ellos.

Al analizar la estructura salarial se deben tener presente algunos aspectos tales como:

**Mínimos salariales.** Para cada nivel o grado existe un valor salarial mínimo. Nadie incluido en la política salarial que se describe en la estructura y ubicado en un nivel, debería tener una retribución inferior a la indicada. En algunas normativas salariales el mínimo coincide con el sueldo o salario básico.

**Máximos salariales.** Para cada nivel o grado se define un valor máximo que establece el mayor salario que la política prevé.

**Rangos salariales.** La diferencia entre los máximos y mínimos de cada grado o nivel establece un rango, que determina el grado de flexibilidad que la estructura salarial prevé para la retribución al personal ubicado en el mismo nivel, por diferentes conceptos adicionales al que se determina el mínimo. Por ejemplo: antigüedad, título, manejo de máquina, riesgo de caja, etc.

**Superposición entre niveles.** La diferencia entre el máximo de un nivel o grado salarial y el mínimo del nivel inmediato superior puede presentar superposición. Cuando las políticas salariales prevén superposiciones, las personas de un nivel cualquiera, que mayor remuneración perciban, pueden ganar igual o más, que algunas del nivel inmediato superior.

**Rangos salariales.** El porcentaje que el rango, en términos absolutos, representa del mínimo de cada nivel o grado, es el rango porcentual y significa el porcentaje máximo de aumento salarial que la política representada mediante la estructura salarial, permite para una persona, sin cambiarla de nivel o grado.





dificultan seriamente la obtención de recursos calificados y gerenciales en los mercados laborales.

- **Flexible:** los rangos porcentuales y también absolutos son relativamente amplios, lo que trae como consecuencia que las superposiciones también lo sean. Cuando las estructuras son muy flexibles es posible aplicar políticas de retribución por diferentes conceptos sin necesidad de promover el personal a grados superiores, pero producen un efecto, en alguna medida, similar al achatamiento de las curvas: se diferencian poco los salarios entre grados, debido a las altas superposiciones.
- **Rígida:** en las políticas salariales con estructuras con rangos porcentuales muy estrechos, la única manera de otorgar incrementos significativos en los salarios es la promoción a grados superiores (si se trata de estructuras basadas en los grados escalafonarios o salariales de las personas) o la transferencia a puestos de mayor nivel (si la estructura salarial está basada en los puestos de trabajo). Este tipo de estructuras salariales son relativamente frecuentes en algunas administraciones públicas y estimulan un efecto característico, que es la concentración de grandes proporciones del personal en las categorías o grados superiores. Dado que, cuando las estructuras salariales tienen estas características, la promoción tiende a ser casi el único recurso para los aumentos salariales. Se dificulta considerablemente la aplicación de políticas de recursos humanos tales como retribuciones por mérito, antecedentes, valoración de los puestos de trabajo u otras. Todas las personas de cada nivel tienen mayor salario que las del nivel inmediato inferior, circunstancia que no ocurre necesariamente cuando las estructuras salariales tienen superposiciones en vez de intervalos.

Las características y análisis descripto, nos lleva a proponer considerar la flexibilización de la estructura salarial, de manera que permita trabajar con incentivos aplicables a diferentes conceptos y escalas, para la incorporación de valor a la fuerza laboral y definir grados de superposición que conforme a méritos, permita motivar esfuerzos personales e institucionales, que se reflejen en mejores retribuciones y resultados.

## **Relación entre niveles de puestos y grados salariales**

Debe existir una coherencia entre el puesto, los requisitos o exigencias que éste demande y la remuneración que por él se contemple. Es por ello que, a puestos de mayor nivel de responsabilidad, correspondan mayores requisitos y exigencias, y que el sistema salarial contemple la retribución de estas responsabilidades y exigencias.

También tienen que ser considerados por el sistema salarial, la valoración de las personas según sus características personales, tales como formación, experiencia, conocimientos, habilidades, desempeños anteriores y otros. Estos criterios son aplicados a las personas, no a los puestos que ocupan.

**La valoración de los puestos de trabajo asigna un nivel organizativo a los mismos y la valoración de las personas asigna una categoría escalafonaria o grado salarial a las personas.**

### **b) Composición Salarial**

La composición salarial es el conjunto de diferentes conceptos que conforman el salario: sueldo básico, título carrera terciaria o universitaria, valoración del puesto, mérito, antigüedad, formación, riesgo laboral, condiciones desfavorables, horas extras, bonificación por incompatibilidades, por mayor dedicación.

Los conceptos por los que se realizan los pagos surgen de diversas circunstancias, como negociaciones gremiales, normativas externas a la institución, estatuto o régimen de recursos humanos y otros. Estos conceptos, son los conceptos de pago, que tienen entidad administrativa y normativa.

Los diversos conceptos de pago pueden agruparse en categorías más o menos homogéneas, según su naturaleza, cada una de las categorías conforma conceptos de composición salarial.

Estos conceptos pueden ser agrupados en categorías conceptuales en relación a:

- a. la naturaleza de las funciones desempeñadas en la estructura organizativa,
- b. las características o condiciones particulares de las personas,

c. la calidad y eficiencia en el desempeño y,

d. mayor tiempo de trabajo.

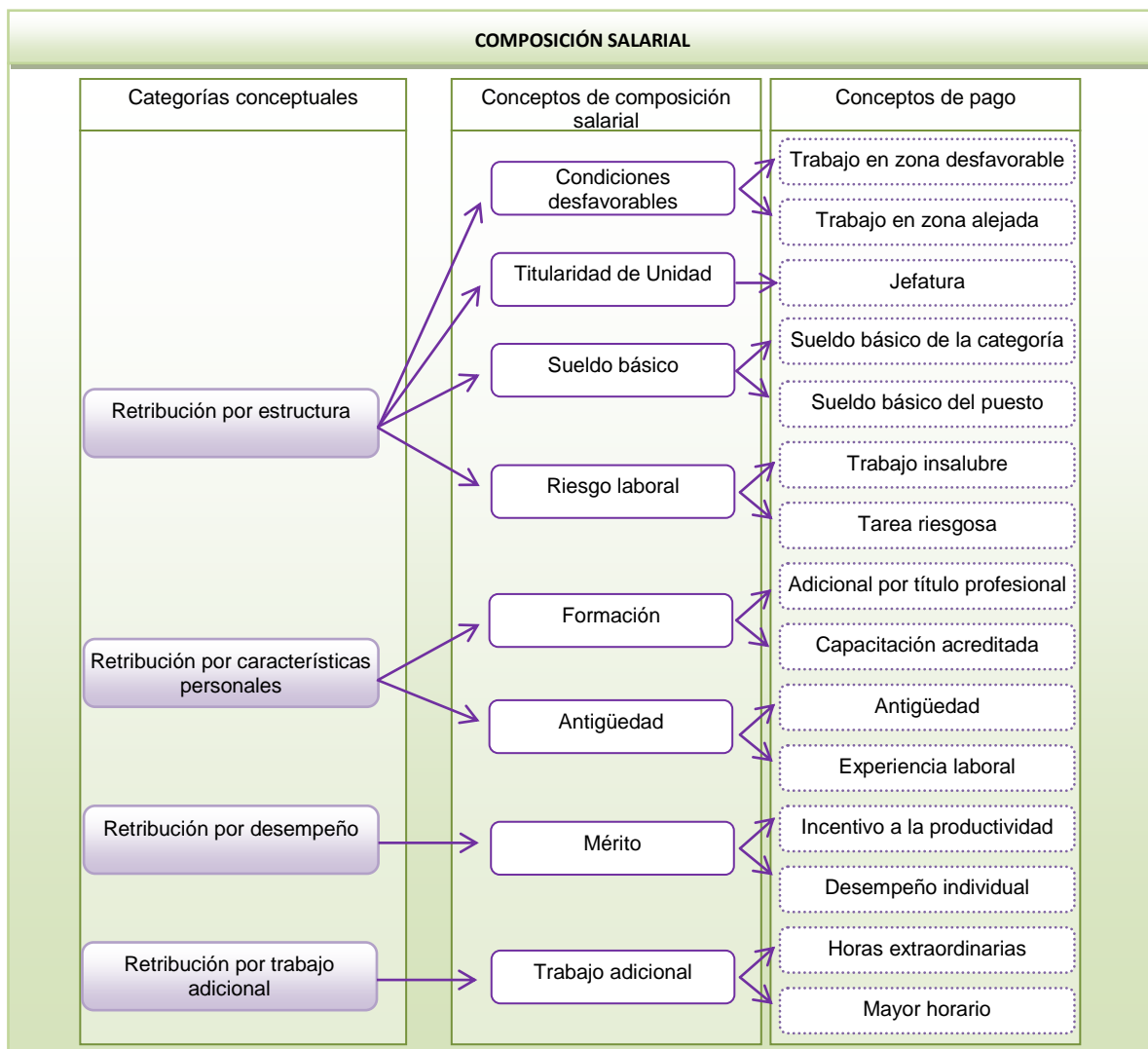


Gráfico Nº 47

### 6.2.9.3. Análisis de regulación legislativa

En relación a esta temática, son relevantes dos aspectos comprendidos en la **Ley Nº 1276 (texto vigente)**, con alcance a todos los agentes que presten servicios remunerados y en forma permanente en las reparticiones de la Administración Central y organismos descentralizados o autárquicos del Poder Ejecutivo y del Tribunal de Cuentas de la Provincia del Chaco, quedando exceptuados, el Gobernador y el Vicegobernador; los Ministros Secretarios de Estado, Secretario General de la Gobernación, y secretarios privados, salvo los que provengan de planta; los funcionarios para cuyo nombramiento y/o remoción la Constitución y

leyes provinciales fijen procedimientos determinados; el personal docente; el personal de seguridad; el personal de vialidad provincial y; el personal transitorio, contratado y jornalizado, y el regido por convenios colectivos de trabajo, a saber:

- organización escalafonaria
- conformación de la retribución

En relación al primer aspecto, la mencionada normativa clasifica en categorías al personal según su función, estas categorías se dividen en grupos, dentro de los cuales se ubican los cargos, los cuales fueron evaluados y aprobados por el Poder Ejecutivo.

Categorías		Grupos		Cargos
<b>A</b>		a	Director = grupo 1 y 2	<i>Director, Director General</i>
		b	Jefes = grupo 1	<i>Jefe de Departamento o área</i>
		c	Profesionales = grupo 1 al 7	<i>Contador, Abogado, Médicos</i>
		d	Administración = grupo 1 al 7	<i>Técnico Especialista en rayos x</i>
<b>B</b>	Personal Obrero y de Maestranza		Grupos 1 al 5	
<b>C</b>	Personal de Servicios		Grupos 1 al 5	

Respecto al segundo aspecto considerado establece la composición de las retribuciones al personal, las que comprenden: sueldo básico, bonificaciones, horas extras, y el régimen de aportes y retenciones a las cuales están sujetas. Gráfico N° 49. En 1986, se sanciona la **Ley N° 3128** que establece que todos los trabajadores estatales, cualquiera sea su situación de revista, que se encuentren comprendidos en los distintos escalafones de la Administración Pública Provincial y Municipal, organismos descentralizados y/o autárquicos y empresas del estado, deben percibir como mínimo una retribución vital, mínima y móvil uniforme, conforme lo establece el Artículo 26, apartado 2 de la Constitución.

**Sueldo básico:** correspondiente a su categoría y grupo, establecida para la prestación normal de servicios en jornadas no inferior a 6 horas 30 minutos diarios o 32 horas 30 minutos semanales, cualquiera sea la categoría o nivel jerárquico.

**Bonificaciones** corresponden a la situación de revista y condiciones especiales de los agentes

**Bonificación por antigüedad**

Consiste en el 20 por mil de la suma del sueldo básico más la compensación jerárquica del agente a que pertenece el cargo, por año de servicio no simultáneo desempeñado en reparticiones nacionales, provinciales y/o municipales.

**Bonificación por atribución,**

Representa una "compensación jerárquica" para los cargos de directores, jefe de departamento y profesionales. Es circunstancial en función del cargo que se encuentra desempeñando el agente y mensual.

**Bonificación por incompatibilidad**

Consiste en una retribución del 30% sobre la sumatoria del sueldo básico y la compensación jerárquica, correspondiente a cargos para quienes tengan prohibido el ejercicio de la profesión, oficio o actividad rentada, salvo la docencia secundaria o universitaria (leyes especiales).

**Bonificación por dedicación**

Se otorga cuando las razones permanentes del servicio lo hicieran imprescindibles, consiste en un *incremento* porcentual a definir por decreto, con carácter general o diferenciado, cuando las jornadas de duración sean superior a la normal o de desempeño en días inhábiles o en horarios nocturnos.

**Bonificación por zona desfavorable o desarraigo**

Se abona al agente que preste servicios en forma permanente en las zonas que declaradas bonificables, consiste en un porcentaje que se determina por vía reglamentaria, sobre la suma del sueldo básico mas la compensación jerárquica y el monto resultante no podrá exceder "dicha suma".

Se incluyen en esta clase la bonificación por riesgo de la salud para los agentes que se desempeñen en salas de enfermos infecto-contagiosos; que preste servicios en salas de rayos; personal de lavaderos de establecimientos sanitarios; que preste servicios en laboratorios, y que efectúe trabajos que determinen la exposición a agentes infecto-contagiosos, y personal profesional y técnico del servicio de odontología dedicado a la atención de enfermos infecto contagiosos.

**Bonificación por riesgo de caja**

Son fijadas para el personal de la Dirección General de Rentas en funciones de receptor de rentas, auxiliares cajeros y/o porta valores. La reglamentación fija el monto que oscilará entre doscientos pesos y setecientos pesos mensuales, el que podrá ser modificado por el Poder Ejecutivo toda vez que se autorice una modificación de las escalas salariales no pudiendo superar el doce por ciento del sueldo mínimo del personal administrativo del Poder Ejecutivo.

**Horas extras:** se liquidan al personal que no esté sujeto a un régimen de horario superior a los mínimos fijados en la presente Ley cuando sus servicios sean requeridos transitoriamente en horarios extraordinarios, siendo autorizadas por la autoridad máxima de la jurisdicción.

**Régimen de aportes y retenciones:** son aquellos conceptos que se encuentren sujetos al régimen de aportes y retenciones correspondiente al servicio de obra social y servicio de jubilaciones y pensiones, establecidas en la ley que crea y organiza el régimen del instituto de previsión social.

Gráfico N° 48

La misma Ley crea, en su artículo segundo, el Consejo de Participación en Política Salarial y Condiciones de trabajo, con facultades para:

- › Proponer el salario mínimo, vital y móvil;
- › Elaborar propuestas para la implementación y/o modificación de estatutos y escalafones para cada uno de los sectores de la Administración Pública Provincial y Municipal, garantizando el cumplimiento del principio constitucional de "a igual trabajo corresponde igual retribución";

- Participar de la elaboración del anteproyecto de presupuesto de gastos en personal, analizar las incidencias presupuestarias y proponer mecanismos para la obtención y/o reasignación de los recursos necesarios para las propuestas que emerjan del consejo de participación en política salarial y condiciones de trabajo;
- Crear sub-consejos para el tratamiento de la política salarial y de las condiciones de trabajo de cada uno de los sectores específicos de la Administración Pública Provincial, cuyas conclusiones se elevarán al consejo para su resolución final.

Siendo aprobadas por ley las políticas salariales y condiciones de trabajo propuestas por el Consejo, para su implementación.

En el mismo año de creación, se reglamenta esta ley a través del Decreto N°0141/86, en el que se establece, entre otras cuestiones, que para la propuesta de la retribución vital, mínima y móvil el Consejo creado a tal fin debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. para la jornada laboral de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales;
- b. una familia compuesta por un matrimonio de dos hijos en edad escolar y nivel primario;
- c. se sustraerá a la erogación calculada, según la metodología que el mismo Consejo establezca, las asignaciones familiares y/o otros conceptos que hagan a la naturaleza de la familia;

Cabe aclarar esta Ley no se considera en la actualidad para la fijación de los salarios. Los aumentos salariales se otorgan por negociaciones con los gremios, teniendo en cuenta el presupuesto provincial como restricción.

### 6.2.10. Relaciones laborales

La política de vínculos que una organización adopta con sus propios miembros constituyen las **relaciones laborales**, con sus características y variaciones, tanto en forma directa, como así también a través de las organizaciones sindicales.

Traducido al Sector Público, se definen como el **vínculo entre personas o instituciones y el estado provincial**, que por las características de las circunstancias específicas del ámbito del derecho laboral, se presentan bajo innumerables situaciones y modalidades, comprendiendo una red de variadas relaciones, que no solamente se respaldan en un esquema normativo, sino también en la realidad plasmada por contextos emergentes de la propia dinámica y turbulencia, lo que lleva a tener en cuenta frecuentemente la combinación de aspectos psicológicos, sociológicos, económicos y políticos.

Se observa que coexisten determinadas formas de actuación o comportamiento que tienen origen en las relaciones humanas en el trabajo, algunas producidas de un modo intencional y premeditada y otras de manera espontánea, derivadas individualmente de lo sentimental o afectivo, en consideración a la persona en lo laboral, a su dignidad y a la dignidad del trabajo y pluralmente desde los comportamientos psicosociales influenciados por el contexto.

En los convenios colectivos de trabajo y en las leyes laborales se reconocen contenidos que son propios de las relaciones humanas laborales, tanto en la órbita privada, como pública.

Las asociaciones profesionales de trabajadores o sindicatos mantienen relaciones entre sí y con los empleadores o grupos de empleadores o entes que los representan, como así también con el Estado y entidades u organismos internacionales, todos ellos regulados bajo normas legales.

Por la naturaleza de su ámbito de aplicación, **el derecho colectivo del trabajo** debe accionar en concordancia con los diversos tipos de derechos, para definir las condiciones a las que deben ajustarse los mecanismos o características de las relaciones laborales, para regular las relaciones entre el individuo y la organización, instrumentadas éstas mediante el **convenio colectivo de trabajo**.

Es de resaltar la importancia de la negociación colectiva en el ámbito del sector público, ya que es una herramienta de las asociaciones sindicales para lograr su misión, es en este sentido que cobra especial atención respetar el **derecho a la negociación colectiva**, atribuible como un derecho humano inherente a la posición del trabajador dentro de la idiosincrasia sindical, como referente y contraparte del poder en el ámbito de la negociación con el Estado, atendiendo a la posición natural atribuible a éste último, como patronal del sector público.

#### **6.2.10.1. Análisis de procesos actuales**

La metodología instrumentada para tratar aspectos acerca de las condiciones y relaciones de trabajo entre de los agentes y el Estado, a través de las asociaciones sindicales que los representan, es visiblemente recurrente, en el sentido que cada una de las partes desarrolla en forma independiente la propuesta, impulsados o motivados por la situación de coyuntura política, económica o social, mientras la otra parte discute sobre lo presentado.

Esta situación genera comúnmente complicaciones, debido a la necesidad de cada uno de los actores intervinientes interesados en defender “su” derecho o proyecto, constituyéndose en una característica notoria de las relaciones laborales, los espacios de diálogo están fuertemente condicionados por el nivel del conflicto, promoviéndose sólo para buscar salidas en circunstancias de agravamiento extremo del mismo.

Se trata de una especialidad política que las partes representadas deben asumir, ante el surgimiento de conflictos entre la patronal y sus empleados, resolviendo con posiciones que revelen una negociación política inteligente.

Actualmente se carece de un marco legal que regule la negociación de las relaciones laborales, mediante la cual se establezca criterios, condiciones y metodologías para el inicio, avance y cierre del tratamiento de los temas, por tal se dice que las propuestas del Estado y los representantes sindicales están enmarcadas en un unilateralismo de doble vía.

#### **6.2.10.2. Análisis de Regulación Legislativa**

Tomando como referencia un ámbito más amplio, las relaciones laborales



comienzan a tomar cuerpo institucional en el **convenio de la OIT N° 98**, que recomienda criterios y pautas que deberían adoptar las partes en todo procedimiento de negociación colectiva para reglamentar las condiciones de trabajo. El Convenio N° **151** extiende ese derecho al sector público y el **N° 154** refiere al Fomento de la Negociación Colectiva, ratificado por la Ley Nacional N° 23.544, que contempla además de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la relación interprofesional.

A nivel nacional, la Ley N° 23.551 de Asociaciones Sindicales, establece las normas de creación, registro, reconocimiento y funcionamiento de los gremios y sindicatos.

Siguiendo en el ámbito de nuestro país, es destacable referir como antecedente fundamental la Ley N° 24.185, que rige acerca de las "Convenciones Colectivas de Trabajo" para el ámbito de la Administración Pública Nacional.

En la provincia, las condiciones laborales de los agentes de la Administración Pública están reguladas a través del Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial (Ley 2017 y 2018), en vigencia desde diciembre de 1976.

Por iniciativa del Poder Ejecutivo Provincial, este Gobierno, remitió a la Cámara de Diputados un proyecto de ley sobre el Régimen de Negociaciones Colectivas que tiene por objetivo facilitar el debate de las condiciones laborales inherentes al empleo público.

Este Proyecto, constituye una propuesta innovadora puesto que permitirá la discusión de las cuestiones laborales en un marco de participación plural e igualitaria, entre las partes intervinientes.

La normativa propuesta significará un avance en la democratización de la participación de los empleados públicos en las cuestiones laborales en un pie de igualdad, marcando un hito en el ámbito del empleo público provincial, al implementar un régimen que posibilite regular espacios de consenso a nivel gubernamental y sindical.

#### **6.2.10.3. Definición de la Estrategia**

Las políticas basadas en la democracia, el respeto y el consenso, son el camino más adecuado hacia modelos de empleo público de caracteres inclusivos y pluralistas.

La expectativa inmediata, es que el marco de negociación habilite no sólo mejores condiciones laborales compensatorias a las restricciones ocasionadas por los problemas fiscales y niveles potenciales de inflación, sino que además contemple otros beneficios no dinerarios que se traduzcan por acuerdos de parte.

Pero al mismo tiempo, no puede descartarse la intensificación de los conflictos por reclamos de los gremios que mayor oposición ejercen al modelo económico y social, no obstante algunas treguas aconsejadas por la criticidad de la coyuntura.

Las Políticas Públicas elaboradas con la participación de los interesados y en base al debate y el consenso, son más arduas, más lentas, pero considerablemente más perdurables en el tiempo.

Si bien ya se encuentra en marcha un instrumento formal – proyecto de ley - que promueve el desarrollo de la participación de los empleados públicos en el ámbito laboral - sindical, favoreciendo la igualdad y el consenso, siendo su instrumentación un aporte decisivo en ambos sentidos, dado que la Negociación Colectiva constituye una herramienta invalorable que, colocada en escena, representa una conquista, no sólo para los trabajadores, sino también para el Estado, se considera necesario, proponer las siguientes acciones previas:

- 1. que la Dirección General de Recursos Humanos genere los espacios que propendan al desarrollo de los recursos humanos, plasmado en un Plan Integral.**
- 2. que este Plan Integral comprenda productos resultantes de vínculos laborales permanentes de calidad, de condiciones de trabajo y de salarios acordes a las competencias del personal.**
- 3. que la implementación del Plan, garantice mecanismos de regulación con intervención de las partes involucradas (agentes, sindicatos, comisiones mixtas, delegados gremiales y Estado).**

Para llegar a esta instancia es preciso establecer y contar con la infraestructura necesaria para el funcionamiento de un sistema integrado de personal, la disponibilidad de información sobre los lineamientos de política y las herramientas y prácticas relacionadas con la gestión de empleo público.

El objeto de la definición de planes participativos y consensuados con los sindicatos en función de mejorar la gestión pública, es coincidente con el fin último: calidad de servicios a la ciudadanía y desarrollo de un modelo de gestión por resultados.

Cuando proponemos que la Dirección General de Recursos Humanos, componga espacios para generar acciones plasmadas en un plan, también estamos hablando de favorecer la productividad, dado que recursos humanos estimulados, aportan a buenos resultados, es decir al éxito de los proyectos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Habiendo intervenido en el marco del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado (PROFYM), sobre dos de sus tres ejes estratégicos de acción - Reforma Institucional y Transformación de la Gestión Pública -, en el análisis integral de los siguientes componentes: a) Fortalecimiento administrativo y articulación Institucional; b) Administración organizada en Unidades Sustantivas y de Apoyo; c) Superintendencia y Órganos Rectores; y d) Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituyen aportes del presente Estudio, lineamientos conceptuales, diseños organizacionales, normativas y guías de gestión, que adecuadas al espacio institucional y ámbito territorial, su implementación fortalece las iniciativas avanzadas en la materia, generando identidad a un modelo idealizado por el Gobierno Provincial, cuyo fin último es una mejora cualitativa en la calidad de la atención al ciudadano.

Bajo un concepto de análisis sistémico, y contemplado a nivel de la macroestructura organizacional, se tuvo presente como entablar esquemas que faciliten la transversalidad de las funciones como nueva modalidad de interrelación de servicios al cliente interno y externo, poniendo énfasis en cuidar la complementariedad, sin caer en la superposición, a efectos de la optimización de los recursos, para alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad.

El estudio fue nivelando de esta manera dos instancias: la concentración de la idea conceptual con lineamientos generales de acción y su bajada a la aplicación de casos testigos, a manera de asistencia técnica requerida, coordinada y habilitada por el organismo de contraparte.

El resultado de los relevamientos efectuados, las conclusiones y propuestas que derivaron del censo del personal, las aproximaciones al perfil ocupacional incorporando rasgos psico-organizacionales, cuya organización institucional para el fortalecimiento de competencias, se esquematizan a nivel de prefactibilidad en el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos, sumado a la redefinición de las estructuras organizativas en concordancia con las estructuras programáticas, las que definen en última instancia el cumplimiento de la plataforma gubernamental, permiten inferir a partir de la aplicación de prediseños de evaluación, que su

aplicación integral y efectiva, trata de un proceso que para su concreción, exige prerequisites sin los cuales, toda propuesta de transformación puede quedar invalidada.

- Se trata de un proceso multidimensional y dinámico, cuya implementación requiere políticas públicas responsables y participativas que exigen una revisión profunda de cada área en particular, incluyendo elementos organizativos e instrumentales específicos.
- Es recomendable focalizar la dimensión de la modernización del Estado, a partir de su aplicación a casos o servicios puntuales, que teniendo impacto cualitativo en la sociedad, se constituyan en factor multiplicador del cambio.
- Un fuerte compromiso por parte de los funcionarios resulta necesario para superar la resistencia al cambio que genera el proceso de modernización en los procedimientos de gestión y equiparación transversal de estructuras orgánico – programáticas, cuya efectividad moviliza necesariamente la articulación y la complementariedad de acciones, quedando desactualizados los departamentos estancos.
- Las reformas exigen de una conducción capaz de generar una serie de consensos y compromisos institucionales mínimos para el desarrollo de un plan integral.
- Lo expuesto, indica que la modernización del Estado excede la introducción de herramientas de gestión universales, pues su alcance para ser sustentable, requiere además del soporte de gestión y tecnológico, una efectiva transformación de la cultura organizacional, liderada por los responsables de primera línea de la organización Estado, que coadyuven a la conformación de capital humano especializado en la materia.
- Se requiere generar capacidades en las instituciones para que logren, mediante la gestión del proceso, una cadena de creación de valor público. La gestión del proceso, supone la adecuada articulación de los componentes de esa cadena.

- El nuevo modelo de gestión, obliga a las organizaciones a definir claramente sus objetivos, analizados en sus aspectos sustanciales y de evaluación y no como procesos simplemente administrativos.
- Desde el punto de vista de la cultura organizacional aplicada a un modelo de gestión horizontal, un aspecto importante de este proceso debe gestarse con la organización en grupos o equipos de trabajo, integrados alrededor de la generación de un conjunto de productos institucionales que hacen a un objetivo, centrando la responsabilidad de la gestión en un líder de equipo, correspondiendo su amplitud, conformación, dinámica y duración, a los productos/servicios a ofrecer y objetivos a lograr, en articulación con otros pares, cuyas metas formen parte de la agenda de la institución, independientemente de la conformación o pertenencia orgánica que corresponda a cada uno de los agentes intervinientes para el logro de dicho objetivo.

Para motorizar las transformaciones en el aparato administrativo, en sus diversas áreas, algunos de los instrumentos de cambio a aplicar en la gestión de las organizaciones públicas serían:

- gestión por objetivos o resultados
- gestión de calidad
- dirección estratégica
- formación del capital humano
- gobierno electrónico

Herramientas éstas que deben implementarse orientadas a profundizar la participación del conjunto social. Se trata en definitiva de un método de gobierno, un estilo de hacer política en el Estado y en la sociedad.

Fundamentalmente, la modernización o transformación de los organismos públicos, sobre la base de una gestión más eficiente, depende de la disposición de recursos humanos capacitados con adecuada asignación de funciones, pero por sobre todo,

de la puesta en práctica de una nueva manera de hacer las cosas, donde la visión esté dirigida a satisfacer el interés público, desde cada trámite, asistencia u asesoramiento de la gestión pública.

A tal fin, el Estado debe disponer de los instrumentos adecuados para priorizar, articular y coordinar cada una de las políticas y administrarlas de manera eficiente, incorporando nuevas tecnologías, estructuras organizativas acordes con los planes de gobierno, con profesionalización y dignificación de los trabajadores del sector público.

Lograr eficiencia, requiere entre otros aspectos centralizar decisiones, descentralizar operaciones y articular acciones sobre la base de asignación de resultados e instalación de sistemas de autocontrol, constituyendo las herramientas aportadas, soporte y organización para tal fin, donde la esencia del cambio, requiere la reflexión sobre el hacer y el ser, es decir, la actitud propia ante la necesidad de la interacción mutua, y ello es así porque “el ser humano” es el que nutre la organización, quien muñida de información, tecnología y operaciones, por medio de las personas, genera nuevos procesos, servicios, resultados e impacto.

El desafío en el marco del diagnóstico crónico de inercia, apatía, indiferencia y desgano que componen el contexto que pudimos visualizar, es romper justamente con esa cultura propia de aparato de la administración pública como complejo viviente; inercia que solo puede ser modificada por la propia gente que la compone, donde a mayor cargo y función, debe acompañarse con, mayor compromiso y pertenencia al Programa, para constituirse en los dinamizadores, facilitadores y multiplicadores imprescindibles del cambio.

**Lic. Gabriela E. Castillo**

Resistencia, Chaco – Argentina - Agosto del 2009.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Discurso del Gobernador en la legislatura. Presentación Power point

Banco Interamericano de Desarrollo. **Modernización del Estado. Documento de estrategia.** Washington, D.C. Julio de 2003

Banco Interamericano de Desarrollo. **Una herramienta de Gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.** Marzo de 1997.

Asinelli, Christian Gonzalo **La modernización del Estado y la gestión por resultados en Argentina: experiencia y desafíos del proyecto de modernización del Estado.** XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guatemala - 2006

Norberto Ivancich. **Hacia un Estado inteligente y para todos.** IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2004

### **Plan de Desarrollo Integral del Chaco**

Halliburton, Eduardo; **Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública;** Ed. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano (2006) Editado por la Subsecretaría de la Gestión Pública y el Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR

Subsecretaría de la Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires. **Documento N° 5 Criterios Generales para el diseño de las estructuras en el Administración Pública Provincial.** La Plata, 2004.

Dr. CP Miguel Ángel Espiño. **Utilización de índices de gestión en la Administración Pública** - Congreso Metropolitano de Ciencias Económicas - CPCECABA (Noviembre de 2005)

Jorge Hintze. **Instrumentos de Evaluación de la Gestión del Valor Público.** VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá, 2003.

Subsecretaría de la Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires. **Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales e instructivos de procedimiento en la Administración Pública Provincial**. La Plata, 2007.

FEDERICO GAN, JAUME TRIGINÉ. **Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones**.

Juan Carlos Fresco. **El proceso de transformación y cambio en las organizaciones, la transformación de la mente para lograr el cambio**. IMR Consulting Group.

Jorge Ricardo Etkin, **Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado**. Ediciones Granica S.A. 2006

Alles, Martha. **"Dirección Estratégica de Recursos Humanos"**. Ediciones Granica S.A., 2006. Buenos Aires.

Chiavenato, Idalberto **"Administración de Recursos Humanos"**. Ed. McGraw-Hill. 8ª Edición. 2007

**Metodología para el análisis y valuación de puestos** - Gobierno del Estado de Veracruz. Xalapa. Octubre de 2000.

**Manual de Selección de personas en servicios públicos**. Dirección Nacional del Servicio Civil. Dirección Nacional del Servicio Civil. 1a Edición. 2006- Chile.

PEREDA MARÍN, S; BERROCAL BERROCAL, F. **"Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias"**

Mesta Delgado, Jesús **"Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal"**. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2003. Panamá

Bonifacio, J y Colaboradores. **"LA POLÍTICA DE FORMACIÓN DE FUNCIONARIOS DEL INAP"**, 2003. Buenos Aires.

**"Manual de Políticas y Procedimientos"**. Ayuntamiento del Distrito Nacional.

Marco Lógico

**“Manual de Capacitación para la Administración Pública Federal 2007”.**

Subsecretaría de la Función Pública. Servicio Profesional de Carrera.

**“Proyecto de Capacitación Año 2009”.** Dirección de Capacitación, Subsecretaría de Organización Administrativa y Programas Especiales.

Ley N° 3487 Estatuto General y Básico para el Personal de la Administración Pública. Provincia de Río Negro

García Laval, B; Napolitano, A. **“Sistema de Capacitación de la Provincia de Buenos Aires –SIPROCA- , una experiencia de articulación entre cultura, política y gestión pública”.** Cuarto Congreso Argentino de Administración Pública. Agosto de 2007. Buenos Aires

Lic. Botto, Verónica. **El Método Assessment. Center en la Gestión de Recursos Humanos** - Septiembre 2004

Hintze, Jorge. **El Sistema Salarial. Aspectos conceptuales.** Documentos TOP sobre Gestión Pública (1999). Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.

Sanín Ángel, Héctor. **Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública.** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile. 1999