



**PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL
ATLANTICO SUR**



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
DE LA CASA**

**DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO,
ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUR**

INFORME FINAL

Junio 2019

Economista
Gabriel Schneider

ÍNDICE

Antecedentes del Estudio	4
SIGLAS	6
A. Análisis de la Situación de la Casa de Tierra del Fuego	7
A.1. Marco Legal de la Casa de Tierra del Fuego.....	7
A.2 Misión.....	7
A.3 Organigrama y Funciones de la Subsecretaría de Representación Oficial – Casa de Tierra del Fuego en la Ciudad de Buenos Aires.....	7
A.4 Análisis de las diferentes Áreas de la Casa de Tierra del Fuego	12
A.4.1 Secretaría de Representación Oficial de la Casa de Tierra del Fuego.....	12
A.4.2 Dirección de Coordinación de Salud.....	15
A.4.3 Dirección Administrativa y Financiera.....	17
A.4.4 Dirección de Promoción y Difusión	18
A.4.5 Departamento de Prensa y Difusión	20
A.4.6 Secretaría Privada	22
A.4.7 Dirección de Cultura y Proyectos Especiales.....	26
A.4.8 Dirección de Asuntos Jurídicos –DAJ-.....	31
A.4.9 Dirección de Despacho	34
A.4.10 Dirección General de Recursos Humanos – DGRRHH-.....	36
A.4.11 Dirección de Protocolo	38
A.5 Análisis Presupuestario de la Casa de Tierra del Fuego	38
B. Propuestas de Mejoras	41
B.1 Realizar una reestructuración organizacional que evite duplicaciones y mejore la eficiencia	41
B.2 Realizar una Planificación Pluri Anual	43
B.3 Hacer un Seguimiento Mensual de la Planificación	44
B.4 Establecer con claridad procedimientos del Área de Salud y Administración Financiera....	45
B.5 Unificar Promoción con Proyectos	46
B.6 Sistema de Indicadores y Registro de Atenciones.....	46
B.7 Unidad de TICs.....	47
B.8 Modificación de la organización de la Dirección de Comunicación y sus funciones específicas.....	47

B.9	Realizar Convenios en Área de Salud.....	50
B.10	Implementar GEDO en Despacho para Registro Civil y Títulos	51
B.11	Desarrollar Herramienta para Control Presupuestario	51
B.12	Desarrollar el rol articulador de la SRO	51
B.13	Reorganización de la Secretaría Privada.....	52
C.	Anexos	53
Anexo 1	Cuadro Normativo de la Estructura de la Casa de Tierra del Fuego (CTF)	54
Anexo 2	Resolución 9-12.....	69
Anexo 3	Flujogramas de Procesos	71
Anexo 4	Flujogramas de Procesos Reformulados	74

Antecedentes del Estudio

Finalidad del Presente Estudio

El presente estudio tiene por finalidad aportar las herramientas necesarias para fortalecer el rol de la Casa de Tierra del Fuego a efectos de que ésta brinde servicios de calidad a los ciudadanos fueguinos y represente eficazmente los intereses de la Provincia ante la Administración Central y demás Gobiernos Provinciales. Además de promover una mejora en la calidad de las prestaciones, se introducirán -para una segunda etapa- acciones y proyectos que promuevan la provincia como un todo.

Objetivos

El objetivo general del estudio es jerarquizar el rol de la Casa de Tierra del Fuego a fin de convertirla en un organismo ágil, dinámico y activo, capaz de representar cabalmente los intereses de la provincia ante el Gobierno Nacional y brindar a los fueguinos servicios de excelencia.

Son objetivos específicos del estudio:

- Analizar el funcionamiento actual de la CFT, procesos administrativos, su estructura, equipo y ejecución presupuestaria.
- Analizar los servicios brindados por derivación del área salud.
- Promover un ordenamiento de funciones en la gestión de los servicios de la Casa y optimizar la calidad de sus prestaciones.
- Definir procesos y funciones; proponer modificaciones en la estructura a fin de evitar superposiciones entre las distintas unidades funcionales de la CFT.
- Proponer ejes de acción para, en una siguiente etapa, diversificar el accionar de la CFT con proyectos que alcancen y potencien la gestión provincial.

Beneficiarios

La Casa de Tierra del Fuego tiene como principales destinatarios de sus servicios a:

- los fueguinos que residen o se encuentran en tránsito en la Ciudad de Buenos Aires. En este caso, el funcionamiento administrativo de la Casa es iniciado por actores externos al gobierno de TDF.
- las áreas del gobierno de TDF que se apoyan en la Casa para brindar un servicio específico, de competencia que les es propia. En este caso, la gestión interna de la Casa es iniciada por actores del gobierno de la Provincia.

El estudio se propone realizar un diagnóstico de los principales procesos a fin

de ordenarlos, sistematizarlos y priorizarlos estableciendo protocolos de trabajo para las principales demandas recibidas. Este trabajo redundará en una mejor atención, más ágil y eficiente, a los distintos actores que interactúan con la Casa, beneficiarios finales de los servicios brindados.

Asimismo, se espera que este ordenamiento interno de los servicios brindados a demanda signifique una disminución en el tiempo empleado para cada una de estas tareas y permita a la Casa promover nuevos proyectos que redunden en beneficios para la provincia.

Tareas a Realizar Según los TDR

Tarea uno

Análisis del funcionamiento actual de la Casa de Tierra del Fuego

1a. Detallar la estructura existente de la Casa de Tierra del Fuego (CTF), con la sistematización del marco normativo y relevamiento de los principales servicios y procedimientos.

1b. Relevamiento de los principales servicios, funciones y procedimientos internos de la SRO, identificando los actores con los que se vincula mayoritariamente (origen, motivo, frecuencia, etc).

1c. Relevamiento de los RRHH con que cuenta la Casa a través de la realización de entrevistas de profundidad a fin de determinar perfiles, competencias y capacidades.

1d. Análisis presupuestario a fin de conocer el impacto de cada uno de los servicios brindados.

Tarea dos

Análisis de los servicios brindados por derivación del área salud

2.1 Análisis de las particularidades de los servicios brindados por derivación en el área Salud: cuantificación de las personas derivadas, casos tipo, tiempos promedio de asistencia requerida, impacto presupuestario, etc.

En la actualidad el área de salud es la que mayor presupuesto moviliza. Cuenta con mayor cantidad de recursos humanos implicados y concentra el mayor caudal de demanda en relación al resto de las áreas de la SRO. El análisis permitirá contar con un diagnóstico del área, identificar oportunidades de mejora y generar una mejor coordinación con las otras áreas de la SRO.

Tarea tres

Propuesta de ejes de acción a partir de los cuales se puedan desarrollar, en una siguiente etapa, proyectos específicos

3.1. Propuesta de líneas de acción sobre las cuales se puedan proponer proyectos concretos a ser desarrollados e implementados en una etapa posterior.

SIGLAS

CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CFI	Consejo Federal de Inversiones
CTF	Casa de Tierra del Fuego
DAF	Dirección de Administración Financiera de la CTF
DAJ	Dirección de Asesoría Jurídica
DCPE	Dirección de cultura y proyectos especiales de la SRO
DPGSS	Dirección Provincial de Gestión Sociosanitaria
GEDO	Sistema de Gestión Documental
HD	High Definition
INFOTUR	Instituto Fueguino de Turismo
SIGA	Sistema Integrado de Gestión Administrativa
SIT	Secretaría de Informática y Telecomunicaciones
SRO	Secretaría de Representación Oficial
SSCAP	Subsecretaría de Coordinación y Articulación Política
SSCSS	Subsecretaría de Coordinación Sanitaria y Social
TDF	Provincia de Tierra del Fuego
TDR	Términos de Referencia

A. Análisis de la Situación de la Casa de Tierra del Fuego

A.1. Marco Legal de la Casa de Tierra del Fuego

La *Casa de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur* fue creada en 1963 mediante el Decreto N° 78 gracias a la cesión por parte del Ministerio del Interior de oficinas destinadas a la instalación de la delegación de la Casa en Capital Federal.

Luego de sucesivos cambios de estructura y funciones, en 2015 se aprueba mediante Decreto N° 3067 (en el Anexo 1 se presenta un análisis del marco legal de la Casa de Tierra del Fuego), la estructura política de la Secretaría de Representación Oficial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dependiente de la Gobernación de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. La norma establece las misiones y funciones de las Subsecretarías y Direcciones Provinciales operativas en la órbita de esta Secretaría.

La Secretaría cuenta actualmente con una dirección provincial y dos subsecretarías:

- 1) Dirección Provincial de Control de Gestión Socio sanitario
- 2) Subsecretaría de Coordinación y Articulación Política
- 3) Subsecretaría de Coordinación Sanitaria y Social

A.2 Misión

La Casa de la Provincia de Tierra del Fuego es un organismo público provincial cuya misión es representar al Gobierno fueguino en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y brindar apoyo a los fueguinos que -por algún motivo- necesitan asistencia en la Ciudad de Buenos Aires.

A.3 Organigrama y Funciones de la Subsecretaría de Representación Oficial – Casa de Tierra del Fuego en la Ciudad de Buenos Aires

El artículo 22 de la **Ley Provincial Nro 1060** establece las atribuciones de la Secretaría de Representación Oficial del Gobierno de Tierra del Fuego en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De su análisis surge que las funciones abarcan 5 temas principales y uno subsidiario.

1. **Representación** del Gobierno de la Provincia ante organismos nacionales, regionales y de otro orden.
2. **Promoción de la Provincia** en materia de inversión, intercambio comercial, turismo, desarrollo (económico, productivo, económico,

social, político, cultural, educativo y deportivo) y posicionamiento geopolítico.

3. Gestión sanitaria

Asistir fueguinos que deban trasladarse fuera de la Provincia por razones de salud (o asuntos sociales)

Articular con el sistema de salud de la ciudad y la provincia de Bs As, con los ciudadanos y los organismos sanitarios públicos de la Provincia, a fin de resolver y facilitar derivaciones, evacuaciones, asistencia sanitaria y social que estos requieran.

Garantizar la asistencia médica y/o social de aquellas personas derivadas o evacuadas (estableciendo mecanismos de fiscalización y control).

Garantizar la oferta de profesionales de la salud que requiera el gobierno de la provincia.

Garantizar la actualización y capacitaciones de los profesionales de la salud de la provincia.

4. Apoyo a otras áreas del Gobierno Provincial y a sus funcionarios

Gestionar, en el ámbito de las distintas jurisdicciones nacionales, las iniciativas ejercidas por el Poder Ejecutivo.

Asistir a Ministros y Secretarios provinciales y representarlos cuando así lo requieran.

Realizar los trámites y gestiones para el Poder Ejecutivo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asistir al Ministerio de Economía de la Provincia en materia de promoción.

Coordinar la difusión de las actividades y acciones que realicen los funcionarios provinciales en CABA.

Asistir al Gobierno Provincial en el desarrollo de las acciones para la asistencia social y sanitaria de los ciudadanos de la Provincia.

5. Asistir a los estudiantes fueguinos cursando carreras terciarias y universitarias en CABA

Disponer la atención integral del estudiante de nivel superior de la Provincia, fuera de la misma.

Fomentar el voluntariado de jóvenes y el intercambio de delegaciones deportivas, culturales y educativas.

Implementar programas de capacitación e inserción laboral de jóvenes estudiantes de la Provincia, que se encuentran transitoriamente en otras jurisdicciones.

6. Otros

Participar en acciones relacionadas a la reivindicación de la Soberanía argentina sobre las Islas Malvinas

Colaboración desde Buenos Aires en caso de catástrofe Natural

Fomentar la agilización de todos los procedimientos administrativos que deban realizar los ciudadanos fueguinos en CABA.

Según el **Decreto 3067/15** emitido por la Gobernadora Roxana Bertone, la **ESTRUCTURA POLÍTICA** de la Secretaría de Representación Oficial se compone de la siguiente manera:



Gráfico 1: Organigrama de la Estructura Política de la Casa.

Fuente: Elaboración propia según lo indicado en el Decreto 3067/15

Si bien el Decreto 2960/11 emitido por la Gobernadora Ríos da forma a la estructura de la Secretaría, el Decreto 3067/15 lo deja sin efecto. De todos modos, cabe destacar que hasta el 2011, la estructura orgánica se componía según lo graficado en la página siguiente.

Organigrama Casa de Tierra del Fuego

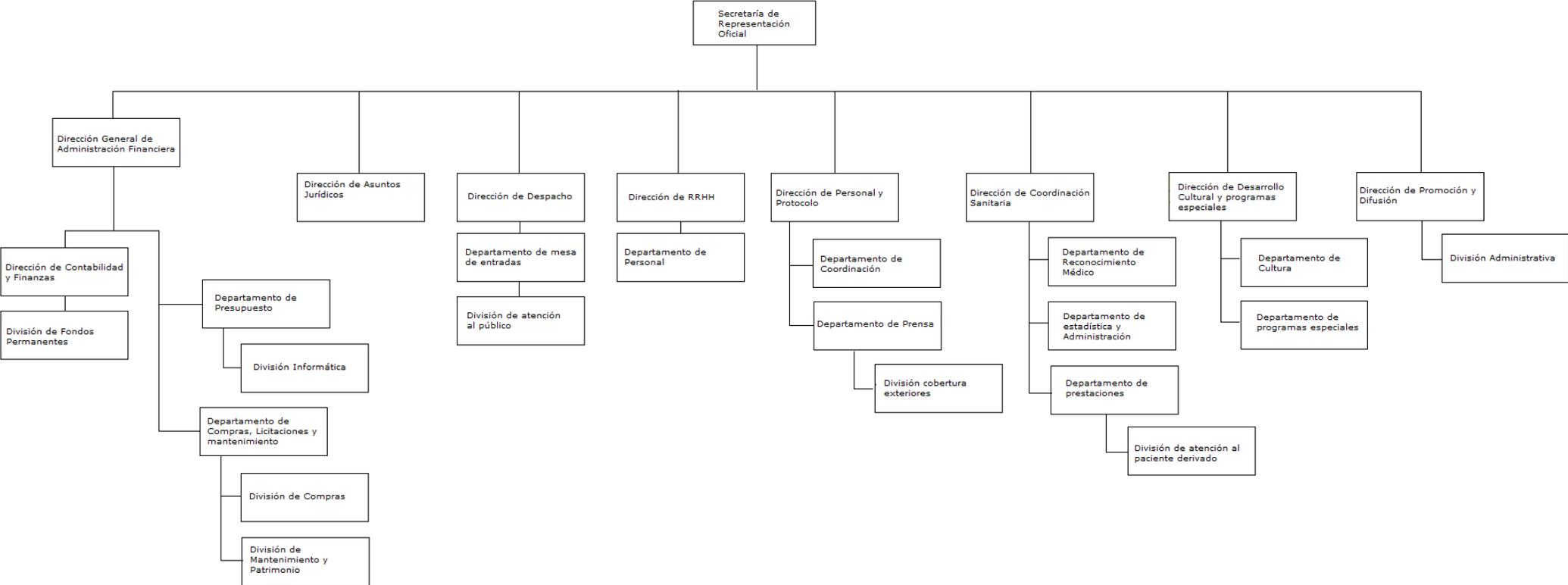


Gráfico 2: Organigrama de la Estructura Política de la Casa.

Fuente: Elaboración propia según lo indicado en el Decreto 3067/15

El Decreto 2960/11 a su vez establece misiones y funciones para cada una de ellas. Al cotejar las funciones asignadas a cada organismo con las atribuciones de la Secretaría por la Ley 1060/15 podemos concluir que:

1. Las funciones asignadas a las Subsecretarías y a la Dirección Provincial guardan relación con aquellas asignadas a la Secretaría (directa o indirectamente).
2. Las funciones asignadas a las Subsecretarías y a la Dirección Provincial guardan relación con la misión que les fue encomendada.
3. La distribución de las funciones de la SRO es proporcional a la jerarquía de los organismos dependientes: Las subsecretarías cubren 12 y 15 funciones mientras que la Dirección Provincial de Gestión Sociosanitaria (DPGSS) atiende sólo 4. En otros términos, las funciones de la Subsecretaría de Coordinación Sanitaria y Social (SSCSS) cubren el 52% de las funciones de la SRO, las funciones de la Subsecretaría de Coordinación y Articulación Política (SSCAP) cubren el 65% y las de la Dirección Provincial de Gestión de Control Sociosanitario el 17%.
4. Una mirada cualitativa permite ver que las funciones propias de la Dirección Provincial implican tareas específicas y acciones concretas, a diferencia de las funciones de las Subsecretarías que revisten un carácter más general.
5. Las funciones 22 y 23 no son atendidas por ningún organismo.
6. Las funciones SRO 1; 2; 3; 4; 8; 14; 16; 18; 19 y 21 son abordadas por dos organismos en simultáneo. Esto no implica necesariamente redundancia de procesos ya que cada organismo cumple roles diferenciados.

Si volvemos sobre la clasificación de las funciones de la SRO por categoría y aplicamos la misma matriz a las funciones de la SSCSS, la SSCAP y la DPGSS encontramos la siguiente distribución global:

Tabla 1: Funciones por Area de la Casa

	Funciones			
	DPGSS	SSCSS	SSCAP	Global
Representación			1	1
Promoción			2	2
Apoyo	2			2
Gestión Sociosanitaria	3	5		8
Asistencia a Estudiantes			2	2
Otros				0

Fuente: Elaboración propia en base a lo relevado en campo.

Funciones por categoría

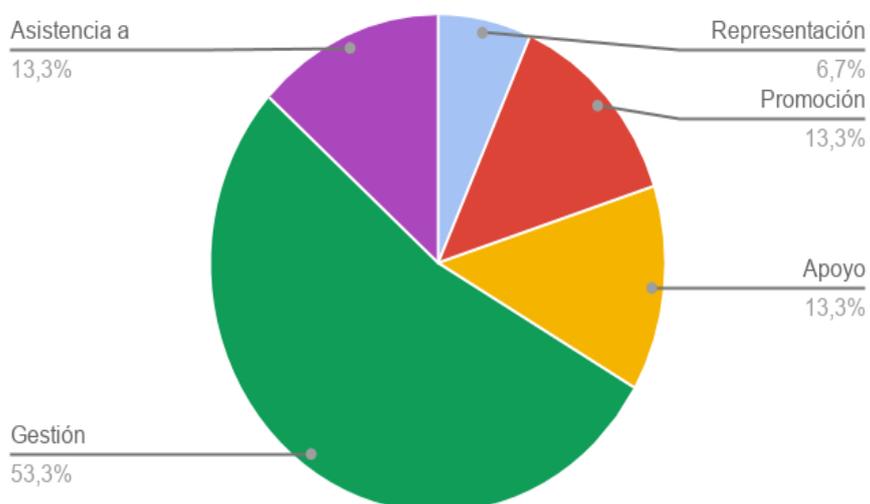


Gráfico 2: Funciones por Area de la Casa

Fuente: Elaboración propia en base a lo relevado en campo.

Los datos expresados anteriormente permiten observar la importancia otorgada a las funciones relacionadas con temas de salud. Esto puede interpretarse como un desequilibrio, ya que al detenernos en las funciones otorgadas a la Secretaría sólo seis de las veintitrés refieren a gestión sociosanitaria.

Del mismo modo se puede afirmar con seguridad que quedan relegadas las funciones relacionadas a la promoción de la provincia, especialmente en materia de desarrollo económico.

A.4 Análisis de las diferentes Áreas de la Casa de Tierra del Fuego

A continuación, se presentan los hallazgos de las entrevistas con las autoridades de la Casa de Tierra del Fuego, así como del análisis de la documentación relevada durante esta etapa del trabajo.

A.4.1 Secretaría de Representación Oficial de la Casa de Tierra del Fuego

La Ley N° 1060 de Ministerios, sancionada el 17 de diciembre de 2015, en el Artículo 22 indica las atribuciones y competencias de la Secretaría de Representación Oficial que fundamentalmente son la de representar al Poder Ejecutivo Provincial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ante todo organismo público o persona privada; y en particular:

1. Gestionar, en el ámbito de las distintas jurisdicciones nacionales, las iniciativas ejercidas por el Poder Ejecutivo.
2. Ejercer la representación que le sea delegada por la Gobernadora ante los Ministerios y Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo Nacional, organismos nacionales y regionales y foros federales y regionales.
3. Asistir a Ministros y Secretarios provinciales y representarlos cuando así lo requieran, en gestiones que deban realizarse fuera de la Provincia.
4. Realizar los trámites y gestiones que le encomienden las autoridades del Poder Ejecutivo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
5. Promover la integración y la difusión de oportunidades que ofrece la Provincia, en materia de inversión, intercambio comercial y promoción de turismo, aprovechando la red de los servicios consulares y otras redes institucionales de similar conformación.
6. Articular y asistir al Ministerio de Economía de la Provincia en la promoción de actividades económicas, el intercambio regional, fomentar las inversiones productivas y asistir a la Provincia en la promoción y desarrollo de las mismas.
7. Coordinar con las áreas que corresponda la difusión de las actividades y acciones que realicen los funcionarios provinciales y de la Secretaría de Representación Oficial, en Capital Federal.
8. Propiciar y desarrollar acciones tendientes al fortalecimiento de los vínculos con otras Representaciones Oficiales provinciales, universidades, organismos gubernamentales y no gubernamentales, fundaciones y asociaciones en general, embajadas, consulados y demás organizaciones científicas y culturales;
9. Elaborar y ejecutar los programas, convenios y articulaciones que estime pertinentes para el desarrollo productivo, económico, social, político, cultural, educativo, deportivo y turístico de la Provincia.
10. Promover y difundir las potencialidades estratégicas, culturales, económicas y geopolíticas de la Provincia.
11. Acompañar al Instituto Fueguino de Turismo en la promoción del turismo ofrecido por la Provincia.
12. Disponer la atención integral del estudiante de nivel superior de la Provincia, fuera de la misma.
13. Promover los convenios y acciones que fomenten el voluntariado de jóvenes ciudadanos de la Provincia, el intercambio de delegaciones deportivas, culturales y educativas, a fin de lograr una real participación en los objetivos actuales del Gobierno Provincial.
14. Implementar programas de capacitación e inserción laboral de jóvenes de la Provincia, que se encuentran transitoriamente en otras jurisdicciones cursando estudios terciarios o universitarios, procurando su integración y compromiso con acciones sociales y comunitarias.
15. Fomentar la agilización de todos los procedimientos administrativos que deban realizar los ciudadanos de la Provincia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, articulando con las áreas que correspondan, internas o externas,

de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los mismos.

16. Asistir al Gobierno Provincial en el desarrollo de las acciones para la asistencia social y sanitaria procurando satisfacer los requerimientos de los ciudadanos de la Provincia.

17. Asistir a las personas que deban trasladarse por requerimiento de autoridades provinciales competentes, en derivaciones por razones de salud o asuntos sociales, fuera de la Provincia.

18. Articular, coordinar y planificar con las organizaciones públicas y/o privadas del sistema de salud de la ciudad y la provincia de Bs As, con los ciudadanos y los organismos sanitarios públicos de la Provincia, a fin de resolver y facilitar en forma ordenada y eficiente la demanda PODER LEGISLATIVO Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur de derivaciones, evacuaciones, asistencia sanitaria y social en general que se requieran las autoridades provinciales competentes.

19. Garantizar la asistencia médica y/ o social de aquellas personas derivadas o evacuadas por la autoridad provincial competente, estableciendo los mecanismos de fiscalización y control que estime pertinentes.

20. Promover y generar todas las acciones, convenios y/o programas que resulten factibles para garantizar la oferta de profesionales de la salud que requiera el gobierno de la provincia.

21. Facilitar, articular y gestionar acciones y actividades que garanticen la actualización y capacitaciones de los profesionales de la salud de la provincia.

22. Promover toda acción propia y en coordinación con otros organismos internacionales, nacionales, regionales, provinciales y municipales, relacionada con la reivindicación de la Soberanía Nacional argentina sobre las Islas Malvinas.

23. Prestar amplia colaboración en su lugar de actuación ante casos de catástrofe producida en el territorio provincial.

Si bien las misiones y funciones están claramente definidas si analizamos los distintos puntos se encuentra que la SRO comparte dichas misiones con otros organismos verticales de la provincia como es la Secretaría Malvinas o la Secretaría de Desarrollo e Inversiones. Esto implica que algunas acciones pueden colisionar entre las distintas unidades funcionales del Gobierno Provincial.

Si eliminamos las funciones que se pueden superponer con otras dependencias de la provincia se ve claramente que la SRO debe garantizar la gestión de distintos servicios que algunas unidades provinciales o ciudadanos fueguinos pueden solicitar o difundir información a requerimiento de las autoridades de la provincia.

Este esquema le da un carácter reactivo a la CTF en vez de tener un perfil más proactivo. En este punto no estamos buscando responsabilidades sino definiendo una situación que puede cambiar a partir de la definición de una estrategia orientada a cambiar el rol de la casa y así lograr mayores impactos en la provincia. A modo de ejemplo, si las derivaciones de Salud se producen por la falta de un equipo o profesional, a partir de la cantidad de intervenciones

vinculadas con la misma problemática, la SRO puede evaluar y promover una adquisición de equipamiento o contratación de personal de la salud que pueda resolver la problemática directamente en la provincia, generando su respectivo impacto económico y de capacidad de respuesta provincial.

El ejemplo solo es ilustrativo en una temática común de trabajo en la CTF, pero la misma situación se puede generar para otras áreas que la CTF puede fortalecer a partir de acciones de apoyo desde la Ciudad de Bs As.

De acuerdo a la información relevada también es oportuno señalar que algunas áreas del Gobierno provincial no contemplan la posibilidad de recibir apoyo de la CTF para desarrollar o fortalecer sus acciones y eso debería revertirse en el corto plazo.

A.4.2 Dirección de Coordinación de Salud

Bajo la órbita de la Subsecretaría de Coordinación Sanitaria y Social funciona la Dirección Provincial de Coordinación Sanitaria. Actualmente se encuentra a cargo del Licenciado en psicología Mauricio Espina, quien ingresó a la SRO en 2001 y fue nombrado director en el año 2014.

La estructura de la Dirección comprende una coordinación, tres departamentos y una división:

- **Dirección Provincial de Coordinación Sanitaria**
 - **Coordinación Sanitaria** (depende directamente de la Dirección)
 - **Departamento de Prestaciones Médicas:** En esta dependencia cumplen funciones una licenciada en Enfermería (Jefa de Dpto.), tres psicólogos¹, un trabajador social, un enfermero, una administrativa y un acompañante terapéutico.
 - **Departamento de Reconocimiento Médico:**
 - **Departamento de Estadística y Administración:** Se trata de un área administrativa de apoyo que da soporte a la Dirección y asiste al resto de los departamentos de salud. Su responsabilidad consiste en registrar movimientos y prever gastos. Para ello trabaja en coordinación con el Ministerio de Salud y, si se trata de gastos de menor cuantía, con la Dirección de Asuntos Financieros de la Casa.
 - **División de Atención de Salud** (depende del Dpto. de Prestaciones Médicas): su único personal es una empleada administrativa.

Los procesos principales comprenden trámites y procedimientos relacionados con la gestión de turnos, internaciones y estudios para pacientes derivados² sin obra social, además de su alojamiento y traslado (a cuenta del Ministerio de

1

En poco tiempo se retira uno de los psicólogos del equipo. El departamento no incorporará un nuevo profesional para su reemplazo.

2 Existe una Resolución (182/12) que fija los procedimientos de derivación. Sin embargo, la norma no termina de ser promulgada ya que afirma el entrevistado- está "trabada en un área legal".

Salud de Tierra del Fuego)³. Las derivaciones son realizadas por los hospitales públicos o -en menor medida- por el Ministerio de Desarrollo Social.

Cada paciente derivado tiene un legajo en la Casa. Además, toda la información resultante del proceso se registra en una base de datos⁴ (un documento Access desarrollado por el Director del Área que funciona en red y lo hace de manera efectiva). Según el entrevistado, se atienden 240 pacientes cada año, de los cuales el 10% son evacuaciones realizadas por medio de un avión sanitario (el costo de esa evacuación es de 500 mil pesos). Los medicamentos que resulten necesarios son provistos por el banco de drogas de Tierra del Fuego -cuando se trata de medicamentos complejos- o se adquieren en Capital Federal luego de ser autorizados por el Ministerio de Salud. El costo de esos medicamentos es cubierto por la provincia.

El equipo acompaña la demanda del tratamiento del paciente: retiran los estudios realizados y reservan pasajes cuando resulta necesario.

La reserva de pasajes merece un párrafo aparte ya que la gestión no se agota en la Secretaría, sino que se eleva al Ministerio de Salud. Desde allí se abre un expediente para adquirir los pasajes en una agencia de viajes con la que trabaja el Ministerio. La dificultad consiste en que el horario de atención del Ministerio finaliza a las 15 horas. Esto deriva en que un paciente que es dado de alta un viernes luego del horario de atención debe quedarse en Buenos Aires hasta el lunes o martes de la semana siguiente, ocasionando gastos innecesarios de hospedaje.

El Departamento de Prestaciones Médicas atiende a los pacientes para evaluar su situación. El traslado de los pacientes desde su alojamiento al centro de atención de salud, que determina la Casa de Tierra del Fuego, se realiza por medio de una empresa de taxis en la cual la SRO tiene cuenta corriente. En ocasiones, dependiendo del estado del paciente, la SRO les otorga una tarjeta SUBE con saldo y los traslados se realizan por medio del sistema de transportes de la ciudad. El gasto de la SUBE se cubre con fondos de caja chica.

En cuanto al alojamiento, desde el 2004 la SRO trabaja con cuatro hoteles, propiedad del mismo proveedor. En la actualidad no existe, por estar vencido, un convenio entre las partes. Por lo que actualmente se funciona de manera informal con el proveedor.

Por otra parte, los pacientes pueden ser beneficiados con un subsidio provisto por la Secretaría de Desarrollo Social para personas en situación de vulnerabilidad social a través de un fondo rotatorio. Para eso, un trabajador social debe autorizar su otorgamiento luego de analizar la situación de riesgo social del beneficiario. Una vez aprobado, el Banco de Tierra del Fuego abre una cuenta única en la que se deposita el subsidio con el objetivo de cubrir gastos de alojamiento, pasajes y traslado en caso de fallecimiento.

En el Anexo 3 se presentan los flujogramas de los principales procesos de la

³ Esta tarea se lleva a cabo en contacto con los prestadores médicos de la provincia de Tierra del Fuego con quienes se comunican vía correo electrónico. El objeto de esa comunicación es que los prestadores preparen a los pacientes en la provincia para agilizar la atención Buenos Aires.

⁴ El registro fue digitalizado por Fiscalización Sanitaria para llevar un mejor control de las altas bajas de los pacientes fueguinos.

Dirección de Salud relacionados con el manejo de fondos para la atención de los pacientes derivados. Estos flujogramas describen los procedimientos actuales. Como se puede ver, el área de salud a integrado dentro de su accionar tareas relacionadas con la Dirección de Administración y Finanzas como es el proceso de contratación de proveedores, pedido de reserva de crédito, revisión administrativa y contable de expedientes de proveedores y entrega de cheques, entre otras.

En el Anexo 4 se presentan flujogramas con procedimientos rediseñados, en donde la Dirección de Salud se concentra en su accionar principal que es el relacionamiento con los pacientes, familiares y proveedores (a nivel técnico operativo y no administrativo financiero), buscando mejorar la eficiencia del funcionamiento de la SRO, evitar duplicación de esfuerzos y generar controles cruzados entre las diferentes áreas que operan los servicios.

A.4.3 Dirección Administrativa y Financiera

En la Dirección trabajan 7 agentes de planta permanente y uno de planta política. El Jefe de Mantenimiento de la SRO es parte de los siete agentes de planta permanente y próximamente se jubila. Otro agente de planta permanente va a pedir 6 meses de licencia. Entonces quedan 6 en total.

El equipo de trabajo y sus funciones son las siguientes:

- Director General de Administración Financiera, dirige el área y maneja los fondos.
- Jefe de Departamento Fondos, maneja fondo de Salud.
- Jefe de Departamento Compras, administra fondo de pasajes y viáticos.
- Apoyo Administrativo Cajas Chicas, administra los recursos de caja chica de la SRO.
- Responsable de Cajas Chicas y Registro de Proveedores.
- Apoyo registro de proveedores (planta política).
- Patrimonio, inventario y Proveedores.
- Jefe División Mantenimiento, realiza el mantenimiento general de la SRO.
- Auxiliar de Mantenimiento.

Los salarios del personal los paga Recursos Humanos de la Provincia, a través de TERCOP.

El Banco de la Provincia de TDF paga varios gastos de funcionamiento de la Casa.

Administran cuatro fondos: 1) de funcionamiento (librería, contrataciones, combustible, fotocopias, agua, electricidad, iluminación, limpieza, servicios, etc.), 2) salud pacientes derivados, 3) subsidios de desarrollo social y 4) pasajes y viáticos, que es de reposición. Cada fondo tiene cuentas bancarias independientes.

Utilizan SIGA y están implementando GEDO para poder aplicarlo en las áreas en donde ya lo tienen implementado como el Ministerio de Economía. En Salud no usan GEDO y la documentación se envía a TDF por bolsín que demora siete días en llegar.

El fondo de subsidio de desarrollo social es de \$ 300.000 y se va rindiendo. Demora un mes en auditoría en Desarrollo Social de TDF, sino tiene observaciones pasa a Secretaría de Hacienda, luego se elabora orden de pago en SIGA y se pide el pago a Tesorería. Hacen solicitud de reposición del fondo mensual. Los expedientes de rendición tienen autorización del gasto, cotización, factura y recibo.

Los convenios de alojamiento para pacientes y familiares derivados de Salud se encuentran vencidos. La rendición de gastos se realiza con copia del convenio vencido sin resaltar este hecho ni adicionar una observación por parte del Asesor Jurídico de la SRO que indique la necesidad de regularizar esta situación. Además, no se cuenta con una autorización expresa del Ministerio de Salud sobre la forma de proceder. Por lo cual tácitamente se presume aprobación y no debería ser una práctica de los procesos administrativos provinciales.

Respecto del manejo del presupuesto, compromisos, liquidez y ejecución, SIGA no cuenta con un reporte de presupuesto, compromiso, ejecución que permita hacer obtener esa información. No cuentan con una herramienta de control de la ejecución presupuestaria. En el Anexo 2 se presenta un análisis de las herramientas en Excel que utiliza administración y finanzas para la rendición de gastos.

Realizan el inventario de la SRO con un sistema de la Provincia, en donde cada bien se carga a nombre de un agente que es responsable del mismo.

Tal como se comentó en el análisis de Salud, en el anexo 3 se presentan los flujogramas actuales de procesos de salud relacionados con el manejo de fondos, en donde Salud toma bajo su área temas que tienen relación directa con la DAF y que no deberían realizar. En el Anexo 4 se presentan los flujogramas rediseñados, en donde la DAF contrata los proveedores que Salud solicita, hace la reserva presupuestaria, recibe documentación contractual y contable y solicita a Salud la revisión técnica de la documentación. El manejo de fondos recae completamente en la DAF bajo esta estrategia.

A.4.4 Dirección de Promoción y Difusión

La Directora de Promoción y Difusión ocupa el cargo desde hace tres años. Tiene formación de arquitecta y cuenta con una experiencia de diecinueve años en el sector público ocupando distintos roles en la planta permanente del gobierno provincial.

Además de la directora, el área cuenta con dos agentes⁵:

⁵ Anteriormente la oficina contaba con un equipo multidisciplinario de trabajo compuesto por siete

- a) Estela Iriarte (también de planta permanente) con formación en Ciencia Política (con un posgrado en curso). La Lic. Iriarte proviene de Cancillería en donde trabajó en la cuestión Malvinas.
- b) Ludmila, quien desde hace un año fue incorporada a la planta política de la Casa de Tierra del Fuego.

Si bien trabajan con una multiplicidad de proyectos, la responsabilidad principal de la Dirección consiste en la promoción y difusión de la provincia de Tierra del Fuego en materia de promoción industrial. Su actividad se enmarca en la Ley Provincial 19.640 sancionada en 1972 sobre la exención impositiva en el territorio nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Por ende, asesoran en materia impositiva, principalmente sobre el impuesto a las ganancias y a los bienes personales. Sin embargo, desde la creación de la Secretaría de Inversiones en CABA, muchas consultas se derivan allí.

Sobre el régimen de exención impositiva, el público usuario se acerca al organismo con dudas y consultas -personalmente, vía correo electrónico o a través de las redes sociales de la Secretaría. Las consultas más comunes son sobre la posibilidad de radicar empresas en la provincia de Tierra del Fuego, aunque también responden preguntas sobre inserción laboral y actividades comerciales. En muchos casos se trata de empresas que buscan estrategias para la elusión de impuestos.

Actualmente la Dirección no llevan un registro de las consultas recibidas por lo que no se realizan seguimientos ni estadísticas al respecto.

Por otro lado, también colaboran de hecho con la Dirección de Cultura y Proyectos Especiales en la organización de los eventos en los que participa la Casa. Estas actividades no implican una responsabilidad formalizada. Prestan asistencia en materia de Logística, armado y organización de eventos como la Feria del Libro, la presencia del 2 de abril y la noche de las Casas de Provincia.

Finalmente, desde el año 2003 la Dirección participa de todos los proyectos que demanden conocimientos en materia de necesidades edilicias, así como en el armado de pliegos para la compra de inmuebles. Estas responsabilidades tampoco están formalizadas. Recaen en el área por la *expertise* de la Directora, quien sostiene que a diferencia de otras áreas administrativas como la Dirección de Recursos Humanos o la Dirección de Administración Financiera⁶ que tienen una tarea específica, la Dirección de Promoción y Difusión no puede considerarse como un área administrativa más, ya que al trabajar con distintos proyectos se constituye como un *área dinámica*. Esta peculiaridad, según la interpretación de la entrevistada, hace de las direcciones de PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN, y CULTURA Y PROYECTOS ESPECIALES las áreas que realmente tienen la función de representar la provincia.

Las responsabilidades de la dirección y de su personal varían con los cambios de gestión de acuerdo a la decisión política de la Secretaria de Representación Oficial. Ante un cambio de autoridades muchos proyectos se interrumpen⁷ y

profesionales provenientes de áreas como la psicología, la meteorología, el trabajo social, el derecho, etcétera.

⁶ La entrevistada la define como un área de apoyo destinada a realizar pagos.

⁷ Se menciona entre otros un programa de relevamiento de precios, otro de becas a jóvenes fueguinos y un último sobre promoción de la provincia en escuelas secundarias que abordaba desde una mirada geopolítica la importancia de las Malvinas, la Antártida y el desarrollo económico de la provincia.

surgen nuevas tareas. La directora afirma que las tareas que le son encomendadas suelen superponerse con las funciones de otras áreas de gobierno⁸, lo que genera redundancias y conflictos. Esto ocurre debido a que no existe una norma que determine taxativamente la misión y las funciones de la Dirección. Ante esta situación, la directora manifiesta que *“hay muchas cosas que podrían estar pasando por la Secretaría [de Representación Oficial] que por distintas cuestiones pasan por el costado o por encima de la casa”*.

Durante la entrevista quedó evidenciado que las funciones de la dirección se fueron diluyendo con el tiempo y actualmente se trabaja en cuestiones coyunturales o actividades específicas de la SRO. Esta situación debería revisarse visto que las actividades de promoción pueden ser más amplias que las iniciales y esto le daría un nuevo rol a la Dirección.

A.4.5 Departamento de Prensa y Difusión

El Departamento de prensa depende directamente de la Secretaría, no hay otro superior inmediato.

Hay cuatro personas afectadas a su estructura:

Planta Permanente

1. **Gustavo Celi**, Técnico Superior en periodismo y Licenciado en Comunicación Audiovisual con 24 años de antigüedad en la Casa de Tierra del Fuego. Luego de ocupar distintos puestos, hoy se desempeña como Jefe de Departamento
2. **Juan Crispani**, Técnico en Comunicación Audiovisual con 11 años de antigüedad.

Planta Política

3. **Melisa Saleva**, Licenciada en Comunicación, maestranda en Periodismo Digital. 3 años de antigüedad
4. **Florencia Cotorroelo**, un año de antigüedad. Se encarga de fotografía y gestión de perfiles de redes sociales.

Hay un quinto empleado, relocalizado en Buenos Aires hace un año (proviene de Canal 13 de Río Grande) que actualmente está inactivo debido a una licencia médica. Al referirse al equipo de trabajo, Gustavo habla de las cuatro personas listadas más arriba.

En el equipo “todos hacen todo”. Si uno falta cualquiera puede desempeñar su tarea. Generalmente Florencia y Juan comparten las tareas de fotografía, video

También se producen cambios sustanciales en las responsabilidades de la Dirección: durante gestiones anteriores la oficina se ocupaba de buscar fuentes de financiamiento y de hacer *“trámites para Economía e Industria”*.

⁸ Un ejemplo es la interferencia entre las tareas asignadas en relación a la cuestión Malvinas y las funciones de la Secretaría de Asuntos Relativos a Antártida, Islas Malvinas y del Atlántico Sur y sus espacios marítimos circundantes. La directora de Promoción y Difusión, durante la entrevista, relata un episodio en el que con motivo del 2 de abril la SRO envió por su intermediación una nota a Cancillería, lo cual inició un conflicto con la Secretaría en cuestión.

y edición y Melisa y Gustavo las de redacción y entrevistas.

La responsabilidad primaria del Departamento consiste en la cobertura periodística de funcionarios provinciales y temas de interés para el gobierno de Tierra del Fuego. El producto de esa cobertura son las piezas de difusión terminadas según las pautas técnicas de los medios a los que se dirigen. Estas son destinadas al circuito de medios públicos de la provincia por intermediación de la Secretaría de Medios. Allí se elevan fotografías, gacetillas, *micros* de televisión, informes especiales, etcétera. Incluso transmisiones en vivo y en directo.

Las coberturas son específicamente declaradas de interés para el gobierno provincial son ordenadas por la Secretaria de Representación Oficial.

Cuando la Gobernadora visita la ciudad reciben una copia de su agenda, la cual constituye un itinerario de cobertura. El grado de cobertura⁹ lo define la Gobernadora.

Los medios de comunicación fueguinos -sobre todo radios y canales de televisión- suelen publicar todo lo que les envían desde la Secretaría de Medios.

El Departamento de Prensa y Difusión gestiona la comunicación institucional en redes sociales¹⁰, principalmente en Instagram, Facebook. A la hora de alojar y difundir material audiovisual utilizan el canal de YouTube por considerarlo un medio más seguro y con mayores prestaciones técnicas que otros soportes alternativos. Allí alojan videos institucionales de la Casa en formato de entrevistas, coberturas de eventos en los que participa la institución, *pastillas* sobre curiosidades de la provincia¹¹ y el mismo material que envían a los medios públicos de Tierra del Fuego.

Si bien la Casa tiene una cuenta oficial en Twitter, el grueso de los esfuerzos se dirige a la presencia en Instagram, que cobró mayor popularidad durante los último años¹².

Sobre la utilización del perfil de Facebook, el entrevistado afirma que se destina a la publicación de anuncios. Actualmente tiene una base de 7256 seguidores y realizan a diario por lo menos una publicación, con excepción de algunas ausencias no mayores a una semana.

Los contenidos que se vuelcan en las redes sociales no responden a una planificación estratégica. El Departamento no cuenta con información estadística de sus perfiles ni han realizado sondeos para determinar el perfil de los usuarios que frecuentan sus redes. Sin embargo, estiman que se trata de jóvenes fueguinos de 20 a 30 años residentes en la Ciudad de Buenos Aires o en la isla de Tierra del Fuego.

En relación con las consultas realizadas a la Casa en sus redes sociales,

⁹ Qué tipo de cobertura desea, si requiere registro en video, si sólo necesita una fotografía o si se va a emitir únicamente un comunicado institucional.

¹⁰ El Departamento no gestiona ni produce contenido para cuentas personales de los funcionarios.

¹¹ Este formato se utiliza en Instagram, una red social que propone una comunicación informal y descontracturada.

¹² Instagram cuenta con más de 1.000 millones de usuarios activos en un mes. Se trata de la red social con mayor crecimiento: ha logrado duplicar el número de usuarios en solo dos años. Twitter tiene actualmente alrededor de 336 millones de usuarios activos en un mes.

Gustavo Celi y Melisa Saleva se ocupan de responder al instante si cuentan con la información solicitada. De lo contrario derivan la consulta al área correspondiente y ésta redacta una respuesta. En general, son más las respuestas brindadas desde el Departamento que las que deben derivar. No existe manual de estilo ni procedimientos establecidos para la estandarización de las respuestas¹³. Al derivar la consulta, el Departamento pierde el control sobre la línea editorial (la cual no está establecida formalmente). De todos modos, hacen un seguimiento para asegurarse de que la consulta fue resuelta.

Celi destaca una consulta recurrente. Muchos usuarios preguntan por la posibilidad de ir a trabajar a Tierra del Fuego. En la respuesta intentan desincentivar la migración: mencionan la difícil situación de la provincia, la baja demanda de empleo, el precio de los pasajes, y los elevados costos de vida. Finalmente aconsejan a los interesados visitar el sitio web del Ministerio de Trabajo de la provincia y dejar un currículum vitae.

En cuanto a la disponibilidad de equipos técnicos, el departamento cuenta con una cámara de video HD con micrófono y trípode adquiridos durante la gestión actual, una cámara fotográfica tipo *pocket* con poca definición y dos computadoras (no se mencionan detalles sobre las características de estos equipos).

Las necesidades de actualización técnica se resuelven *en la informalidad*. El entrevistado menciona que, consiente de la crisis que está atravesando la provincia, no se piden equipos nuevos (“la falta de equipos no se oficializa”). El funcionario conoce las limitaciones, “si de pronto sabe que se está comprando, pide”. Actualmente se está a la espera de una notebook con capacidad para realizar transmisiones en vivo hacia los canales públicos mediante streaming de video.

Todas las compras en materia de equipamiento las realiza directamente la Casa con su presupuesto y son patrimoniados allí.

Además de las tareas mencionadas, el Departamento brinda apoyo a todas las áreas SRO cuando se lo requiera. Este apoyo consiste en el diseño de folletería, difusión de actividades en los canales disponibles, coberturas específicas, etcétera.

A.4.6 Secretaría Privada

Guadalupe Santos es la única secretaria¹⁴ privada de la Secretaria de Representación Oficial. Se desempeña en el cargo desde hace diez meses y cumple horario desde que abre la Casa hasta las seis de la tarde. Sus tareas componen un amplio abanico de responsabilidades:

¹³ Melisa Saleva, como responsable política del área, tuvo una capacitación con representantes de la provincia sobre en orientada a aunar los criterios a la hora de publicar contenidos en las redes sociales. No existen otras referencias a esta capacitación en la entrevista. Tampoco se mencionan los contenidos de la capacitación.

¹⁴ Para evitar confusiones nos referiremos a la Secretaria de Representación Oficial como “la funcionaria” o “SRO” y referiremos el término “secretaria” (en minúsculas) a la secretaria privada.

a) Gestión documental y organización de la mesa de entradas del despacho de la Secretaria.

La secretaria privada recibe toda la documentación que ingresa a la oficina y tramita la documentación saliente guardando un registro para ambos tipos de movimiento. Si llega un proyecto de nota elevado por un funcionario de la Casa, la secretaria debe revisarla y luego de comentar a la SRO su contenido. La funcionaria decide si firma la nota o no. En estos casos, se guarda o no un duplicado de la nota dependiendo del grado de importancia que tenga el documento o por indicación de la SRO. El motivo es evitar la saturación del archivo, pero la selección no responde a criterios objetivos.

Si se le solicita elaborar una nota para dirigirla a un funcionario de la Casa, la secretaria escribe y la lleva a la firma de la SRO. Posteriormente hace una copia de la nota firmada y la archiva con constancia de quien la reciba¹⁵.

En todos los casos los documentos salen con un número de nota que se asienta en una planilla con el objeto de dejar constancia del orden de la fecha, el asunto y el destinatario. Este registro se lleva a cabo en papel, aunque por orden de la SRO se está a empezando a organizar un registro digital.

Las notas enviadas (internas y externas) se registran y archivan indistintamente, con excepción de aquellas que envía el gobierno provincial para que, desde la Casa, se despachen a su destinatario final. Ante estos casos, la SRO decide a quien autorizar para entregar la documentación en persona. En la mayoría de los casos se envía un cadete, sin embargo, hay temas que se manejan con cierta reserva. Frente a esos temas se envía a un funcionario de confianza de la SRO.

Una vez entregada una nota se hace el seguimiento, aunque esta tarea presenta algunas dificultades. En muchas ocasiones, al recibir la visita de un funcionario de la Isla se le encomiendan notas y expedientes para que entregue en mano a su regreso en Ushuaia. En general no queda constancia escrita de esos movimientos y sólo se puede confirmar su recepción por medio de un llamado telefónico o un mensaje de texto. Por otro lado, es común que los procesos que inician formalmente se resuelvan entre funcionarios por teléfono o en persona. La secretaria no tiene control sobre el estado de los tramites que se resuelven personalmente con la SRO.

Por otro lado, el seguimiento de los expedientes lo realiza la secretaria en base a un cuaderno particular que utiliza como ayuda memoria. No hay procesos formalizados para el seguimiento de los trámites vigentes.

Las dificultades originadas en la informalidad del despacho de la SRO quedarían resueltas con el uso obligatorio del Sistema de Gestión Documental del Estado (GEDO), pero el proceso de implementación avanza lentamente y muchas áreas no lo utilizan. En oportunidades se emiten notas desde el GEDO sólo para dejar constancia, aunque la práctica habitual es imprimir la nota generada en GEDO con la firma digital, sellar y firmar con lapicera la impresión y enviar la nota en mano.

Las notas que ingresan a la Casa de Tierra del Fuego ingresan por la mesa de

¹⁵ El "recibido" consiste en hacer firmar la copia del documento a quien lo recibe, indicando además fecha y hora de la entrega.

entradas de la Dirección de Despacho. Allí, el agente que la recibe firma una constancia de recepción, guarda una copia y entrega el original en la Privada. La secretaria firma un recibido dejando asentada la fecha y hora de entrega del documento. No utilizan el sistema GEDO, de gestión electrónica de documentos.

El archivo se organiza en carpetas clasificadas por año. A diciembre de 2018 se enviaron 108 notas internas y externas. Durante el 2017 llegaron a despachar cerca de 160 notas.

La secretaria mencionó durante la entrevista la necesidad de contar con criterios clasificación exhaustiva y excluyente del archivo documental de la Privada. La organización actual del archivo responde a los criterios personales de las personas que cumplieron funciones en la privada. Cada vez que entra una secretaria nueva reorganiza algunos archivos, mientras que otros conservan la organización previa, y así se desarman todos los criterios de búsqueda.

La organización actual no discrimina los documentos entrantes de los salientes y permite guardar un mismo documento en varias carpetas. Hay carpetas etiquetadas como “importantes”, o “autorizados por Cristina”.

b) Gestión de la agenda de la Secretaria de Representación Oficial.

La Privada tiene a su cargo la gestión de la agenda. Esta responsabilidad implica la tarea de anotar reuniones pautadas por la SRO y eventos a los que está invitada. La funcionaria pide un informe de las actividades programadas y elige a que eventos asistirá y a cuáles no. La secretaria privada debe confirmar la asistencia e informar con quién irá si es que va acompañada.

Según la importancia del evento, si la funcionaria no puede asistir envía a la secretaria privada en representación de la Casa o de la Provincia.

A partir del mes de agosto la Privada guarda un registro de todas las actividades que se del año. Se asienta la fecha, el motivo del evento y quién asistió en representación de la Casa. Este registro también incluye las reuniones ocurridas en el despacho de la SRO¹⁶, siempre y cuando revistan cierta formalidad o importancia a criterio de la funcionaria. Se omiten las reuniones personales.

c) Información de contactos

La Privada cuenta con un directorio de contactos. Esta agenda consiste en un documento de base de datos. La organización de la información en campos permite realizar búsquedas por criterio, lo cual facilita el armado de listas de distribución según las necesidades específicas del caso.

El directorio está en constante proceso de elaboración y rectificación. La tarea de actualización de datos no es prioritaria en la organización de la Privada, se va completando de a poco durante los períodos de menor demanda.

Incluye un registro de contactos de funcionarios de la provincia que llega al

¹⁶ No se incluyen en el registro las reuniones celebradas en otras oficinas de la Casa. Existe un registro de las reuniones que se llevan a cabo en el Auditorio Malvinas. Ese registro lo lleva Protocolo y contiene información sobre reuniones organizadas por cualquier despacho de la Casa. En general, el salón es solicitado por la Privada, Prensa y Salud. Sin embargo, ese registro se concibe como un sistema de reserva del salón.

nivel de Subsecretarías. Ante la necesidad de contactar una dirección se busca la información en el momento.

También se guardan los contactos de las otras Casas de Provincia y de funcionarios del Gobierno Nacional. No tienen un registro de los funcionarios de Capital Federal. Ante la necesidad de contactarse con el Gobierno de la Ciudad se recurre a su sitio web.

El directorio guarda además los contactos de la gente que participa de las actividades de la Casa: estudiantes, profesionales y jubilados.

Se propuso durante la entrevista exportar la información a un documento compartido vía Google Drive a fin de cruzar los contactos de todas las oficinas de la Casa.

d) Operación telefónica y registro de llamadas entradas y salientes.

La secretaria privada usa un cuaderno en el que anota fecha y hora de toda la actividad de la oficina: eso incluye visitas y llamadas. Ese registro no está digitalizado. En cuanto a las llamadas, se asienta en el cuaderno quién llamó, el motivo y la información de contacto.

La secretaria privada realiza los llamados telefónicos que la funcionaria le solicite. En ocasiones establece el enlace telefónico para luego transferir la llamada a la SRO.

Al tratarse de asuntos protocolares o temas menores, la funcionaria suele pedirle a la secretaria que realice ella misma la comunicación telefónica.

e) Administración del correo electrónico

El correo electrónico se utiliza diariamente como una herramienta de contacto fundamental a la hora de cursar convocatorias, invitaciones y agradecimientos. A este fin se guardan listas de distribución (*mailing lists*) segmentadas según distintos criterios, por ejemplo, estudiantes, profesionales de salud, artistas, etcétera.

A veces envían correos desde la cuenta institucional de la Casa de Tierra del Fuego, otras desde el correo personal de la SRO.

El único registro existente es la cuenta de correo electrónico. La secretaria sólo lleva una cuenta de los correos enviados si requieren algún tipo de seguimiento, pero lo hace informalmente como recordatorio de una tarea pendiente.

f) Comisiones de Servicio

La secretaría Privada tramita las solicitudes de comisión de servicio para funcionarios y agentes de la Casa.

Si se trata de un funcionario político, el trámite se inicia con una nota de la SRO a la Gobernadora (con copia a la Dirección de Asuntos Financieros) explicando los motivos del viaje. El circuito concluye con la emisión de un Decreto en el que se autoriza al funcionario a realizar la comisión¹⁷.

El proceso formal ordena realizar los desembolsos correspondientes una vez

¹⁷ Al regresar del viaje, la Casa informa que la comisión ha finalizado y la Gobernadora debe decretar que el funcionario reasume funciones.

publicado el Decreto que autoriza una comisión¹⁸. Sin embargo, el procedimiento habitual es emitir los pasajes y pagar los viáticos con anterioridad a que se formalice la autorización.

En el caso de las comisiones de servicio realizadas por agentes de planta, el proceso de autorización inicia con una nota de la SRO a la Dirección de Asuntos Financieros (DAF) ordenando el pago de pasajes y viáticos. Desde allí se solicita un proyecto de Resolución a la Dirección de Despacho, que eleva el documento a la secretaría Privada para la firma de la SRO.

A.4.7 Dirección de Cultura y Proyectos Especiales

La Dirección lleva adelante una serie de proyectos, los que se describen a continuación:

Eventos culturales organizados por casas de representación oficial de las provincias en la ciudad de buenos aires

Se da entre las casas de provincia una relación de intercambio en materia cultural¹⁹: cada una tiene eventos anuales en los que se invita a participar a las otras casas. Por ejemplo, la casa de Santa Fe celebra el día de la mujer cada 8 de marzo. En la casa de Salta todos los fines de año se organiza la noche de los pesebres.

La participación implica llevar artistas o representantes culturales de tierra del fuego. Esto implica hacer frente a una serie de gastos relacionados viáticos y alojamiento. Estos representantes participan *ad honorem*, aunque muchas veces peligran el compromiso de su presentación ya que suele tratarse de jóvenes estudiantes con poca disponibilidad horaria debido a sus responsabilidades académicas.

En caso de que los artistas suspendan su participación en alguno de los eventos mencionados, la casa ofrece sus disculpas y se pospone su participación hasta el año siguiente. En este sentido las casas de representación oficial se muestran flexibles ya que es una situación que les afecta a todas por igual.

Frente a una situación de vacancia de números musicales, sí se hacen presentes representantes de la casa de tierra del fuego y colaboran, ya sea con el ágape o una exposición fotográfica o pictórica, según el formato del evento. Por ejemplo, en la noche de los pesebres la obra a presentar tiene que ser un pesebre. Hay eventos más libres, como las tertulias organizadas por la casa de Mendoza. Esos eventos permiten llevar números de baile, pinturas.

Este tipo de actividades organizadas por las casas de provincia son tradicionales y tienen una frecuencia anual. Sin embargo, a pesar de su

¹⁸ Este trámite suele tener una demora de 3 a 4 días hábiles.

¹⁹ Esta tarea es responsabilidad del área y la deben realizar las dos personas que la integran. No existe nadie más que la lleve a cabo ni ningún otro responsable.

previsibilidad, no existe un fondo destinado a ellas.

La directora manifiesta que existe que cada provincia tiene su folklore, pero en el caso de tierra del fuego no habría elementos culturales autóctonos, sino una adaptación de productos que le son ajenos. Afirma que el folclore fueguino es “adquirido”. Esto implica una dificultad a la hora de representar la provincia con un espectáculo musical. Aunque sí existen pintores que retratan paisajes fueguinos o artistas inspirados en tierra del fuego (escultores, diseñadores de indumentaria, etcétera). Con esos artistas tratan de crear un vínculo e intentan facilitarles su presentación.

En ocasiones son los mismos artistas los que se acercan a la casa en busca de promoción. En estos casos se conoce su obra y entabla una relación. Cuando no hay espacios de difusión se establece un nexo con cultura de la provincia para que los artistas puedan llevar su obra a tierra del fuego.

La vinculación con la secretaría de cultura de la provincia es informal. La casa no administra recursos de esa jurisdicción (no hubo iniciativas en esa dirección desde ninguno de los dos organismos). La entrevistada afirma que no existe un real interés por parte de la provincia debido a la existencia de necesidades más urgentes. Se destinan fondos a salud, por ejemplo, pero en materia de cultura “se hace todo a pulmón”.

Eventos periódicos de la casa de tierra del fuego como institución anfitriona

La casa de tierra del fuego organiza hace tres años un homenaje a la causa Malvinas descrito como “una presencia” en la vereda. Durante esta presencia, todo el personal de la casa participa junto a representantes de otras casas de provincia en un acto en el que se canta la marcha de Malvinas y se reparten escarapelas de la provincia con la imagen de las islas. El ritual es similar a la vigilia tradicional que se realiza en Ushuaia los 2 de abril de cada año. En este caso es un acto breve al mediodía.

Posteriormente, una vez finalizada esa etapa se invita a los presentes a recorrer una muestra fotográfica de las islas Malvinas instalada en el primer piso. La directora afirma que existen limitaciones de espacio/infraestructura.

Finalmente, la ceremonia es una iniciativa personal de la directora, quien manifiesta que no es su responsabilidad y nadie se lo exige.

Asistencia técnica en proyectos especiales destinados al consejo federal de inversiones

Desde la actual gestión, la dirección brinda asistencia técnica a proyectos especiales a ser presentados ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI). La función le fue asignada luego de años de haber prestado colaboración informalmente.

Los momentos de mayor demanda son a principios y finales de año. Normalmente, los proyectos especiales se originan en un ministerio o secretaría. Se presenta el proyecto ante Luis Vázquez, ministro de obras públicas. Vázquez filtra los proyectos y elabora un listado de proyectos

aprobados. Estos proyectos se remiten a la dirección de cultura y proyectos especiales de la secretaría de representación oficial, sobre quien recae la relación entre la provincia y el CFI.

La DCPE recibe los proyectos y verifica su aprobación por parte del ministro de obras públicas, quien a su vez informa el monto que cada uno está autorizado a solicitar. Una vez determinados los proyectos autorizados, la dirección se ocupa de brindar asistencia a la elaboración del trámite de solicitud en su aspecto más burocrático, dejando las cuestiones técnicas a los especialistas de cada área. El objetivo de su tarea es que los proyectos sean admitidos por el CFI sin observaciones.

Representación provincial en la feria del libro de la ciudad de buenos aires

Hasta el año 2017 la organización de las actividades de la provincia en la feria del libro recaía en cultura de la provincia. La dirección de cultura y proyectos especiales de la secretaría (DCPE) brindaba apoyo en lo que fuera necesario. El resultado fue un proceso desorganizado con superposición frecuente de tareas. Una vez finalizada la etapa de organización, ya en la feria del libro, la DCPE colaboraba con la atención de stand y garantizando una presencia en días especiales en los que estaba programada la visita de algún funcionario.

A partir de 2018, a propuesta de la secretaria de representación oficial, la DCPE tomó la responsabilidad de la organización del *stand* (ahora con apoyo de cultura de la provincia). Se trata de una actividad de muchos meses de preparación. En un principio se elige el **tema** del *stand* (con aprobación de la secretaria²⁰) y se contrata un estudio de arquitectura para su diseño. Éste presenta los *renders* y entonces se buscan tres presupuestos para su construcción optando en general por la propuesta más económica. En paralelo se busca una ubicación dentro del predio y se reserva el espacio. Los costos se afrontan con fondos del CFI, incluso los originados en concepto de viáticos y hospedaje.

Si bien la casa de tierra del fuego organiza la logística, el contenido del stand es responsabilidad de la editora cultural tierra del fuego (dependiente de la secretaría de cultura), la cual se dedica a la edición e impresión de textos escritos por autores fueguinos.

Respecto al tema y el diseño del stand, su importancia radica en que, más allá de la promoción de la literatura fueguina, la feria del libro constituye un espacio de promoción más amplia que abarca distintos aspectos de la provincia: turismo, gestión de gobierno, etcétera. Esos contenidos suelen ser incluidos en un bucle de video en los monitores del *stand* y las deben ser provistas por los distintos ministerios.

Una vez abierta la feria, la dirección debe garantizar presencia durante los 14 días que suele durar el ciclo: 9 horas diarias los días de semana y horarios extendidos durante los fines de semana. El *stand* es muy frecuentado, las consultas más comunes se relacionan con los pueblos originarios, la Antártida,

²⁰ El tema aprobado por la Secretaria puede ser consultado con la Secretaría de Cultura, pero sin mediar un procedimiento formal.

la navegación, la industria y el turismo. Por este motivo la secretaría debe contar con personal capacitado para responder fehacientemente las consultas del público.

El mismo personal de la casa de tierra del fuego atiende el stand. Días antes de la feria circula una planilla con los horarios a cubrir. Los empleados se anotan voluntariamente y a cambio de su trabajo cobran horas extra -o eventualmente compensatorios. Anteriormente la secretaría de cultura enviaba dos referentes para hacer presencia en el stand, pero cada una cubría un turno de 6 horas. Esa disponibilidad de personal era muy limitada.

En caso de que alguno de los voluntarios no se presente al stand²¹ en el horario en que se anotó, la vacante se cubre con otros voluntarios que vivan en la zona o por la directora de cultura y proyectos especiales, sobre quien recae la responsabilidad. Ese tipo de situaciones se resuelve en el momento mediante grupos de WhatsApp creados para mantener conectado el *staff*.

Servicio de información al público y canales de consulta sobre la provincia de tierra del fuego

Existe una gran demanda de información sobre la provincia. La mayoría de las consultas provienen de estudiantes y docentes que buscan datos orientación, asesoramiento o folletería destinados a trabajos prácticos o clases especiales. Sin embargo, el público es de lo más variado: niños, jubilados, interesados en migrar a la provincia o potenciales turistas.

Las consultas guardan relación con datos censales, información turística, flora y fauna, estadísticas, geografía, etcétera. Hay consultas muy reiteradas; para esos casos la dirección cuenta con respuestas pre-elaboradas con distintos grados de complejidad para adaptar la información al destinatario.

Si la consulta se realiza a través de un correo electrónico²², luego de enviar la información solicitada se pide confirmación de su recepción. En caso de que se trate de una consulta presencial (como ocurre con mayor frecuencia) se intenta proveer al interesado con material de apoyo, como mapas o folletos informativos. En caso de tratarse de consultas específicas de otras áreas de gobierno se remite a los interesados a los organismos pertinentes. Las consultas sobre actividades turísticas, por ejemplo, se remiten a Infotur, ente de turismo de la provincia.

El compromiso es responder todas las consultas sin importar qué tipo información requieran. A veces responden desde la DCPE, otras veces desde el área de promoción de la SRO CTF. Las respuestas no están estandarizadas por ningún procedimiento formal ni existe demarcación de responsabilidades. Surge de la entrevista que existe una confusión entre el servicio de información general y el mandato de la ley de acceso a la información pública.

Si se trata de información de fácil acceso (por ejemplo, a través de una búsqueda en google, como puede ser la cantidad de habitantes de Ushuaia), la dirección realiza la búsqueda y responde el correo con la información

²¹ En estos casos no hay sanciones formales ni de ningún tipo.

²² Las consultas llegan a la dirección de correo casatdf@tierradelfuego.gob.ar. Esta casilla se abre todos los días para levantar los requerimientos de información.

solicitada. Si se trata de información específica o de difícil acceso, se contacta al interesado con otra área de gobierno capaz de resolver la consulta o se consiguen los datos solicitados en las áreas correspondientes para luego remitirlos a quien originó el pedido. En este último escenario se responde inmediatamente informando que -en lo inmediato- la casa no cuenta con la información pero que en unos días volverá a contactarse con ella.

Sin embargo, hay consultas que no pueden ser resueltas: se trata de aquellas que demandan una valoración personal. La más reiterada tiene que ver con la elección de hoteles en Buenos Aires o residencias para estudiantes. En estos casos se envía un listado de residencias sin especificar cuál es más conveniente.

Si bien hay contenidos organizados por la reiteración de consultas, la DCPE no cuenta con un registro de cantidad y tipos de consultas. La ausencia de estos indicadores no permite dimensionar el trabajo realizado por la unidad.

Gestión de base de datos y convocatoria de embajadores fueguinos en la ciudad de Buenos Aires

La SRO considera que los fueguinos residentes en CABA son una suerte de embajadores provinciales. Es en calidad de embajadores que son convocados como voluntarios para colaborar con eventos de los que participa la casa. Un día antes del evento se les brinda una capacitación presencial²³ en las instalaciones de la casa de Tierra del Fuego a fin de formarlos como promotores (ya sea para las jornadas de Buenos Aires celebra, exposiciones en la rural, la noche de la casa y otros similares).

La convocatoria se realiza por medio de las redes sociales de la casa²⁴ y generalmente se ofrece a cambio una ayuda económica bajo la figura de viático.

A los voluntarios se les pide información de contacto que nutre una base de datos sobre fueguinos viviendo en Buenos Aires. Esta base de datos constituye una herramienta importante ya que da cuenta de quienes son y qué hacen los fueguinos en la capital, un *input* necesario a la hora de establecer estrategias de comunicación o determinar la población a la que se dirija el diseño de políticas específicas y así conocer el perfil de los futuros beneficiarios.

Representación de la provincia de Tierra del Fuego en sexto y séptimo grado de las escuelas de capital federal

La dirección se encuentra evaluando un programa educativo de promoción de la provincia en las escuelas de la ciudad de Buenos Aires. Todavía no definen si se utilizarán como medio soportes virtuales o físicos.

Este programa no tendría inicialmente apoyo ni participación del Ministerio de Educación de la provincia ni de ningún otro organismo debido a que no se había contemplado esa posibilidad. Sin embargo, al preguntar por esta posibilidad, la directora respondió que no sería conveniente ya que involucrar a

²³ La Casa no cuenta con tecnología para dar capacitaciones a distancia vía videoconferencia.

²⁴ Las redes sociales son gestionadas por el área de Prensa.

educación va a implicar trabas burocráticas, tanto en el proceso de diseño como de implementación. La conversación con la entrevistada derivó en que todavía no se pensó en los contenidos del programa.

Buscador de carreras universitarias

La casa de tierra del fuego a partir del trabajo de su dirección de cultura y proyectos especiales, cuenta con un buscador de carreras universitarias que incluye información sobre la oferta académica de distintas universidades e institutos educativos, tanto de tierra del fuego como del resto del país. Por ende, no está sólo dirigida a estudiantes fueguinos en capital, sino a los fueguinos de todo el país.

Se accede al buscador desde la página web del gobierno de tierra del fuego y se promociona su uso desde las redes sociales. La herramienta se acompaña de un formulario para dejar datos²⁵, comentarios y opiniones.

Colaboración en la promoción de productos regionales

La casa aprovecha los eventos de los que participa para la promoción de productos elaborados en tierra del fuego. Cada evento es una oportunidad para darlos a conocer, establecer contactos y nexos con potenciales cliente o interesados. La directora afirma que estos espacios son propicios para la presentación de productos *delicatesen*.

También participan como enlace para que los productores fueguinos puedan viajar a buenos aires a presentar sus productos. Su rol es importante ya que es muy difícil sacar mercadería de la isla. Aun así, la casa no está en condiciones de hacer frente a los costos del flete ni a los impuestos aplicados a ese traslado. Se trata de un gran esfuerzo económico por parte de los productores.

A.4.8 Dirección de Asuntos Jurídicos –DAJ-

Carlos Marcos Betanzo es abogado recibido de la Universidad de Buenos Aires en 1998 (finalizando sus estudios de posgrado), a cargo de la Dirección de Asuntos Jurídicos de la casa desde el año 2009 (nombrado en 2010). Ingresó en 1990 y hasta 2004 desempeño funciones en Infotur como es Técnico en Turismo. En 2004 regresa para Ushuaia a cumplir funciones en el área de Asuntos de Minería en el Secretaría de Gobierno y en 2009 asume responsabilidades en la Casa de Tierra del Fuego. La dirección no cuenta con más personal que él.

La Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ) asesora y brinda asistencia jurídica a la Secretaría de Representación Oficial (SRO), a los organismos que de ésta dependen y a los ciudadanos fueguinos residentes o en tránsito en la ciudad de Buenos Aires²⁶.

²⁵ Los datos se redirigen a la base de información descrita en el apartado "GESTIÓN DE BASE LA BASE DE DATOS Y CONVOCATORIA DE EMBAJADORES FUEGUINOS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES"

²⁶ La mayoría de estos casos llegan remitidos desde el área de Salud. Se trata de pacientes derivados a

No se hacen desde la DAJ gestiones para organismos privados o abogados particulares: ante requerimientos particulares se sugiere consultar la nómina de abogados de Tierra del Fuego en la web de la provincia, sin recomendar ninguno en particular.

Si bien no representa directamente a los ciudadanos sino como representante de la Casa de Tierra del Fuego, Betanzo suele atender casos menores. Es común que los estudiantes fueguinos recurran a él para interceder frente a las inmobiliarias con cuestiones de renovación de contratos de alquiler o cuando los propietarios no acceden a devolver el depósito de alquiler. Del mismo modo orienta y asesora a los ciudadanos fueguinos frente a reclamos y trámites administrativos. Este asesoramiento es gratuito y se promociona en el sitio web como un servicio adicional de la Dirección, aunque no se incluya dentro de sus funciones²⁷.

Sobre su lugar en la estructura de la Casa, la DAJ depende directamente de la Secretaría. Funciona como un área de apoyo administrativo con facultad para actuar como abogado de la Casa de Tierra del Fuego. Como tal, su responsabilidad principal es la de realizar gestiones jurídico-administrativas para la Casa.

Su origen remite a un Decreto provincial que ordena la creación de una Dirección de Asuntos Jurídicos para cada Ministerio y Secretaría a fin de aliviar la carga la Secretaría Legal y Técnica del gobierno provincial. Sólo deben elevarse a la Secretaría Legal y Técnica aquellos asuntos interministeriales o que involucren montos muy elevados. En tales situaciones, la DAJ dictamina la conveniencia de su elevación, que debe ser ejecutada por la Secretaría, o no.

Como área administrativa, toda la documentación que ingrese a la DAJ es registrada con número de ingreso/egreso y archivada en formato físico. Todas las gestiones se realizan por escrito a fin de dejar constancia de las actuaciones. La formalidad depende de la complejidad del caso. Las consultas sencillas pueden resolverse incluso por correo electrónico. En casos complejos que involucran documentación oficial, se solicita la creación de un expediente a través de la Dirección de Despacho.

Otra de las responsabilidades otorgadas a la DAJ es la de dictaminar su opinión jurídica cuando le sea solicitada. El propósito de su intervención es asegurarse de que los instrumentos generados por la Casa sean jurídicamente correctos, ya se trate de Resoluciones, convenios, contratos, adjudicaciones de compra y actos administrativos en general.

Cualesquiera de las áreas de la Casa pueden solicitar la intervención de la DAJ con autorización previa de la Secretaría de Representación Oficial, exceptuando los temas rutinarios o altamente procedimentados como los trámites de jubilación del personal de la Secretaría. En ese caso la intervención

quienes las condiciones de salud particulares les impide hacer trámites u ocuparse personalmente de asuntos jurídicos. También se acercan a la DAJ ciudadanos fueguinos con problemas personales. Betanzo menciona algunos casos en de fueguinos que fueron arrestados en la ciudad o cuyos parientes fueron detenidos por la policía. Describe un caso puntual en el que debió intervenir ante las autoridades judiciales para que se libere el cuerpo de un ciudadano fueguino y así poder enviar sus restos de vuelta a la provincia El volumen de casos en los que interviene varía de año a año. Según el entrevistado se atienden de 20 a 40 casos anualmente.

²⁷ Vale aclarar que la normativa que describe la misión y las funciones de la DAJ fue derogada en el año 2015.

puede ser solicitada directamente por la Dirección de RRHH.

Debido al principio de cooperación que rige en la administración pública, la DAJ puede tomar intervención de cualquier asunto a solicitud de otros organismos del Estado Provincial que requieran actuaciones en la Ciudad de Buenos Aires. Así, la Secretaría de Comercio de la Provincia recurre frecuentemente a la DAJ para el envío de notificaciones. A pedido de la Secretaría de Comercio, Betanzo se acerca a las oficinas que correspondan y envía las notificaciones. Pasados diez días hábiles, las retira con su carátula y los datos del notificador y las envía de regreso a la Ushuaia.

Ante un pedido de dictamen, la DAJ analiza y emite una opinión legal no vinculante a raíz de la cual puede sugerir modificaciones. La autoridad puede aceptar el dictamen o desestimar la opinión legal bajo su propia responsabilidad política. En caso de que existan desacuerdos basados en distintas interpretaciones de una norma o fundamentados en normas diferentes con contradicciones entre sí, el caso puede ser elevado a la Secretaría Legal y Técnica para resolver la divergencia²⁸.

La DAJ no puede actuar de oficio. Es decir, sólo puede dictaminar si las autoridades piden su opinión legal o si el procedimiento administrativo lo exige (como es el caso de las designaciones de personal). Ante una situación irregular no tiene margen de actuación, ya que su función es la de asesorar a demanda de las autoridades de la Casa.

Durante la entrevista se le pidió a Betanzo que imagine cómo fortalecer el área. De la conversación surgió la propuesta de formalizar un procedimiento según el cual todos los convenios, contratos y otros instrumentos legales deben pasar por la Dirección de Asuntos Jurídicos con carácter de obligatoriedad.

Además de los aspectos legales que afectan de manera directa a la SRO, el área jurídica debe tomar en cuenta:

Decreto Provincial 86/08

Establece la obligatoriedad por parte de los distintos Ministerios y Secretarías de Estado de tomar intervención jurídica en sus respectivas áreas de competencia. Para ello instrumenta los servicios jurídicos de cada organismo según las reglas establecidas por la Secretaría Legal y Técnica.

Ley Provincial de Ministerios – 752/07

Se trata de la Ley que da forma y funciones a la estructura del Estado Fueguino. En este caso fue incluida para dar marco al Decreto citado anteriormente ya que en su artículo 18° establece que la Secretaría Legal y Técnica debe ejercer la superintendencia de los servicios jurídicos de todas las dependencias de la Administración Pública Provincial.

Decreto Provincial 3683/07

Ordena las pautas de selección del personal para cubrir cargos de carrera.

Constitución Provincial (TdF) – Artículo 135°

²⁸ El entrevistado recuerda una única ocasión en la que debió dirimir un conflicto similar ante la Sec. Legal y Técnica.

Dota a los gobernadores de la capacidad para dictar Decretos y otras reglamentaciones. Resalta el rol de la Secretaría Legal y Técnica en el proceso atribuyendo la responsabilidad de supervisar los proyectos de Decreto, asesorar a las autoridades superiores, emitir dictámenes e interpretar contratos, entre otras tareas menores.

A.4.9 Dirección de Despacho

La Dirección de Despacho tiene bajo su órbita el Departamento de Mesa de Entradas y la División de Atención al Público.

Algunas consideraciones acerca del personal²⁹ que desempeña funciones en el área:

- Adrián Vera es Director de Despacho. Es Técnico en Administración Pública egresado del IFTS de la Ciudad de Buenos Aires.
- Diego Zárate es Jefe del Departamento de Mesa de Entradas. También egresado del IFTS con el título de Técnico en Administración Pública. Actualmente se encuentra cursando los ciclos complementarios para obtener el grado de Licenciado en Administración Pública en la Universidad Nacional de San Martín.
- José Luis Graciano. No se menciona su formación, aunque sí se lo reconoce como un gran conocedor de procedimientos administrativos. Según surge de la entrevista tiene una "limitación visual" que no le permite utilizar una computadora. Se ocupa de la operación del conmutador.
- Franco. En ningún momento se menciona su apellido o su formación. Tampoco queda claro cuáles son sus responsabilidades, aunque puede interpretarse que realiza tareas administrativas y de cadetería.

Adrián Vera, el entrevistado, afirma que todos en la Dirección están en condiciones de realizar cualquiera de las tareas del área de Despacho, con excepción de José Luis.

De acuerdo a la organización de la Dirección, la responsabilidad principal consiste en elaborar los proyectos resolutivos que luego van a la firma la Secretaria. A esta tarea se suma la de revisar/visar toda la documentación que va a la firma de las autoridades políticas de la Casa de Tierra del Fuego, además de llevar un registro de toda la normativa de la Casa y la Provincia.

Se envían a la firma cerca de 200 resoluciones por año, las cuales tienen por objeto autorizar pedidos de misión de servicio para los empleados de la Casa, solicitudes de compra, otorgamiento de subsidios, licencias del personal, rendiciones de gasto y cuestiones inherentes a la administración financiera. La Dirección cuenta con modelos de Resolución que adaptan según el caso particular.

²⁹ Recientemente se jubiló una empleada que se ocupaba de la atención al público. Aún no fue reemplazada.

Las Resoluciones emitidas desde el área de Salud son en su mayoría subsidios para pacientes derivados, rendición de cajas chicas de salud y liquidación mensual de guardias.

Por su parte, el área de Administración Financiera se ocupa de elaborar los proyectos resolutiveos cuando se trata de rendiciones parciales, dado que el texto de la Resolución debe incluir información como números de factura y otros ítems que se archivan en sus registros. En estos casos Despacho se ocupa únicamente de supervisar los aspectos formales del proyecto de Resolución.

Para obtener una resolución, las áreas de la Casa deben contar con una autorización firmada por la Secretaria. El Despacho hace la Resolución, y la envía a la firma con el visado correspondiente³⁰. Una vez formalizada se hacen las copias necesarias y se entregan al área que la originó el pedido. Si la Resolución involucra a personal de la Casa³¹, se envía una copia a RRHH para que integre su legajo.

La mesa de entradas se ocupa del despacho de toda la documentación que entra o sale de la Casa con su correspondiente registro digital³² y físico³³. Los documentos que ingresan al circuito de la SRO son distribuidos por la Dirección de despacho a sus destinatarios específicos, por lo que operan como una oficina de correo interno.

La División de Atención al Público funciona como un área de informes. Allí funciona además el conmutador. A diferencia de la documentación que ingresa en papel a la mesa de entradas, no existe un registro de llamadas ni clasificación de ningún tipo. Por ese motivo, la Casa no cuenta con información estadística al respecto. Sin embargo, según el entrevistado, la mayoría de los llamados tienen como propósito obtener información sobre trámites que la Casa de Tierra del Fuego realiza regularmente, sobre todo la solicitud de documentación emitida por el registro civil: actas de nacimiento, casamiento y defunción. Este tipo de trámites puede ser realizado por el titular o por cualquier familiar que pueda acreditar el vínculo con documentación oficial. Según estima el director, se emiten aproximadamente 100 actas por año³⁴.

El trámite de solicitud de actas es el más demandado por los fueguinos que residen en Capital Federal y alrededores. El procedimiento inicia presentando una nota en mesa de entradas. Luego de 24 hs. se envía en sobre cerrado a Tierra del Fuego. La oficina de Despacho lleva un registro de sobres en el que a cada uno se le asigna un código numérico y se asienta en un libro que describe su contenido, el destinatario y el emisor.

³⁰ Las resoluciones no requieren revisión del área de Asuntos Jurídicos (o por lo menos no se hace).

³¹ Las designaciones de personal se realizan por Decreto, no por Resolución. Lo mismo ocurre con la modificación de las estructuras orgánicas.

³² No existe un sistema de gestión documental. El registro informatizado consiste en una planilla elaborada en tablas de cálculo de Google Docs. La información se almacena en Google Drive, una unidad de almacenamiento virtual.

³³ Vera afirma que en una ocasión le fue solicitado abandonar los registros físicos, pero por falta de confianza en los sistemas informáticos la Dirección de Despacho continuó con el registro físico de la documentación a modo de *backup*.

³⁴ Otro de los trámites más demandados es el de certificación de títulos en el Ministerio de Educación. Se envían a certificar 30 a 50 títulos cada año.

Los sobres se envían por medio del Banco³⁵ con destino a la Casa de Gobierno en Ushuaia. Demora aproximadamente una semana en llegar. Desde allí se redirigen al Registro Civil y luego regresan a la Casa de Tierra del Fuego con la documentación requerida.

En el caso en que los sobres se deban ir a Río Grande, el trámite demora unos días más, ya que deben enviarse desde Ushuaia en un automóvil. No existe ningún sistema de *trackeo* de los sobres enviados a la provincia.

Una vez que el sobre regresa a la Casa con la documentación certificada, se notifica al interesado quien debe retirarla personalmente. Este proceso lleva aproximadamente un mes.

Otro de los trámites más demandados es el de certificación de títulos en el Ministerio de Educación. Se envían a certificar 30 a 50 títulos cada año. Sin embargo, no existen acuerdos sobre procedimientos estandarizados para esta gestión. Todos los trámites que involucran al Ministerio de Educación tiene una demora incierta. Se trata de gestiones informales que se realizan sólo para no decirle que no a los ciudadanos fueguinos. Lo mismo ocurre con trámites enviados a otros ministerios. En muchas ocasiones, este tipo de gestiones pueden sostenerse gracias a acuerdos o entendimientos informales con funcionarios de Tierra del Fuego, pero una vez que cambian los funcionarios, su continuidad depende de la voluntad de quienes ocupen los cargos.

El Director manifiesta el empleado administrativo pierde mucho tiempo en tareas de cadetería fuera de la Casa. Insiste en la necesidad de incorporar un cadete para hacer más eficiente el trabajo de la Dirección.

La Dirección de Despacho se ocupa también de certificar firmas. Este procedimiento no queda claro en la entrevista, sin embargo, Vera aclara que se trata de una práctica muy informal y poco segura que recae sobre su responsabilidad. El director sostiene enfáticamente que en ocasiones tuvo que certificar firmas que él desconoce, sin tener un registro oficial de firmas a disposición. Esta tarea implica además certificar firmas de funcionarios, médicos y jueces. Actualmente, Adrián Vera se encuentra en conversaciones con la Secretaria para lograr un acuerdo, ya sea para formalizar el proceso de certificación o para dejar de hacerlo.

A.4.10 Dirección General de Recursos Humanos – DGRRHH-

La Casa de Tierra del Fuego cuenta con una Dirección General de Recursos Humanos integrada por dos agentes³⁶: la directora y una jefa del Departamento de Personal. Tienen una antigüedad entre 13 y 24 años respectivamente e integran la planta permanente de la Secretaría. Ninguna de ellas cuenta con formación específica en recursos humanos o relaciones del trabajo.

³⁵ No se menciona cual Banco, aunque es posible interpretar que el entrevistado se refiere al Banco de Tierra del Fuego.

³⁶ La directora del área afirma que falta personal, sobre todo en período de licencias ordinarias, cuando el más incrementa el volumen de trabajo.

Las responsabilidades principales de la DGRRHH son el control de asistencia de los 38 empleados de la Secretaría, el reporte de las novedades del personal y la gestión de licencias. Todo mediante la carga de datos y partes diarios en el sistema informático de la provincia.

El control de asistencia se realiza por medio de una planilla en la cual los empleados firman al momento de su ingreso indicando la hora. Un procedimiento similar al empleado por los ministerios del Gobierno Nacional³⁷. La dirección propuso reiteradas veces simplificar el proceso con el registro biométrico de las asistencias. Argumentan que el control biométrico es más seguro y transparente.

En caso de registrarse faltas injustificadas, se cargan en el sistema van a descuento. El proceso implica generar un expediente en Tierra del Fuego que inicia su recorrido para culminar en la notificación del agente afectado.

La documentación respaldatoria de las licencias del personal deben enviarse físicamente a Ushuaia³⁸ para que, desde allá, justifiquen una ausencia por sistema. El procedimiento no admite enviar certificados por fax o correo electrónico. Esto genera una demora que impacta en la liquidación de haberes: de no llegar a tiempo al cierre de liquidación, los días de licencia pueden ir a descuento³⁹. Ante esta situación, la DGRRHH debe resolver el error junto con la oficina de Tierra del Fuego.

Si un agente solicita una licencia por motivos médicos, el procedimiento se resuelve en Buenos Aires.

Si se originara una demanda de personal en la Casa el procedimiento usual es abrir una búsqueda interna en el ámbito del Estado Provincial. Esta búsqueda se inicia con una circular que informa la vacante en Buenos Aires. Si surge un interesado en ocupar el puesto y muestra su conformidad con la exigencia de mudarse a Buenos Aires, se gestiona su reubicación⁴⁰. Si no surgen candidatos la Secretaria podría recurrir personalmente a la Gobernadora para solicitar una incorporación.

Al ser consultada por el proceso de incorporación de un nuevo agente, la directora respondió que las designaciones de personal se realizan exclusivamente por Decreto de la Gobernadora, sin pasar por otra oficina ni mediar ningún trámite previo. El Decreto de designación está acompañado por un expediente que es remitido a la DGRRHH a fin de iniciar la recolección de la información necesaria para el ingreso. Se trata de una serie de formularios internos sumados a la documentación de los análisis pre ocupacionales y el certificado de antecedentes penales. Esa información que se agrega al expediente vuelve físicamente a Ushuaia para su verificación.

Sin embargo, debido a la vigencia de una Ley de Emergencia Económica (entre otros factores no mencionados) no está habilitada la incorporación de nuevo personal de planta. A esta limitación se suma el hecho de que en la provincia

³⁷ Procedimiento aprobado por la Resolución del Ministerio de Modernización nro. 204E/2017

³⁸ Existe una solicitud para gestionar localmente las licencias, sin resultados positivos a la fecha.

³⁹ Esto es más frecuente al tratarse de días de licencia por examen (o "días de estudio").

⁴⁰ La reubicación es un procedimiento sencillo. El agente reubicado se presenta con el Decreto de reubicación firmado por la Gobernadora y se abre un legajo en la Casa sin necesidad de presentar otra documentación.

no existe la posibilidad de incorporar personal “contratado” o de planta transitoria (a excepción de la planta política).

Respecto de los sumarios administrativos, la Dirección respondió que ese procedimiento se lleva a cabo en el área de legales, de modo que no tienen injerencia en el proceso de investigación. La DGRRHH sólo notifica al agente sumariado.

A.4.11 Dirección de Protocolo

La Casa de Tierra del Fuego cuenta con una Dirección de Protocolo en la que trabaja un especialista en el área.

El mismo acompaña, a requerimiento, a las autoridades de la SRO o de la Provincia en actos oficiales que realice Tierra del Fuego o a donde sus funcionarios participen.

El trabajo de Protocolo parece estar desarticulado de las otras áreas analizadas anteriormente, con poca injerencia y coordinación con prensa y difusión y con las actividades del Despacho.

A.5 Análisis Presupuestario de la Casa de Tierra del Fuego

El presupuesto aprobado en 2019 para la CTF es de \$ 33,8 millones, casi similar al de 2018.

Comparativo	Crédito Vigente				
	Cuenta	2019	2018	2017	2016
560 - 001: Sueldos		29.534.243,07	31.293.131,48	28.508.588,17	23.487.667,45
560 - 002: Bienes de consumo		1.560.805,72	189.756,50	139.900,99	127.175,74
560 - 003: Servicios no personales		1.430.805,33	950.940,00	711.235,82	609.640,94
560 - 004: Bienes inventariables		1.302.070,00	1.500.000,00	88.044,28	20.000,00
Total		33.827.924,12	33.933.827,98	29.447.769,26	24.244.484,13

Fuente: Elaboración propia sobre información recibida de la DAF.

En 2019 el presupuesto estima que un 87% del mismo se destina a salarios, siendo que la CTF principalmente brinda servicios. Sigue con un 4,6% bienes de uso, 4,2% servicios no personales y 3,8% de bienes durables. La comparativa de los presupuestos 2016 – 2019 permite ver que fue creciendo el monto destinado a inversiones fuera del rubro salario, con un impacto en mayores bienes y servicios disponibles en la CTF para desarrollar sus actividades, por lo menos a nivel de presupuesto aprobado.

Cuenta	2019	2018	2017	2016
560 - 001: Sueldos	87,3%	92,2%	96,8%	96,9%
560 - 002: Bienes de consumo	4,6%	0,6%	0,5%	0,5%
560 - 003: Servicios no personales	4,2%	2,8%	2,4%	2,5%
560 - 004: Bienes inventariables	3,8%	4,4%	0,3%	0,1%

Fuente: Elaboración propia sobre información recibida de la DAF.

En la tabla siguiente se presenta el presupuesto ejecutado 2016 – 2019. Se puede apreciar que en 2016 – 2018 no se logró ejecutar todo el presupuesto aprobado.

Cuenta	2019	2018	2017	2016
560 - 001 : pertenece a sueldos	10.489.583,00	26.594.972,54	25.818.368,20	19.593.018,80
560 - 002 : Bienes de consumo	106.037,88	175.522,76	129.504,40	108.266,80
560 - 003 : Servicios no personales	629.979,81	565.896,80	535.941,70	472.338,65
560 - 004 : Bienes inventariables	-	2.070,00	1.960,00	6.169,55
Total	11.225.600,69	27.338.462,10	26.485.774,30	20.179.793,80

Fuente: Elaboración propia sobre información recibida de la DAF.

En 2016 se ejecutó un 83.2% del presupuesto aprobado, en 2017 un 89,9% y en 2018 un 80,6%. En 2019 ha ejecutado un 33,2%

Cuenta	2019	2018	2017	2016
560 - 001 : pertenece a sueldos	31,0%	78,4%	97,5%	80,8%
560 - 002 : Bienes de consumo	0,3%	0,5%	0,4%	0,4%
560 - 003 : Servicios no personales	1,9%	1,7%	1,8%	1,9%
560 - 004 : Bienes inventariables	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	33,2%	80,6%	89,9%	83,2%

Fuente: Elaboración propia sobre información recibida de la DAF.

Para ver la evolución real (no nominal) del presupuesto aprobado y ejecutado de la CTF se procede a tomar el año 2016 como base 100 y aplicar el índice de inflación correspondiente. En la tabla siguiente se presenta los índices utilizados.

inflación	IPC	Indice IPC base 2016
2016	40,30%	100
2017	24,80%	124,80
2018	47,60%	184,20
2019 (*)	15,60%	212,94

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC

Del análisis a valores reales, podemos ver que el presupuesto disponible ha ido perdiendo un monto importante de recursos, que no han compensado la inflación vigente. De \$24.2 millones disponibles se pasa a un presupuesto en valor real, con año 2016 base 100 de \$15.3 millones, es decir que pierde un 37%.

Crédito Vigente Valor Real (2016 base 100)				
Cuenta	2019	2018	2017	2016
560 - 001 : pertenece a sueldos	13.346.156,28	16.907.804,65	21.385.290,93	23.487.667,45
560 - 002 : Bienes de consumo	705.308,65	103.016,56	105.205,54	127.175,74
560 - 003 : Servicios no personales	646.563,09	516.254,07	534.849,34	609.640,94
560 - 004 : Bienes inventariables	588.389,20	814.332,25	66.209,30	20.000,00
Total	15.286.417,22	18.422.273,60	22.144.722,48	24.244.484,13

Fuente: Elaboración propia sobre información recibida de la DAF.

Cuando comparamos a valor real el presupuesto ejecutado, encontramos que entre el año 2016 y 2018 el presupuesto se reduce de \$19,5 millones a \$ 14,4 millones. Es decir, tiene una caída significativa de un 26,5% en valores reales.

Cuenta	2019	2018	2017	2016
560 - 001 : pertenece a sueldos	4.740.111,80	14.438.095,84	19.415.412,89	19.593.018,80
560 - 002 : Bienes de consumo	47.917,20	95.289,23	97.387,31	108.266,80
560 - 003 : Servicios no personales	284.680,02	307.218,68	403.028,16	472.338,65
560 - 004 : Bienes inventariables	-	1.123,78	1.473,92	6.169,55
Total	5.072.709,02	14.841.727,52	19.917.302,27	20.179.793,80

Fuente: Elaboración propia sobre información recibida de la DAF.

Respecto del manejo de subsidios para atender a los pacientes derivados por temas relacionados con la salud, la CTF maneja un presupuesto aprobado \$350.000 en 2018, del que ejecutó \$197,255, es decir un 56% del total presupuestado.

Año	Cuenta	Crédito Vigente	Ejecutado	% Ejecución
2016	0213 005	300.000,00	34.506,86	11,5%
2017	0213 005	120.000,00	64.482,41	53,7%
2018	0213 005	350.000,00	197.255,27	56,4%

Fuente: Elaboración propia sobre información recibida de la DAF.

B. Propuestas de Mejoras

B.1 Realizar una reestructuración organizacional que evite duplicaciones y mejore la eficiencia

De acuerdo al relevamiento de información realizado se puede identificar que hay unidades funcionales de la estructura que no desempeñan actividades acordes a sus funciones. Esto se debe a distintas causas como por ejemplo la disminución de solicitudes de información o de políticas activas en la materia, a modo de ejemplo puede mencionarse la Dirección de Promoción.

Esto no implica que realmente el objeto de su creación haya desaparecido, sino que fue cambiando y debe actualizarse, visto que acciones de promoción se realizan todo el tiempo, pero de manera temporal y no permanente.

Además, se ha identificado que, entre la Dirección Provincial de Control de Gestión Socio Sanitario, Sub secretaría de Coordinación Sanitaria y Social, Dirección de Coordinación Sanitaria no se visualiza claramente la relación y sí existe una superposición de funciones evidente. A modo de ejemplo, el área estadística que es función de la Dirección Provincial de Control y la Dirección de coordinación Sanitaria tiene un área de estadísticas dentro de su ámbito. De acuerdo al conocimiento sobre el funcionamiento de la CTF e iniciativas que se quieren impulsar, la SRO debería impulsar una propuesta de reorganización de la estructura que implique una optimización de misiones y funciones de las distintas unidades operativas de la CTF.

En tal sentido se puede establecer una organización matricial funcional donde en las filas se establezcan las áreas de soporte y en las columnas las misionales de la organización.

Entre las áreas misionales encontramos las de Gestión y Proyectos (compuesta por Salud, Desarrollo social, Vínculo interinstitucional, etc.) y la de Servicios a Ciudadanos y Gobierno (Incluye información, comunicación, eventos, etc.)

Las áreas de soporte son administración y finanzas, legales, despacho, y recursos humanos. Si bien la secretaría privada es un área de soporte su foco es la SRO en particular.

En este tipo de organización los productos de la organización se encuentran en las columnas del organigrama, y los que dan soporte para que esos productos logren sus objetivos son las filas de la matriz.

Tabla 2: Propuesta de Organigrama Matricial Funcional

SRO		
Misionales	Gestión y Proyectos (compuesta por Salud, Desarrollo	Servicios a Ciudadanos y Gobierno (Incluye

Soporte	social, Vinculo interinstitucional, etc.)	información, comunicación, eventos, etc)
DDME	WWWWWWW	XXXXXXXX
DAF	WWWWWWW	XXXXXXXX
DRRHH	WWWWWWW	XXXXXXXX
DAJ	WWWWWWW	XXXXXXXX
Protocolo	WWWWWWW	XXXXXXXX
Estadística	XXXXXXXX	XXXXXXXX

Fuente: Elaboración propia

Las áreas verticales tienen una serie de procesos vinculados con sus actividades y a partir de la determinación de los procedimientos intervienen las áreas de apoyo correspondientes.

Este tipo de organización de la estructura debe encuadrarse con la estructura política a fin de tener dos líneas de trabajo claramente definidas y funcionales a las misiones y funciones de la casa.

Las columnas son las generadoras de proyectos dentro del ámbito de incumbencia de la casa mientras que las horizontales intervienen para realizar tareas específicas del área (como contratar, redactar, pagar, auditar, etc) o para tareas de validación o respaldo de lo actuado.

Al interior de cada intersección de un área misional y de soporte se establecen las tareas que pactan para prestar los servicios de la organización. La carga de trabajo de cada intersección determina la cantidad de recursos humanos, competencias laborales y materiales necesarios para llevar adelante la responsabilidad requerida.

En caso de surgir nuevas misiones, la organización debe crecer en columnas o incorporar esas nuevas misiones dentro de las que le corresponden a una ya creada.

Este tipo de organización permite especialización y definir clientes internos a nivel de las negociaciones que se establecen en las intersecciones de las misiones y soporte. También se definen claramente las responsabilidades de cada área, evitando la duplicidad de esfuerzos.

En la estructura vertical la SRO debe establecer la estrategia global del funcionamiento de la CTF, mientras las subsecretarías serán las que coordinen la estrategia para el área que le corresponda y los distintos procesos o proyectos pueden ser gestionados por distintas personas/direcciones a cargo de la gestión de su línea de trabajo.

La estructura horizontal no necesariamente se encuentra subordinada a las columnas de la matriz, sino que realiza trabajos específicos de acuerdo a su especialización. Dichos trabajos son de vital importancia para el funcionamiento de los proyectos y la auditoría de los mismos.

B.2 Realizar una Planificación Pluri Anual

Si bien la CTF tiene sus misiones y funciones generales definidas de acuerdo al marco normativo vigente, las definiciones de sus líneas de acción dependen del perfil que le quiera dar la gestión provincial y la SRO a cargo de la Casa.

Por tal razón, se entiende que cada cuatro años debe realizarse una planificación basada en la identificación de necesidades o prioridades de la Gobernación provincial y los programas regulares que se mantienen en la SRO.

Además de la identificación de demandas, se debería hacer un taller interno con todo el personal de la SRO para relevar las acciones a desarrollar en la gestión que dura cuatro años, así como otros proyectos u oportunidades detectadas que pueden ser útiles para lograr la misión y visión de la SRO.

Las acciones antes mencionadas permitirán una planificación plurianual de las acciones a llevar adelante por parte de la SRO. Estas acciones tendrían que estar basadas en una planificación por objetivos y resultados, con acciones de corto, mediano y largo plazo. Esta planificación permitirá contar con un cronograma de actividades, así como la división de responsabilidades de parte de cada área misional y de soporte de la organización. Ligado a esto se desarrollará un presupuesto orientado a lograr los objetivos establecidos en la planificación.

Tabla 3 Matriz de Resultados de la Planificación Anual

Misión y Visión SRO							
	Línea de Base	Metas Trimestrales				Total	Supuestos / Comentarios / Medios de Verificación
		1	2	3	4		
Producto 1							
Resultados Producto 1							
Producto 2							
Resultados Producto 2							
Producto 3							
Resultados Producto 3							
Xxxxxxxx							

Fuente: Elaboración propia

B.3 Hacer un Seguimiento Mensual de la Planificación

Mensualmente se deberían realizar reuniones de seguimiento del plan anual, en donde en un Comité ampliado participen todos los líderes de las áreas misionales y de soporte de la SRO. Este Comité debe tener una herramienta de seguimiento de las metas y objetivos a lograr, así como de los riesgos de cada una y la forma de mitigarlos. Cada líder deberá presentar sus avances, logros, problemas, retrasos y otros aspectos que deberán ser presentados al Comité para lograr los acuerdos necesarios para el cumplimiento del plan estratégico. De cada Comité se levanta un Acta que debe contar con la firma de cada uno de los integrantes. En el Acta de tipo ejecutivo se plasman los temas tratados,

así como los acuerdos alcanzados y se identifican los responsables de cada acción establecida.

La herramienta de monitoreo de la planificación estratégica deberá ser puesta en conocimiento de todo el equipo de la SRO para lograr la cohesión y compromiso de todo el personal con los objetivos propuestos.

Acciones de Corto Plazo

B.4 Establecer con claridad procedimientos del Área de Salud y Administración Financiera

Tal como se presentó anteriormente en el diagnóstico de las áreas, en el anexo 3 se encuentran los procedimientos actuales que lleva adelante Salud en donde existe manejo de fondos. En el anexo 4 se procedió a rediseñar esos procedimientos de manera que la DAF sea la única parte de la SRO que tenga manejo de fondos, contratación de proveedores y revisión de documentación de respaldo administrativa y contable.

En este punto es importante mencionar que las actividades de administración deben desdoblarse visto que hay acciones de gestión administrativa como sacar un turno, registrar un paciente, entre otros. Sin embargo, esto no implica que todas las tareas de administración deben separarse y así estructurar dos gestiones paralelas. Registro de comprobantes, vinculación con proveedores, entre otras acciones deben mantenerse de acuerdo a la estructura legal vigente.

En el proceso de atención de derivaciones del área de salud, existen partes del procedimiento que los está llevando adelante salud y deberían ser realizados por el área de Administración Financiera. Como ej. es la rendición de gastos que generan las derivaciones, que en lo técnico debe intervenir salud, pero en lo financiero el área de administración financiera, aunque se trate de documentos que no generen erogación de recursos de los fondos de la SRO.

No es admisible tomar el factor tiempo como un impedimento para la interacción entre las unidades de la casa, en caso de existir debe mejorarse el proceso y la coordinación entre distintas áreas, pero no generar administraciones paralelas. Esto es importante porque la interacción entre unidades no es solo una cuestión de cooperación, sino que también son instancias de control y respaldo sobre lo actuado.

Un proceso administrativo gestionado en su totalidad por una misma unidad, sin participación de las demás unidades competentes puede habilitar a acciones arbitrarias u observables.

Por otra parte, sucede lo mismo con el tema de los convenios con los prestadores. Salud debe establecer los requerimientos técnicos y cuantitativos de los servicios requeridos, pero el aspecto contractual de los convenios debería recaer en el área de administración financiera de la SRO. A su vez, el

asesor legal de la SRO debería participar en la redacción de modelos de contrato o convenios y en las negociaciones de los mismos para tener cobertura legal.

Por lo expuesto se propone trabajar sobre la propuesta del anexo 4 a fin de garantizar el correcto funcionamiento y control del proceso y procedimiento administrativo. Para esto, será fundamental el trabajo entre las unidades a lograr el correcto funcionamiento y la debida asignación de recursos. Sobre esto último debería considerarse que el personal administrativo de la Dirección de Coordinación Sanitaria sea asignado a la Dirección Administración Financiera.

B.5 Unificar Promoción con Proyectos

El área de Promoción de la SRO fue perdiendo relevancia en la medida en que se creó en el ámbito de la Capital Federal la Secretaría de Promoción de Inversiones y la oficina del Instituto Fueguino de Turismo, que operan de manera independiente de la SRO.

Debido a esas razones el área de promoción trabaja de manera conjunta con la de proyectos, en donde realizan diversas actividades como la participación de la SRO en la Feria del Libro, las pasantías de jóvenes fueguinos, y otras acciones relevantes.

Una medida a adoptar sería que la Dirección de promoción tenga sus proyectos dentro del área de Gestión y Proyectos a fin de distribuir las cargas de responsabilidades, principalmente con el área de Cultura que parece concentrar la mayoría de las iniciativas.

B.6 Sistema de Indicadores y Registro de Atenciones

De acuerdo a la información recibida nos encontramos con situaciones dispares en cuanto a la recolección y sistematización de la información estadística de la SRO. Este punto puede ser accesorio, pero es importante tener claro que la existencia de indicadores permite presentar la CTF en números y de ahí mostrar la importancia del trabajo que se realiza, tanto para los fueguinos como para la administración provincial.

Es por ello que se identifica la necesidad de contar con un área estadística que establezca los parámetros de medición y pueda reunir los datos para la construcción de indicadores. ¿A cuántos fueguinos se atiende anualmente? ¿A cuántos ciudadanos no fueguinos se reciben? ¿Cuáles son las consultas más usuales? ¿Cuántos ciudadanos fueguinos reciben atención médica, de que tipo? ¿A cuántos fueguinos se los atendieron en sus distintas demandas? ¿Cuál es la opinión de los fueguinos que fueron atendidos por la CTF? Estas y muchas más preguntas pueden tener respuesta y así dimensionar la importancia de la SRO, tanto en términos publicitarios como de planificación.

Asimismo, la definición de línea base e indicadores de gestión permitirá a la SRO monitorear los avances en la planificación y los resultados de cada proyecto o línea de trabajo.

Existen herramientas para gestionar los contactos institucionales, de manera de cuantificar el tipo de problemática por las cuales las personas requieren asistencia de la SRO, así como un seguimiento de las acciones que pueden disparar esos contactos. Estas herramientas informáticas son libres, sin licencia, con código abierto y permiten ser parametrizadas para registrar las atenciones y las acciones que se tomaron.

Con esta información la SRO puede cuantificar su producción en materia de atención a personas que requieren los servicios de la SRO, establecer una buena base de datos unificada de los contactos establecidos y tomar medidas sobre los temas que con mayor frecuencia las personas requieren servicios de la casa, de manera de hacer acciones masivas que apoyen esas demandas.

B.7 Unidad de TICs

Un problema serio identificado es la falta de recursos TICs en la SRO. La inexistencia de un servidor como así tampoco una estrategia de centralización de la información hace que cada funcionario sea el propietario de la información que debe ser de libre acceso para las distintas actividades de la casa.

Si bien no se registraron situaciones de restricción de información entre las unidades funcionales de la SRO tampoco hay un libre acceso a información básica o registros estadísticos compartidos

Es fundamental en el corto plazo contar con un servidor y de no ser posible contar con uno deberían buscarse estrategias para subir información a la nube y así compartirla con otros proyectos de la misma SRO.

La solución de la nube es transitoria visto que lo importante sería contar con un servidor donde cada unidad funcional de la SRO tenga la información centralizada. Además, podrían integrarse sistemas que optimicen la gestión de la administración, como, por ejemplo, sistemas de recolección de información estadística, seguimiento de expedientes, entre otras herramientas apropiadas para la gestión.

La SIT cuenta con servidores en donde se alojan sistemas de otras Secretarías Provinciales. Tal vez la alternativa es conectarse vía web con la SIT y alojar los sistemas en esos servidores.

B.8 Modificación de la organización de la Dirección de Comunicación y sus funciones específicas.

La comunicación en un ente público ha evolucionado de las tradicionales funciones de relación con los medios (gabinete de prensa) a aspectos más amplios y que involucran una dimensión estratégica. Se ha abandonado de la figura del jefe/a de prensa para adoptar la del director/a de Comunicación Social.

Esta evolución implica ante todo un cambio en el modelo de dirección, en las funciones y responsabilidades del cargo y en la relación entre la Dirección y otros organismos de la estructura.

En la actualidad, la **Dirección de Prensa y Difusión** tiene como principal misión la generación de material de prensa para difundir información oficial en los medios de Tierra del Fuego. Una Dirección de Comunicación, en cambio, define sus funciones en base a las necesidades específicas de la Institución y basa sus acciones en procesos racionales de toma de decisión con objetivos claros plasmadas en un plan de comunicación elaborado a priori.

Las funciones más habituales de un Director de Comunicación Social son las siguientes:

- Definir y enunciar los objetivos comunicacionales en función de la visión, la misión, la cultura y los objetivos de la institución.
- Evaluar y diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para el logro de los objetivos comunicacionales establecidos
- Diseño del plan de comunicación y de la estrategia comunicativa para la entidad en su conjunto.
- Gestión de la imagen pública de la institución.
- Supervisión y coordinación de la comunicación entre las distintas áreas de la institución.
- Información a los máximos cargos sobre los resultados.
- Coordinar la elaboración del Manual de Identidad Visual Corporativa y supervisar su implementación.
- Elaborar y administrar el presupuesto de comunicación.
- Implementar y monitorear el Plan de Comunicación.
- Evaluar la ejecución y medir los resultados del Plan de comunicación.
- Desarrollar estrategias de comunicación interna para acompañar y consolidar procesos de cambio organizacional.
- Cumplir el rol de portavoz y asesorar a cualquier miembro de la alta dirección que deba desempeñar esa función.

El nivel de responsabilidad que implica el desarrollo de este conjunto de actividades, su impacto en la conducción global de la institución y la transversalidad que conlleva la coordinación y ejecución de las tareas, determinan que el posicionamiento organizacional del Director de Comunicación sea al más alto nivel ejecutivo, dependiendo directamente de la autoridad política. Esto implica incluir a la Dirección, ya no solamente en la estructura orgánica de la casa, sino en su estructura política.

La Dirección de Comunicación debe lograr un abordaje comunicacional

integral. Esto exige hacer frente a cuatro dimensiones fundamentales: La **comunicación institucional**, la **relación con los medios**, la **atención ciudadana** y la **comunicación interna**.

La **comunicación institucional** se trata del discurso que la entidad emite acerca de sí misma en palabras e imágenes y cuyo trabajo se orienta a crear una marca propia y definida de la gestión. Desde lo institucional, la Comunicación se orienta a la definición de una marca que deliñe la identidad conceptual –misión, visión, filosofía– y visual –logo, colores, tipografía, así como la imagen que desea proyectar la institución (la percepción que el público tiene de la Casa, basada en lo que la Administración hace, dice u omite).

Es importante que el/la responsable de la comunicación de la Casa logre elaborar un manual de identidad visual y velar por su cumplimiento. El manual debe estandarizar criterios a la hora de diseñar folletos, presentaciones, material gráfico y audiovisual. También debe impactar en la gestión de las redes sociales, la comunicación vía correo electrónico de las distintas áreas de la casa, y toda interacción entre ésta y el público interesado.

La **atención ciudadana** debe ser uno de los pilares fundamentales de la Dirección debido a la función de la Casa de Tierra del Fuego. Se trata de construir una relación cercana con la ciudadanía. Esta dimensión requiere de tareas específicas orientadas según el plan de comunicación estratégica:

- Diseñar y mantener una web institucional orientada a la ciudadanía.
- Gestionar perfiles de redes sociales que permitan la comunicación 2.0.
- Servicio de información a través de correo electrónico.
- Gestionar las consultas de los teléfonos de atención ciudadana.
- Gestionar la oficina de atención al público.
- Elaborar informes de resultados de la gestión de atención al ciudadano/a.

La **comunicación interna** se orienta al personal de la institución y en su relación con las Casa. Exige conocer a los trabajadores (personal y profesionalmente), tender lazos entre ellos y la institución, alimentar la motivación para el fortalecimiento del equipo de trabajo. La gestión de la comunicación interna implica establecer relaciones que faciliten el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse y saber escuchar.

En cuanto a las **relaciones con los medios**, el gabinete de prensa es una herramienta más para hacer llegar a los públicos objetivo los mensajes de la Administración. De acuerdo a los objetivos de la gestión puede ser una herramienta útil o no. Su labor consiste en identificar y elaborar noticias a partir de información interna, aprovechando todas las oportunidades de comunicación de los acontecimientos y los proyectos políticos, contestando a los medios y gestionando la relación con estos con la finalidad de conseguir la mayor cobertura y repercusión mediática de las actividades desarrolladas. Conocer el grado de su necesidad implica identificar focos de interés por tipo de medio, conociendo su público y alcance. Esta dimensión exige crear contenidos para su difusión, mantener dinámicamente el área de prensa de la web institucional, gestionar las relaciones con los medios de forma constante y

fluida, seguir las apariciones mediáticas y elaborar un archivo documental. Los esfuerzos volcados al mantenimiento de las relaciones con los medios de comunicación suelen ser enormes. Es fundamental contar con herramientas de diagnóstico que permitan evaluar hasta qué punto los beneficios de esta práctica justifican los esfuerzos realizados.

Lejos de tratarse de compartimentos estancos, en general los cuatro frentes son canales que la Dirección debe utilizar para cumplir los objetivos planteados. Las herramientas disponibles para la intervención dependen del presupuesto asignado. Sin importar el volumen destinado a comunicación, resulta imprescindible contar con un presupuesto para poder fijar objetivos realistas. La gestión de la comunicación anclada a un presupuesto acotado obliga a utilizar los medios con la mayor eficiencia, lo cual se traduce en la responsabilidad de concebir racionalmente cada acción de comunicación como medio para cumplir metas predeterminadas. Esto incluye los eventos periódicos como la Noche de las Casas de Provincia o la presencia en la feria del libro. Este tipo de presencia implican una intervención en el terreno, la cual debe servir a los objetivos del Plan.

Debido a la amplitud de las funciones de la organización propuesta, la Dirección de Comunicación absorbería funciones que en la actualidad son propias de otras áreas. Se recomienda incluir bajo la órbita de la Dirección a las siguientes estructuras (según la orgánica disponible):

- Departamento de Cultura
- Departamento de Prensa (y división de coberturas exteriores)
- División de Atención al Público
- Coordinación de Protocolo y Ceremonial

Al centralizar las decisiones en una única Dirección, la organización propuesta aportaría coherencia a las distintas áreas involucradas y facilitaría la conducción política de los recursos disponibles. Es importante destacar que la estructura orgánica de la Casa tiene el propósito de apoyar a la estructura política en su gestión.

B.9 Realizar Convenios en Área de Salud.

La SRO debería tener convenios vigentes con hoteles, laboratorios y otros servicios para evitar pedir cotizaciones puntuales y tener los servicios disponibles con mayor previsibilidad.

Es claro que en algunos casos derivados los estudios pueden ser específicos y poco habituales por lo cual no es posible contar con un convenio por cada tipo de estudio. Sin embargo, hay derivaciones por estudios que pueden reiterarse con distintos pacientes por lo cual ese tipo de estudio podría entrar en un convenio con la entidad que preste ese servicio.

En tal sentido es importante remarcar que la existencia de convenios y convocatorias para prestar servicios mejoran la transparencia de la gestión en la materia, asimismo, los convenios (podrían denominarse marco) garantizan

agilizar la prestación del servicio. Es posible que algunos puedan considerar que es más simple realizar las compras de forma directa, pero estas compras deben tener un procedimiento (como por ejemplo compulsas de precios) para que la contratación sea transparente.

Si se adoptara un sistema como el ejemplificado en el párrafo anterior los procesos pueden ser más lentos lo cual van en contra de una posible urgencia resultante de la derivación por esta razón se recomienda avanzar con convenios más amplios.

B.10 Implementar GEDO en Despacho para Registro Civil y Títulos

La Dirección de Despacho no utiliza GEDO para los trámites solicitados a la Isla relacionados con documentos del registro civil ni de títulos, con lo cual se pierde la trazabilidad de los mismos desde que salen de la SRO a la Provincia.

Se debería implementar GEDO para estos trámites.

B.11 Desarrollar Herramienta para Control Presupuestario

En el área de administración financiera no cuentan con una herramienta que permita medir el grado de ejecución del presupuesto, los compromisos asumidos, las proyecciones de gastos, así como los fondos disponibles. Existen muchas herramientas informáticas que permiten realizar estas tareas de manera automatizada, aunque también se puede primero elaborar la metodología de gestión presupuestaria y luego implementarla de manera rudimentaria con Excel o con algún sistema informático ad hoc.

B.12 Desarrollar el rol articulador de la SRO

De acuerdo a las funciones originales de la CTF se pueden identificar que algunas de ellas se superponen a las misiones y funciones de otras unidades funcionales que tienen sede en la Ciudad de Buenos Aires como Turismo, Inversiones, Malvinas, entre otros.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que estas unidades funcionales tienen misiones y funciones verticales de acuerdo a la temática que abordan, mientras que la SRO tiene un perfil más transversal en las temáticas que puede tratar la CTF.

Ante tal situación, debe orientarse y fortalecerse el rol de la CTF a una posición de articulación entre distintos organismos verticales o sectoriales de la provincia con sede o no en la Ciudad de Buenos Aires.

En conclusión, la SRO puede Promover una mesa multisectorial de Promoción de la Provincia, que integre desde aspectos tradicionales como el turismo o la

producción como así también la cultura, el deporte, entre otros.

B.13 Reorganización de la Secretaría Privada

Si bien no se puede decir que la Secretaría Privada de la SRO carece de registros de las tareas desarrolladas pero dichos registros son mas de uso casero como anotaciones en cuadernos o registros simples digitales. Esta situación debe revertirse con la implementación de procedimientos claramente descriptos e instrumentos que permitan tener un exhaustivo control de los registros.

En tal sentido, la Secretaría privada debería desarrollar criterios de clasificación para los distintos tipos de comunicaciones que circulan en la Casa, esto permitirá un ordenamiento y división de tareas y funciones. A modo de ejemplo, las notas que recibe la casa desde un organismo de la provincia para que se entregue a otro organismo nacional, deben tener un proceso específico y debe ser administrado (tanto en la recepción, registro y seguimiento) por la Dirección de Despacho. Las comunicaciones de salida y entrada que son de la casa deben ser gestionadas por la Secretaría Privada. El seguimiento de las notas a cargo de Despacho debe estar debidamente registrado y publicado para que la SRO pueda darles trazabilidad.

Tal como se menciona con las notas, también debe haber un claro registro de llamados, agenda de reuniones y eventos, entre otros. Asimismo, cada proceso debe tener descripto el procedimiento para que todo el personal (temporal o permanente) trabaje de la misma forma al establecido.

Además, la secretaría privada debe administrar la lista de contactos de la CTF y para ello debe establecer la clasificación que debe tener la base a fin de que cada área trabaje con el mismo criterio, así se podrá tener una base ordenada que sirva para atender cuestiones particulares como así también difundir información general y de importancia para la provincia.

C. Anexos

Tabla 4: Cuadro Normativo de la Estructura de la Casa de Tierra del Fuego (CTF)

Fecha	Tipo de Norma	Nro.	Definición Principal de la Norma	Estructura que se crea	Misiones y Funciones	Procesos	Que Norma Anterior Modifica
17/12/15	Ley Provincial I	1060	Ley de Ministerios Distribución de Cargos y Funciones.	Secretaría de Representación Oficial de la Gobernación de Tierra del Fuego en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar, en el ámbito de las distintas jurisdicciones nacionales, las iniciativas ejercidas por el Poder Ejecutivo. 2. Ejercer la representación que le sea delegada por la Gobernadora ante los Ministerios y Secretarías de Estado del Poder Ejecutivo Nacional, organismos nacionales y regionales y foros federales y regionales. 3. Asistir a Ministros y Secretarios provinciales y representarlos cuando así lo requieran, en gestiones que deban realizarse fuera de la Provincia. 4. Realizar los trámites y gestiones que le encomienden las autoridades del Poder Ejecutivo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 5. Promover la integración y la difusión de oportunidades que ofrece la Provincia, en materia de inversión, 		Ley provincial Nro 859 (2011)

				<p>intercambio comercial y promoción de turismo, aprovechando la red de los servicios consulares y otras redes institucionales de similar conformación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Articular y asistir al Ministerio de Economía de la Provincia en la promoción de actividades económicas, el intercambio regional, fomentar las inversiones productivas y asistir a la Provincia en la promoción y desarrollo de las mismas. 7. Coordinar con las áreas que corresponda la difusión de las actividades y acciones que realicen los funcionarios provinciales y de la Secretaría de Representación Oficial, en Capital Federal. 8. Propiciar y desarrollar acciones tendientes al fortalecimiento de los vínculos con otras Representaciones Oficiales provinciales, universidades, organismos gubernamentales y no gubernamentales, fundaciones y asociaciones en general, embajadas, consulados y demás organizaciones científicas y culturales; 9. Elaborar y ejecutar los programas, 	
--	--	--	--	--	--

					<p>convenios y articulaciones que estime pertinentes para el desarrollo productivo, económico, social, político, cultural, educativo, deportivo y turístico de la Provincia.</p> <p>10. Promover y difundir las potencialidades estratégicas, culturales, económicas y geopolíticas de la Provincia.</p> <p>11. Acompañar al Instituto Fueguino de Turismo en la promoción del turismo ofrecido por la Provincia.</p> <p>12. Disponer la atención integral del estudiante de nivel superior de la Provincia, fuera de la misma.</p> <p>13. Promover los convenios y acciones que fomenten el voluntariado de jóvenes ciudadanos de la Provincia, el intercambio de delegaciones deportivas, culturales y educativas, a fin de lograr una real participación en los objetivos actuales del Gobierno Provincial.</p> <p>14. Implementar programas de capacitación e inserción laboral de jóvenes de la Provincia, que se encuentran transitoriamente en otras jurisdicciones cursando estudios terciarios o universitarios, procurando su integración y</p>	
--	--	--	--	--	---	--

				<p>compromiso con acciones sociales y comunitarias.</p> <p>15. Fomentar la agilización de todos los procedimientos administrativos que deban realizar los ciudadanos de la Provincia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, articulando con las áreas que correspondan, internas o externas, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los mismos.</p> <p>16. Asistir al Gobierno Provincial en el desarrollo de las acciones para la asistencia social y sanitaria procurando satisfacer los requerimientos de los ciudadanos de la Provincia.</p> <p>17. Asistir a las personas que deban trasladarse por requerimiento de autoridades provinciales competentes, en derivaciones por razones de salud o asuntos sociales, fuera de la Provincia.</p> <p>18. Articular, coordinar y planificar con las organizaciones públicas y/o privadas del sistema de salud de la ciudad y la provincia de Bs As, con los ciudadanos y los organismos sanitarios públicos de la Provincia, a fin de resolver y facilitar en forma</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>ordenada y eficiente la demanda de derivaciones, evacuaciones, asistencia sanitaria y social en general que se requieran las autoridades provinciales competentes.</p> <p>19. Garantizar la asistencia médica y/o social de aquellas personas derivadas o evacuadas por la autoridad provincial competente, estableciendo los mecanismos de fiscalización y control que estime pertinentes.</p> <p>20. Promover y generar todas las acciones, convenios y/o programas que resulten factibles para garantizar la oferta de profesionales de la salud que requiera el gobierno de la provincia.</p> <p>21. Facilitar, articular y gestionar acciones y actividades que garanticen la actualización y capacitaciones de los profesionales de la salud de la provincia.</p> <p>22. Promover toda acción propia y en coordinación con otros organismos internacionales, nacionales, regionales, provinciales y municipales, relacionada con la reivindicación de la Soberanía</p>	
--	--	--	--	---	--

					<p>Nacional argentina sobre las Islas Malvinas.</p> <p>23. Prestar amplia colaboración en su lugar de actuación ante casos de catástrofe producida en el territorio provincial.</p>	
17/12/15	Decreto Provincia I	3067	<p>Aprueba la Estructura Política de la Secretaría de Representación Oficial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ESTABLECE las misiones y funciones de las Subsecretarías y Direcciones Provinciales</p>	Dirección Provincial de Gestión de Control Sociosanitario	<p>Misión: Apoyar al secretario con funciones de control sociosanitario en el cumplimiento de las misiones y funciones asignadas.</p> <p>Funciones:</p> <p>7. Brindar apoyo, orientación y articular con otras áreas públicas y/o privadas para resolver situaciones imprevistas que vulneran los derechos de los ciudadanos de la provincia y se encuentren transitoriamente fuera de ésta</p> <p>8. Auditar, controlar y acompañar la atención y asistencia médica realizada a cada persona en los organismos públicos y/o privados a los cuales se realice la derivación o evacuación, con el objetivo de mantener altos índices de atención y eficiencia para la recuperación de la salud y vuelta a su hogar del ciudadano fueguino</p> <p>9. Asesorar a sus instancias</p>	Decreto provincial 3147 (2011)

					<p>superiores, respecto a la optimización de recursos sanitarios y sociales de los cuales se disponga para la resolución de los requerimientos planteados.</p> <p>10. Llevar la información estadística.</p> <p>11. Trabajar en forma articulada con la Subsecretaría de Coordinación Sanitaria y Social, y los organismos de la provincia que correspondan, para mantener un registro actualizado de los casos de derivaciones, evacuaciones, y asistencia social que se realicen en el marco de la Secretaría de Representación Oficial de la Provincia.</p> <p>12. Proponer y elevar reformas que contribuyan a simplificar los trámites que deben cumplimentar los ciudadanos que por distintas razones se encuentran en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.</p>		
				Subsecretaría de Coordinación y Articulación Política	<p>Misión: Asistir a la Secretaría de Representación Oficial del Gobierno de Tierra del Fuego en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en todo lo referido al fortalecimiento de vínculos institucionales que permitan dar respuesta a las demandas de quienes</p>		

					<p>residen en la Provincia y mostrar las oportunidades que la provincia ofrece.</p> <p>Funciones:</p> <p>Gestionar y articular relaciones con organismos públicos y/o privados, internacionales, nacionales, regionales, provinciales y municipales que resulten necesarios para el cumplimiento de su misión.</p> <p>Proponer actividades, convenios, programas y toda acción tendiente al fortalecimiento de las relaciones políticas e institucionales que signifiquen oportunidades y beneficios para los habitantes de la provincia.</p> <p>Promover convenios y programas con organismos de capacitación gubernamentales y no gubernamentales públicos y/o privados destinados a fortalecer las relaciones institucionales y políticas.</p> <p>Generar las herramientas, relaciones y sistemas de comunicación para asistir, asesorar y apoyar a los estudiantes que desarrollen fuera de ésta.</p> <p>Elaborar y asistir en la ejecución de programas destinados al</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					voluntariado de jóvenes de la provincia que se encuentren en Capital Federal para promover su desarrollo profesional.	
				Subsecretaría de Coordinación Sanitaria y Social	<p>Misión: Asistir a la Secretaría de Representación Oficial de la Provincia, en todo lo referido a asesoramiento, asistencia e intervención sanitaria y social que requieran los ciudadanos de la provincia.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar la comunicación y coordinación entre las áreas de derivaciones y evacuaciones de los hospitales regionales de la Provincia y los organismos sanitarios públicos y/o privados a los cuales se realice las derivaciones y/o evacuaciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Provincial de Buenos Aires y otros distritos. 2. Fomentar las relaciones institucionales con entes sanitarios públicos y privados, que permitan generar alternativas de atención médica y social, según los requerimientos y particularidades de cada caso. 	

					<ol style="list-style-type: none"> 3. Generar herramientas y propuestas que permitan garantizar la oferta de profesionales de la salud que requiera el gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. 4. Proponer acciones destinadas a promover y garantizar la actualización y capacitación de los profesionales de salud de la provincia. 5. Promover la mejora continua de los circuitos y procedimientos administrativos de manera de hacer más eficiente la atención sanitaria y social al ciudadano de Tierra del Fuego. Capacitación e intervención sanitaria y social procurando la optimización y agilización de los objetivos estratégicos en materia de salud y de asistencia social. 	
--	--	--	--	--	--	--

Se deja registro del Decreto 3147/11 firmado por la ex-Gobernadora Ríos, el cual define una estructura política y otra orgánica con mayor nivel de detalle. El mismo constituye el antecedente inmediato del Decreto provincial 3067/15, el cual establece la actual estructura Política de la Secretaría de Representación Oficial de Tierra del Fuego en Buenos Aires.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base del marco legal.

Tabla 5: Normas que Configuran la Estructura de la Casa

Fecha	Tipo de Norma	Nro.	Definición Principal de la Norma	Estructura que se crea	Misiones y Funciones	Procesos	Que Norma Anterior Modifica
30/12/11	Decreto	3147	Aprueba la Estructura Política y Orgánica de la Secretaría de Representación Oficial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	<p>ESTRUCTURA POLÍTICA</p> <p>Subsecretaría de Coordinación Administrativa y Gubernamental</p> <p>Dirección Prov. de Coordinación Administrativa y Financiera</p> <p>Coordinación Administrativa y Financiera</p> <p>Coordinación de Patrimonio</p> <p>Dirección Prov. de Promoción, Difusión y Protocolo</p> <p>Coordinación de Relaciones Institucionales</p> <p>Personal de gabinete categoría A</p> <p>Personal</p>	No se definen misiones ni funciones.	-	Ley Provincial 617/2003

de gabinete
categoría B

**Subsecretaría de
Coordinación y
Articulación Política**

Dirección Prov. de
Coordinación Sanitaria

Dirección Prov. de
Desarrollo Cultural y

Proyectos especiales

Coordinación de
Desarrollo

Estratégico y

Fortalecimiento

Coordinación en

Gestión de

Programas y

Proyectos

Personal de
gabinete

categoría A

Personal de

gabinete

categoría A*

(* Copia textual de la
publicación del
Boletín Oficial).

ESTRUCTURA ORGÁNICA

**Dirección de Asuntos
Jurídicos**

Dirección de Despacho
Departamento de Mesa
de Entradas
División de Atención
al Público

**Dirección de Recursos
Humanos**
Departamento de
Personal

**Dirección de Ceremonial
y Protocolo**
Departamento de
Coordinación
Departamento de
Prensa
División Cobertura en
Exteriores

**Dirección General de
Administración
Financiera**
Departamento de
Presupuesto

División Informática
Departamento de
Compras Licitaciones y
mantenimiento
División Compras
División
Mantenimiento y
Patrimonio
Dirección de Contabilidad
y Finanzas
División de Fondos
Permanentes

**Dirección de
Coordinación Sanitaria**

Departamento de
Reconocimiento
Médico
Departamento de
Estadística y
Administración
Departamento de
Prestaciones
División de Atención
al Paciente Derivado

**Dirección de Desarrollo
Cultural y Proyectos
Especiales**

				Departamento de Cultura Departamento de Proyectos Especiales Dirección de Promoción y Difusión División Administrativa			
--	--	--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Resolución 9-12 Ministerio de Economía de la Provincia aprueba los procedimientos de utilización de fondos permanentes con fuente de financiamiento del Tesoro Provincial o Recurso de Afectación Específico, incluyendo sus respectivas cajas chicas

La Resolución Nro. 9 emitida por la Contaduría General del Ministerio de Economía de la Provincia aprueba los procedimientos de utilización de fondos permanentes con fuente de financiamiento del Tesoro Provincial o Recurso de Afectación Específico, incluyendo sus respectivas cajas chicas. La norma mencionada contiene dos anexos:

- En el ANEXO 1 se dicta el procedimiento de apertura de fondos permanentes. El mismo requiere remitir un expediente a la Contaduría General que incluya un proyecto de Resolución de apertura y en el cual se indique el responsable del Fondo, los conceptos que afrontará y el monto del mismo. También se establecen los procedimientos de contratación de bienes y servicios (desde la solicitud de aprobación de gastos hasta la recepción del bien) y emisión de viáticos y pasajes.
- El ANEXO 2 expone un modelo de formulario de solicitud de pasajes. Esta Resolución se torna relevante ya que constituye el marco normativo para el control de gastos generales y la gestión de los fondos destinados a pacientes derivados. Como instrumentos de control, la Dirección Administrativa y Financiera utiliza dos planillas de cálculo originadas en el programa Microsoft Excel en las cuales se deja constancia de los movimientos financieros. Estos documentos se denominan “Fondo Pacientes Derivados” y “Fondo Gastos de Funcionamiento y Generales”.

Sobre el archivo “Fondo de Gastos de Funcionamiento y Generales”

El documento presenta un registro pormenorizado de los movimientos relacionados a gastos comunes. Se trata de un sistema de registro manual en el que se lleva el control cronológico de las operaciones de crédito y débito.

El archivo se compone de 10 hojas (o pestañas):

1. Liberación de Saldo.
2. Detalle de fondos permanentes: registro de rendiciones de Fondo Permanente y de Caja Chica que incluye números de expediente, fecha, estado, y dependencia.
3. Libro de Rendición: esta hoja agrega información a la anterior ya que descompone las rendiciones y deja registro del tipo de operación (cheque, devolución o depósito), número de proveedor y Razón Social o concepto.
4. Libro Diario.

5. Anexo 1: registro de las rendiciones parciales de caja chica. Esta sección almacena números de comprobante/factura, monto y razón social.
6. Anexo 2: sobre rendiciones de caja chica, lleva un registro de la unidad de gasto, inciso y monto además del número de expediente de cada rendición parcial.
7. Caja Chica: contiene la misma información que el anexo 1.
8. Ctas. Ctes.: detalle de cuentas corrientes. Incluye la denominación, el número de cuenta y el monto aperturado. Finalmente, lleva un registro del monto acreditado, Saldo Pendiente de Acreditación y Saldo Conciliado en Cta. Cte.
9. Sobres: modelos preformateados.
10. Hoja 2: contiene un cuadro idéntico al descrito como Anexo 1 y Caja Chica, pero con registros más recientes (inicia en “rendición parcial N° 18”).

Sobre el archivo “Fondo Pacientes Derivados”

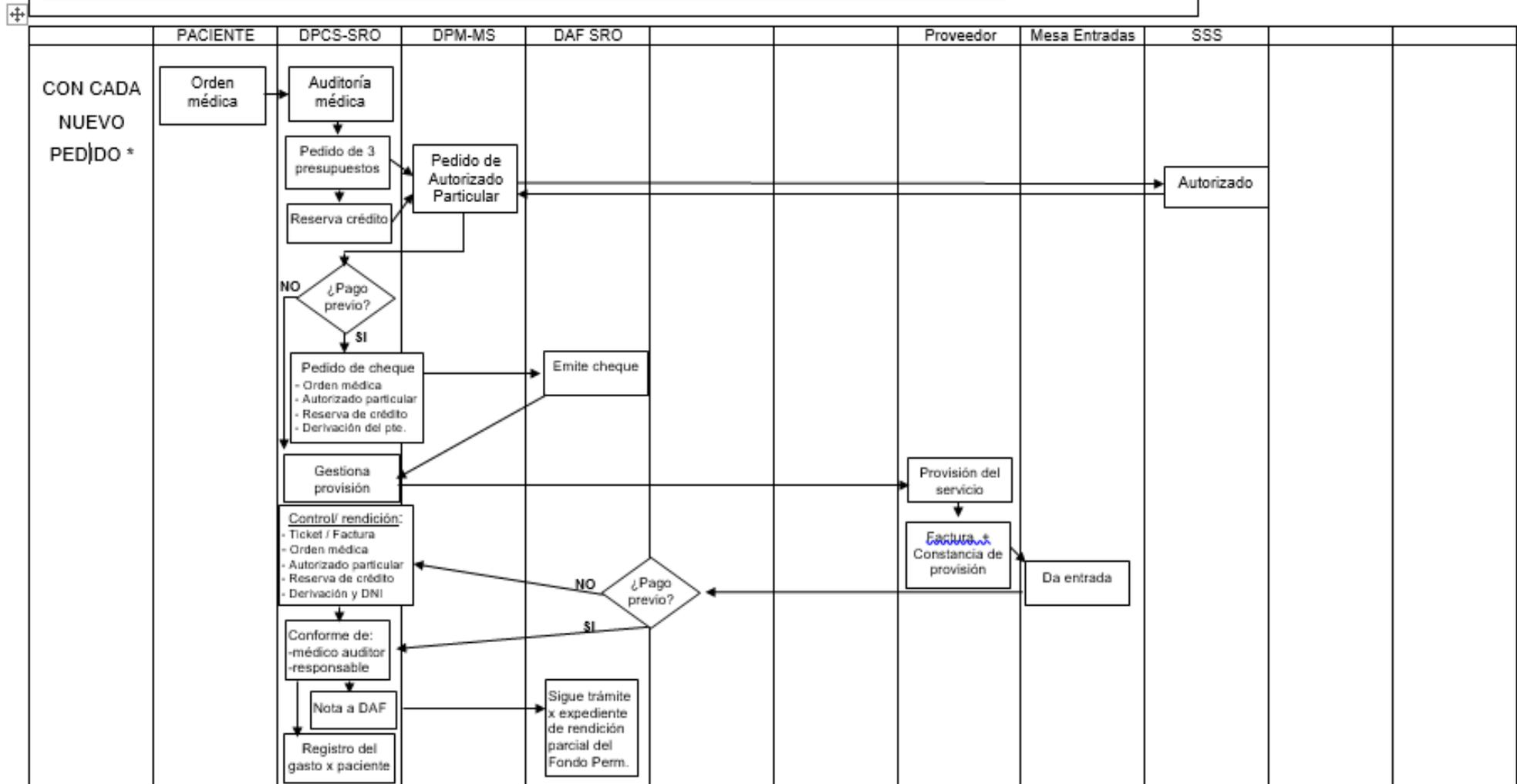
El documento tiene una configuración similar al anterior. Se compone de 7 hojas que organizan la información contable de los movimientos destinados a cubrir gastos de pacientes derivados:

1. Diario Pacientes Derivados: lleva un registro cronológico de los gastos efectuados con el detalle del número de cheque o movimiento, el concepto del gasto, importe y fecha de ingreso al banco. También incluye devoluciones.
2. Libro Rend. Pacientes derivados: descompone las rendiciones y deja registro del tipo de operación (cheque, devolución o depósito), número de proveedor y Razón Social o concepto.
3. Anexo I Pacientes derivados: Se repite la estructura del anexo 1 del archivo “Fondo de Gastos de Funcionamiento y Generales”
4. Anexo II Pacientes derivados: Se repite la estructura del anexo 2 del archivo “Fondo de Gastos de Funcionamiento y Generales”
5. Estado de Deuda: control de gastos relacionados con Traslados, Traslados Sanitarios, Farmacia y Artículos de Ortopedia, Diagnostico P/Imágenes y Otros Similares. Esta hoja incluye la deuda total y el detalle de cada factura a pagar (número de factura, razón social, mes de emisión y monto)
6. Cuentas Corrientes: Se repite la estructura de “Ctas. Ctes.” del archivo “Fondo de Gastos de Funcionamiento y Generales”
7. Sobres: modelos preformateados.

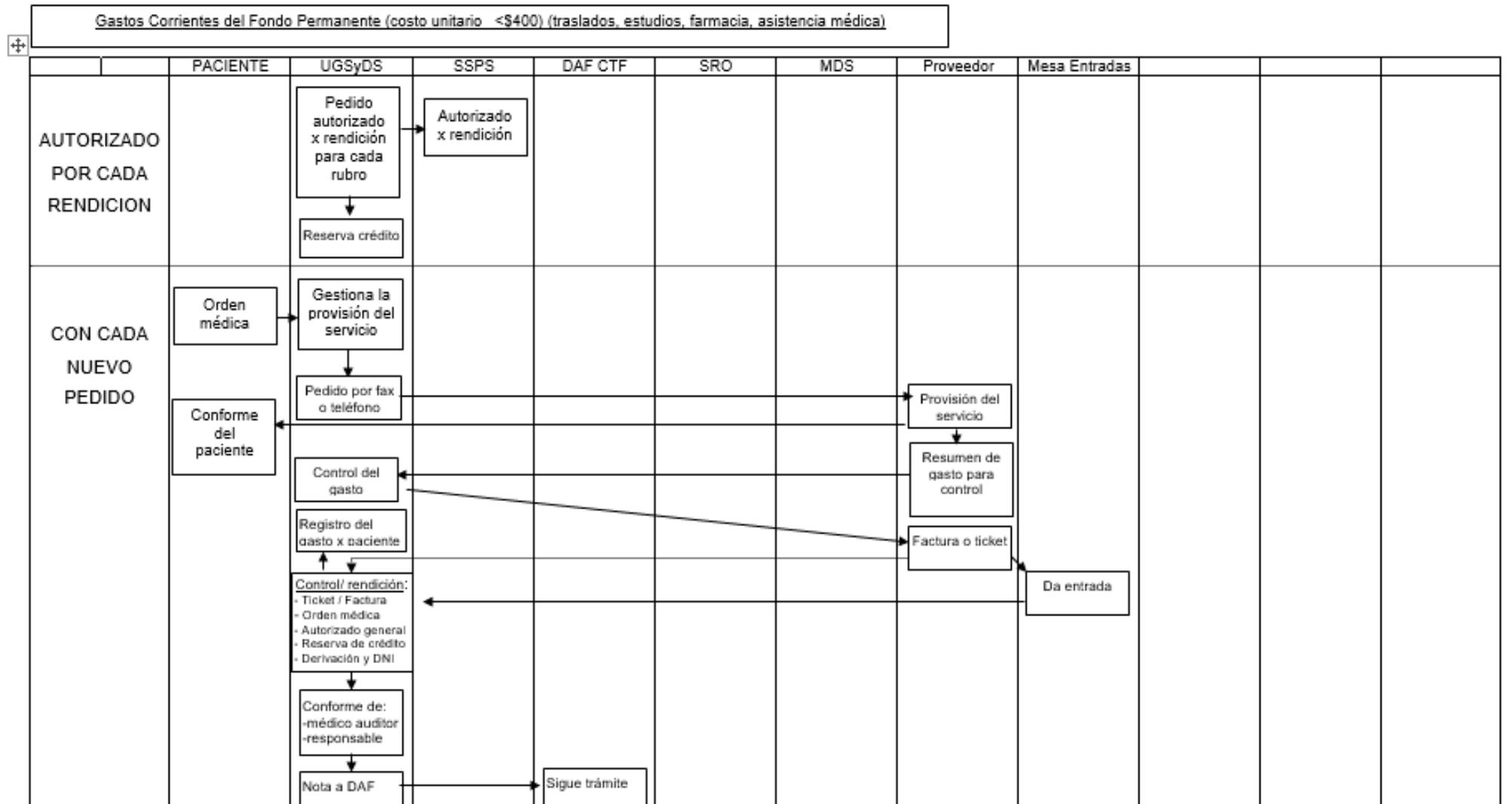
Anexo 3 Flujogramas de Procesos

Flujogramas de Procesos Actuales las Direcciones de Salud y Administración Financiera Relacionados Manejo de Fondos

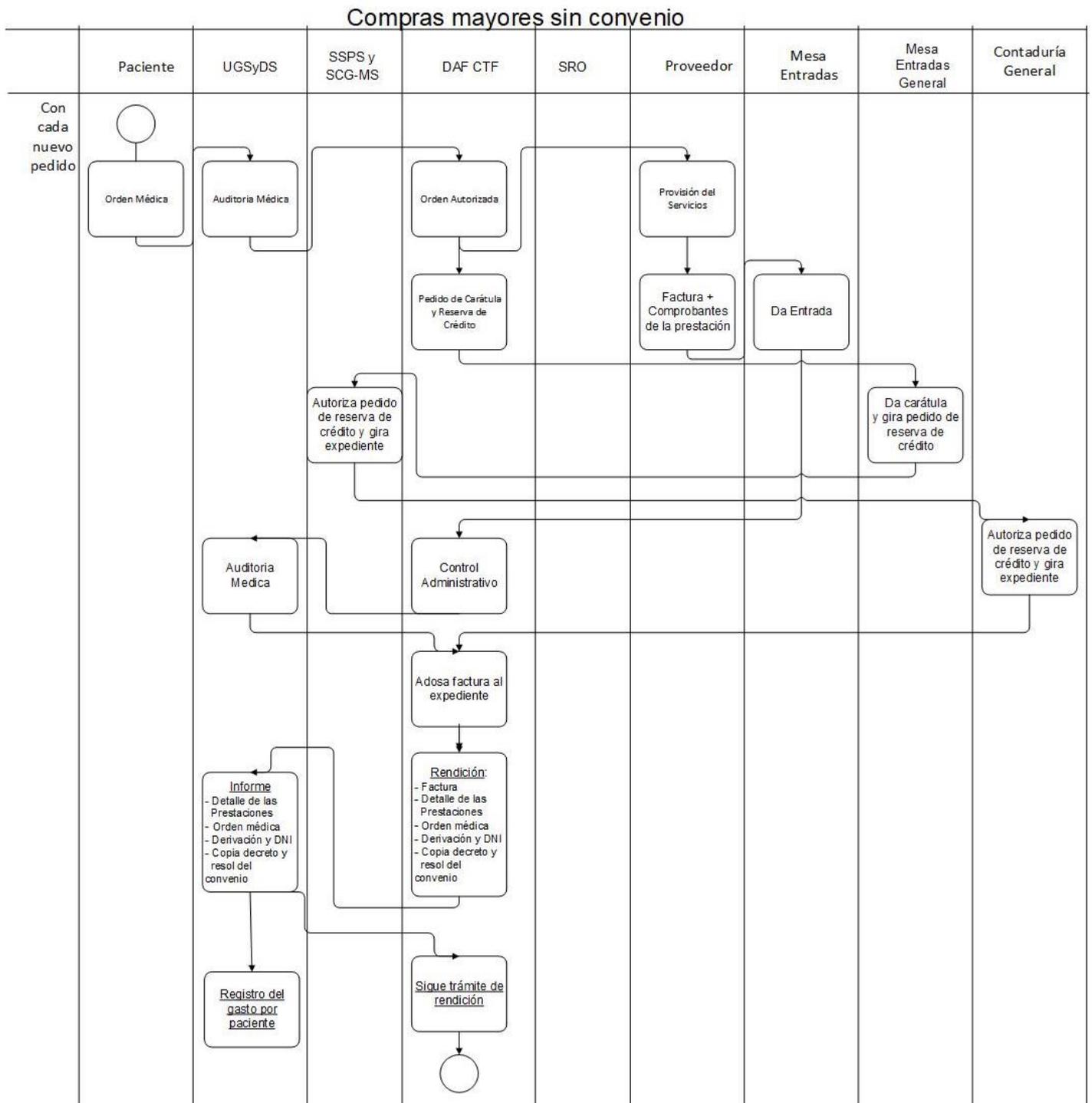
1) Gastos del Fondo Permanente para Atención de Pacientes Derivados: Gastos de mayor cuantía y con margen de tiempo para su previsión.



3) Gastos Corrientes del Fondo Permanente (costo unitario <\$400) (traslados, estudios, farmacia, asistencia médica)



2) Compras mayores sin convenio



3) Gastos Corrientes del Fondo Permanente (costo unitario <\$400) (traslados, estudios, farmacia, asistencia médica)

