

**SAN JUAN:**  
**BASES PARA UN PLAN DE MODERNIZACIÓN  
DEL ESTADO PROVINCIAL**  
**LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL  
DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO(\*)**

**PRESENTACIÓN**

En las últimas décadas, los estados provinciales debieron asumir crecientes responsabilidades en la gestión de tres servicios públicos esenciales: salud, educación y seguridad. Adicionalmente, y en el mismo período, adquirieron nuevas potestades de regulación económica y social, como así también se involucraron en la cogestión con la Nación de un importante número de programas sociales.

Esta ampliación en las responsabilidades de las administraciones provinciales se presentó en paralelo con una profunda crisis fiscal que espoleó ajustes draconianos en todos los niveles de Estado (Nacional-Provincial-Municipal), a pesar de los cuales, en casi ningún caso, se lograron superar los desequilibrios financieros.

A estas delicadas condiciones contextuales, se agregaron situaciones propias de la Provincia de San Juan: dificultad para construir un proyecto económico que reemplazara la decadencia del emprendimiento vitivinicultor volcado al mercado interno, desajustes en los niveles generales de capacitación de la mano de obra para el nuevo período, cambios profundos en el mercado de trabajo provincial que dejó de garantizar el pleno empleo, etc.

En este escenario tan desfavorable, muchas dimensiones de la vida provincial sufrieron un agudo deterioro y la Administración Pública no fue la excepción.

---

(\*)Secretaría de Gestión Pública del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia de San Juan.

En 2003 los sanjuaninos comenzaron a cambiar esta situación tan desventajosa. Surgió un potente liderazgo político, acompañando un proceso paralelo en el gobierno nacional, mientras se verificaban condiciones mundiales favorables para los productos generados en la economía local. Con este conjunto de elementos, el gobierno se avocó a superar la que fue considerada la crisis más grave del último siglo.

*La segunda reconstrucción de San Juan*, fue el lema propuesto por las autoridades políticas para enmarcar el período, queriendo dar con esta consigna una pauta de la envergadura de la tarea a realizar.

Superada la emergencia pero reconociendo que todavía falta mucho por hacer, el Gobernador convocó a la población y a la Administración a un nuevo desafío: lanzarnos de lleno por el camino del desarrollo.

En este proceso, nuestra Secretaría tiene la misión de mejorar a Administración Pública como herramienta con la que las autoridades políticas puedan continuar desarrollando el programa de gobierno que aprobó la gran mayoría de la población.

Renovar la estructura organizacional del sector público de la provincia no es una tarea fácil, ¡hay tanto por hacer! en términos de su personal, de los circuitos administrativos, de la incorporación tecnológica...

No nos amilana el desafío. En las próximas páginas presentaremos el aporte de la Secretaría a la gesta que, reflejando las aspiraciones del pueblo de la provincia, se construye desde el gobierno.

## INTRODUCCIÓN

En diciembre de 2007, la Ley 7.870 creó en el ámbito del Ministerio de Hacienda y Finanzas la Secretaría de la Gestión Pública. Por Decreto Acuerdo N° 32/07 se le otorgó la misión de promover el perfeccionamiento de la Organización y el funcionamiento de la Administración Pública Provincial (APP), tendiendo al uso racional de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos hacia una mayor productividad del Sector Público.

La creación de esta Secretaría es un indicador de que ha sido superada la etapa más álgida de la crisis, a partir de lo cual hubo un cambio cualitativo en las políticas dirigidas a lograr una mejora en el funcionamiento del Estado. En efecto, una vez que el escenario provincial ha dejado atrás la fase en donde sólo podía pensarse en cómo superar las gravísimas dificultades que atravesaba la Provincia, están dadas las condiciones para avanzar sobre esferas estratégicas de la realidad provincial, como es la reformulación de los sistemas de gestión pública.

Según queda expresa la Carta Iberoamericana de Función Pública,<sup>1</sup> el Estado *constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales. Desde el punto de vista de la gobernabilidad, el progreso económico y la reducción de la desigualdad social, el papel del Estado en las sociedades contemporáneas, y en particular en el área iberoamericana, es fundamental para el logro de niveles crecientes de bienestar colectivo.*

Para construir un mejor Estado –instrumento indispensable para el desarrollo de los países– es preciso intervenir sobre su estructura administrativo/institucional, espacio central de las políticas de gestión pública.

Concretamente, el área de Gestión Pública se propone mejorar aquellos subsistemas que, de manera transversal, están presentes en todas las estructuras de la APP. Alcanzar este objetivo permitirá obtener mayor integralidad, consistencia y coherencia en el interior de cada función sustantiva (v.g. salud, educación, seguridad, etc.), como así también coordinar su accionar con el resto del Estado, optimizando su impacto y productividad.

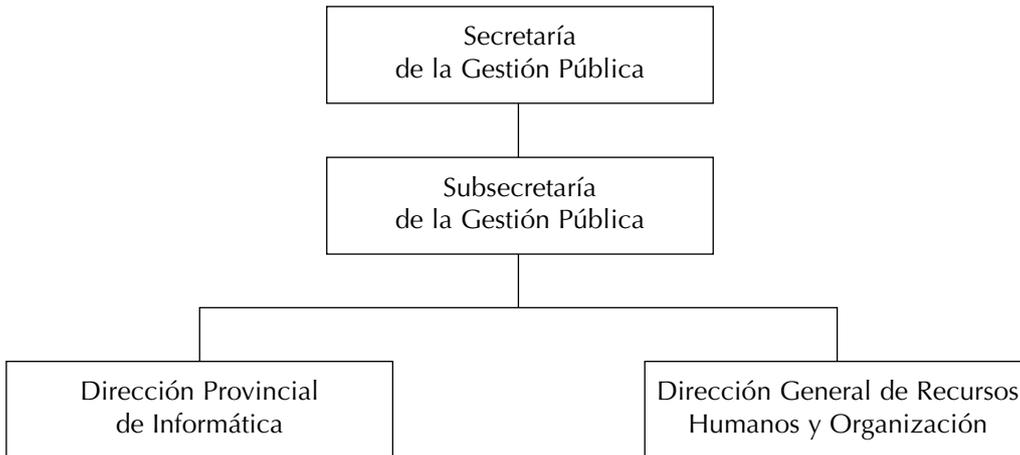
La eficacia de los procedimientos, políticas y prácticas de gestión que configuran un sistema de función pública requiere que todos ellos sean debidamente contextualizados en el entorno institucional en que deben insertarse y operar. Los requerimientos derivados de la historia, las tradiciones, el contexto socioeconómico y el marco político de cada realidad son factores que condicionan los contornos específicos de cualquier modelo genérico.

***Para construir un mejor Estado –instrumento indispensable para el desarrollo de los países– es preciso intervenir sobre su estructura administrativo/institucional, espacio central de las políticas de gestión pública.***

(\*\*)Secretaría de Gestión Pública del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia de San Juan.

<sup>1</sup> Aprobada en la Vª Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003) y respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra", Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003)

## ORGANIGRAMA



## FUNCIONES

Según el Decreto Acuerdo N° 032/07 la función específica de la Secretaría de la Gestión Pública es *promover el perfeccionamiento de la Organización y el funcionamiento de la Administración Pública Provincial, tendiendo al uso racional de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos hacia una mayor productividad del Sector Público.*

De la Secretaría de la Gestión Pública depende la Subsecretaría de la Gestión Pública que se encarga de:

1. Analizar y evaluar la organización de la Administración Pública Provincial y proponer modificaciones estructurales que permitan perfeccionar su organización y procedimientos.
2. Efectuar los estudios necesarios para conocer la composición y características del recurso humano, a fin de proponer políticas y lograr una adecuada administración del mismo.
3. Entender en el estudio, implementación y control de políticas de gestión y salariales que tiendan a elevar el nivel de eficiencia de los recursos humanos en la Administración Pública Provincial.
4. Intervenir en todo acto administrativo que implique modificar la Planta de Personal, las erogaciones que de ella surjan y la estructura orgánica de las distintas áreas del Poder Ejecutivo.

5. Entender en la planificación e implementación del Plan Provincial de Gobierno Electrónico, coordinando las estrategias a desarrollar sobre tecnologías de información, comunicaciones asociadas y otros sistemas electrónicos de tratamiento de información en la Administración Pública Provincial.
6. Entender en la formulación de programas de asistencia a los organismos del Sector Público Provincial, que así lo requieran y que tengan por objeto la modernización de la gestión, el mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios y la incorporación de nuevas tecnologías de información.
7. Entender en la implementación de la Política Informática Provincial que involucra a todo el Poder Ejecutivo a través de la definición de estándares tecnológicos, la red informática interministerial, los nuevos sistemas integrales a incorporar y las propias de los diversos Organismos.

Las funciones 1, 2, 3 y 4 se instrumentan por medio de la Dirección General de Recursos Humanos y Organización. Las funciones 5, 6 y 7 por medio de la Dirección Provincial de Informática.

## VISIÓN

Ser un ente dedicado al fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Administración Pública Provincial, de modo tal de transformarla en un actor central en la promoción del desarrollo provincial y la articulación social. .

## MISIÓN

La Secretaría de la Gestión Pública trabaja para que la APP se transforme en un poderoso instrumento de la voluntad política, sirviendo a sus objetivos de desarrollo y articulación social, logrando que a través de las distintas áreas se brinden bienes y servicios públicos de alta calidad, y que sea factible articular las políticas públicas de la Provincia con las de la región y del resto del país.

***La Secretaría de la Gestión Pública trabaja para que la APP se transforme en un poderoso instrumento de la voluntad política, sirviendo a sus objetivos de desarrollo y articulación social, logrando que las distintas áreas brinden bienes y servicios públicos de alta calidad***

## DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SANJUANINA

### Debilidades de la AP Sanjuanina

Durante la etapa abierta con la dictadura militar de 1976, muchas Administraciones provinciales fueron moldeadas por lo que se llamó *Expansión Pasiva* y que consistió en alinear el gasto público provincial –sostenido principalmente por crecientes transferencias del gobierno central– hacia el sostenimiento del nivel de empleo, la demanda y la inversión. En esta tarea, las erogaciones estatales reemplazaron los emprendimientos económicos que iban desapareciendo con el despliegue de las políticas de reconversión y los ajustes estructurales.

Esta estrategia permitió, en algunos casos, sostener la gobernabilidad provincial; pero, a largo plazo, promovió la aparición de turbulencias fiscales, dada la necesidad de generar recursos crecientes para compensar la continua destrucción de emprendimientos y puestos de trabajo. A partir de 1998, cuando todo el país ingresó en el tobogán final de la crisis que llevaría a la explosión social de 2001, las políticas de *Expansión Pasiva* se hicieron inviables.

Pero aún en los momentos en que se logró combinar con éxito dicha expansión pasiva con la restricción fiscal, la resultante fue una senda de lento empobrecimiento general de la sociedad sanjuanina a la vez que se deterioraba la capacidad de intervención de la APP.

Es que justamente el posicionamiento subsidiario del accionar del Estado, en un contexto nacional e internacional agresivo, indujo un funcionamiento de la administración pública poco signado por parámetros de eficacia o eficiencia.

Esta interacción entre el aparato del Estado y el modelo de acumulación, terminó generando un sistema de función pública con las siguientes debilidades:

- **Circuitos administrativos, financieros, jerárquicos y de coordinación degradados e informales.** Las gestiones administrativas se caracterizan por un bajo nivel de incorporación tecnológica y por la falta de rutinas de revisión y optimización. La circulación de trámites no se realiza siguiendo la vía jerárquica descrita en la normativa. Complementando la degradación de las tramitaciones, los diferentes circuitos funcionan con un alto nivel de informalidad; el amiguismo, o el conocimiento personal, las constelaciones de poder o de influencia, explican mejor el funcionamiento de la APP que la normativa o las intervenciones formales.
- **Falta de información.** La información disponible carece de una configuración que permita su uso, o su disponibilidad en tiempo y forma en

el lugar adecuado. Los diferentes sistemas de información se van situando alrededor de políticas e intereses puntuales, sin guardar sistematicidad, integralidad o consistencia entre sí.

- **Compartimentalización de la Organización.** La APP se escinde en unidades carentes de coordinación y de comunicación. Los diferentes procesos transversales (presupuesto, gestión de personal, estructuras, etc.) pierden su impacto articulador y su despliegue eventual adquiere un carácter preponderantemente ritual.
- **Cultura organizacional ajurídica.** La informalidad y la compartimentalización genera una cultura organizacional ajurídica: el funcionamiento real comienza a asemejarse a ritos o tradiciones que no necesariamente coinciden con lo que determinan las normas. El entramado jurídico, por otro lado, es poco conocido, con lagunas, superposiciones y contradicciones, y no prevé situaciones de distintos mercados particulares, por lo que se formalizan tramitaciones ad hoc para resolver situaciones legítimas de modo ajurídico.
- **Incorporación inadecuada de tecnología informática.** La *Expansión Pasiva* actuó también sobre los procesos de incorporación de tecnología informática, dejando en manos de iniciativas sectoriales la intrusión de las TICs en la gestión gubernamental. El resultado de un crecimiento desordenado y anómico es, al menos dentro del Poder Ejecutivo Provincial, un grupo escaso de islotes tecnológicos en un mar de lenta y dispendiosa introducción de PCs y demás elementos de la revolución infocomunicacional. Los desarrollos se han dado, sobre todo, en organismos de segundo nivel y como consecuencia de iniciativas grupales y/o condiciones presupuestarias puntualmente favorables. Asimismo hay desarrollos aislados sobre bases de datos, particularmente en la administración de impuestos y servicios. Desde el punto de vista técnico, la carencia de estándares tecnológicos tiene

***El posicionamiento subsidiario del accionar del Estado, en un contexto nacional e internacional agresivo, indujo un funcionamiento de la administración pública poco signado por parámetros de eficacia o eficiencia.***

como consecuencia que los desarrollos hayan seguido distintos caminos, en muchos casos incompatibles entre sí.

- **Gestión del empleo público.** En este aspecto, se observa:
  - *Vacantes y carrera congelada:* Las leyes de emergencia, dictadas en 1996, congelaron vacantes y carrera. La falta de ingreso de personal durante más de una década ha hecho que la planta de personal tenga una edad promedio muy elevada. La debilidad de las medidas para el desarrollo de la carrera administrativa, por otro lado, genera incentivos negativos en el personal más capacitado o proactivo.
  - *Plantas irregulares:* El congelamiento de vacantes no se tradujo taxativamente en que no ingresara personal a cumplir tareas de escalafón general, sino que se generaron altas de personal a través de mecanismos irregulares, lo que dificultó su gerenciamiento.
  - *Reclutamiento informal:* Tanto las plantas irregulares, como las históricas plantas del Escalafón General, se reclutaron a través de canales informales y en virtud de necesidades no vinculadas estrictamente con las necesidades de la organización.
  - *Falta de capacitación:* El modo de reclutar personal hizo que no siempre se considerasen para el ingreso las habilidades o idoneidad del postulante. Esta circunstancia se agravó por la inexistencia de políticas de capacitación.

Este diagnóstico es consecuencia del crecimiento desordenado y, en este sentido, el elemento central de la debilidad de la APP tuvo que ver con haber perdido la iniciativa en términos de expresar a los segmentos dinámicos de la sociedad y su proyecto de crecimiento económico e integración social. Por el contrario, la *pasividad* del Estado se observaba principalmente en la falta de proyecto propio y en el hecho de operar principalmente sobre los intersticios que dejaba la crisis.

Estratégicamente, la solución a los problemas descriptos se inició con la concentración de una masa crítica de liderazgo político que fue lo suficientemente vigoroso como para romper la inercia de la pasividad en la expansión.

Esta ruptura necesita tanto de medidas concretas como de un cambio de mentalidad en la ciudadanía con respecto a la APP. No estamos pensando en que deba aceptar calladamente sus fallas y debilidades, sino en que se comprometa con su mejora, saliendo del escepticismo y de la continua descalificación de su tarea y de sus recursos humanos.

Esta situación, que es muy importante en la perspectiva de la sociedad, se hace vital en el caso de la autopercepción de los empleados públicos. Ningún proceso de mejora organizacional puede prosperar si el grueso de los recursos humanos no se siente parte de la organización y compenetrado de los valores del servicio público.

Los lineamientos que se exponen a continuación muestran el marco en el que se han comenzado a desplegar las políticas públicas para encontrar vías de solución al diagnóstico presentado, reconociendo los esfuerzos realizados en los años recientes y que en esta etapa se buscan profundizar.

El desarrollo de un Plan Estratégico que permita lograr los objetivos planteados debe tener como marco los siguientes condicionantes contextuales:

1. El nuevo entorno de las relaciones Estado-Sociedad parece indicar que el equilibrio fiscal es un elemento esencial y un marco imprescindible para el funcionamiento *normal* de todos los órdenes de la vida provincial. Ahora bien, más allá de su importancia cardinal, las situaciones de equilibrio fiscal no garantizan, ni mucho menos, el éxito económico y/o social ni el correcto funcionamiento de la APP.
2. El ámbito de la gestión pública precisa reformas complejas, que involucran arduos equilibrios entre actores sociales con fuertes intereses en su gestión y cambios organizacionales de fondo: culturales, administrativos, de recursos humanos, entre otros. Para alcanzar estos cambios es imprescindible consolidar el liderazgo político, la capacidad técnica, y una masa crítica de recursos humanos formados y consustanciados con los objetivos de la modernización del Estado.
3. La compra de paquetes *llave en mano* desde otros entornos, ha demostrado reiteradamente ser una vía directa hacia el fracaso o, lo que es lo mismo, las políticas de modernización del Estado deben adecuarse al problema de que se trate. Esto implica que estas políticas se deben construir y diseñar desde las especificidades de cada una de las situaciones contextuales y organizacionales de la provincia y considerando la posibilidad de sumar a ellas los recursos humanos existentes.
4. Otra elemento importante de estas políticas está vinculado al registro cultural de la propia organización. Dicho con un ejemplo: lo contradictorio que termina

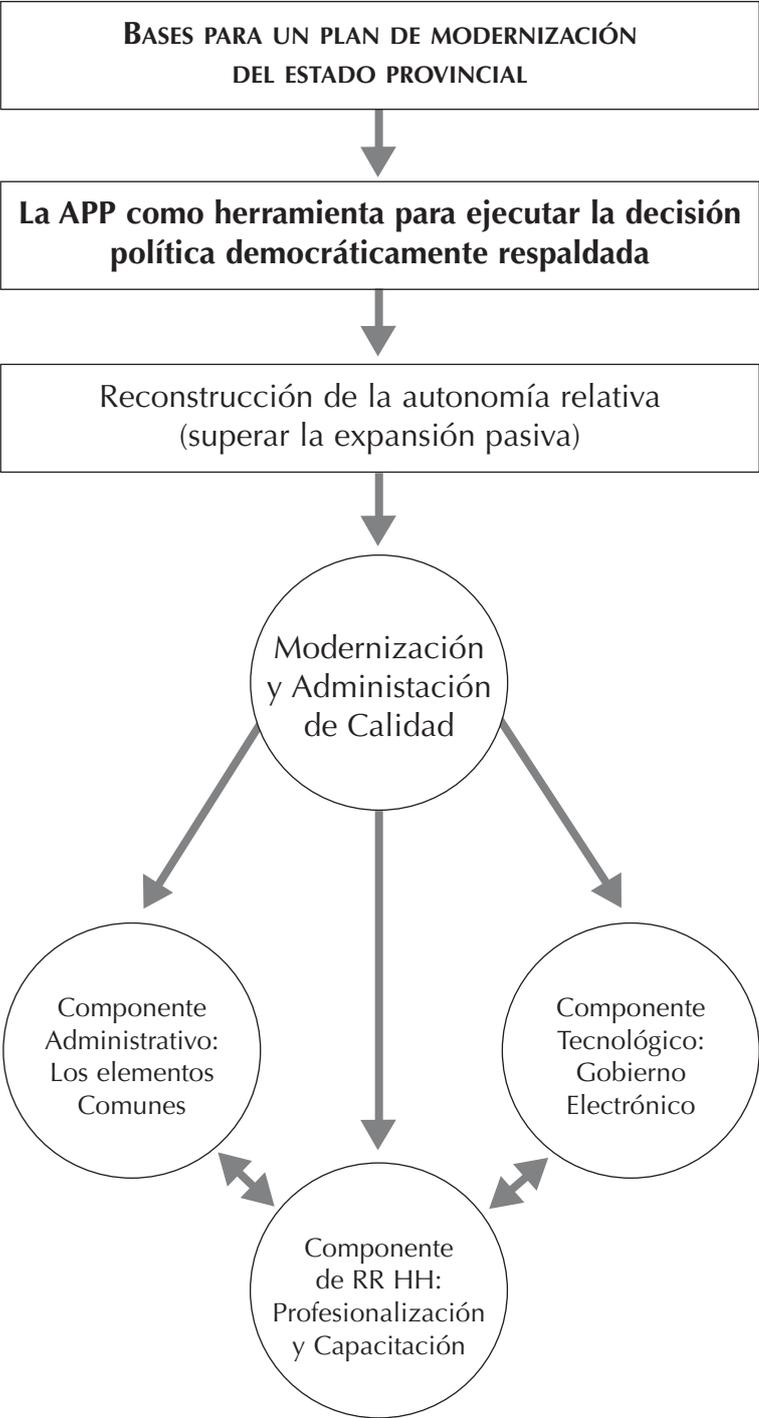
***Ningún proceso de mejora organizacional puede prosperar si el grueso de los recursos humanos no se siente parte de la organización y compenetrado de los valores del servicio público.***

resultando la aplicación de medidas o instrumentos inducidos desde la Nación o desde los Organismos Financieros de Crédito, cuando su conveniencia y oportunidad no están debidamente internalizados por los actores locales involucrados (estatales y extra estatales). Cuando no se dan estas condiciones de consenso, se termina asistiendo a la instrumentación de medidas que pueden resultar técnicamente correctas, pero ineficaces si son rechazadas por las estructuras político-administrativas de la Provincia.

5. La *Expansión Pasiva* no sólo degradó circuitos y estructuras; también difundió una cultura de la resignación y el desgano. En este sentido, será preciso reconstituir en la organización los valores de servicio, eficiencia y eficacia dentro de la cultura organizacional de la APP. Como ya se dijo, sin empleados consustanciados con la tarea es imposible pensar en mejorar el funcionamiento organizacional.
6. Es fundamental insistir en la vinculación de los diferentes segmentos que conforman la APP con los objetivos políticos. No debe perderse de vista que si algo caracterizó al *ajuste pasivo*, fue la estructuración de un Estado *archipiélago*, donde las diferentes unidades de la APP actuaban compelidas a ocupar las grietas generadas por la crisis y no a partir de objetivos fijados por la conducción.
7. Dada la profunda debilidad de los aparatos administrativos de la provincia, nuestras políticas de fortalecimiento y modernización del Estado deberán necesariamente tener como sujeto y objeto central de trabajo elementos y contenidos básicos de la Administración. Esto significa, entre otras cosas, priorizar la tarea con los empleados públicos de planta permanente, en la inteligencia de que ellos constituirán el núcleo a partir del cual se articularán los diferentes dispositivos administrativos del Estado.
8. Debe reconstruirse la articulación de la APP con segmentos clave de la sociedad civil, ya que dará un anclaje local vital para el proceso de maduración que quiere desatarse. Dentro del amplio abanico de organizaciones a convocar, se destacan por su pertinencia y conformación, las universidades de la provincia, los colegios profesionales y las organizaciones de trabajadores estatales. Estas alianzas son vitales para el Estado; pero también, instrumentos clave para desarrollar las organizaciones locales.

## OBJETIVO GENERAL

*Continuar con la transformación de la Administración Pública Provincial en una herramienta idónea para reforzar el proceso de desarrollo de la Provincia de San Juan, inclusivo para sus habitantes e inserto armónicamente en el conjunto del país, articulado con la región del Nuevo Cuyo en la cual desenvuelve sus actividades.*



*En el Estado democrático, la Administración Pública Provincial es el instrumento a través del cual las autoridades políticas llevan adelante las políticas que el pueblo de la provincia ha elegido.*

En el Estado democrático, la APP es el instrumento a través del cual las autoridades políticas llevan adelante las políticas que el pueblo de la provincia ha elegido.

Mediante la actividad de una APP eficaz y eficiente, la población debería tener acceso pleno a los bienes y servicios que la Constitución Provincial y las leyes le garantizan, en un proceso de desarrollo armónico. Esa es la *imagen objetivo* que se pretende alcanzar.

Ahora bien, ¿bajo qué lineamientos comenzar la tarea de construir una herramienta como la citada? A tal efecto, partimos de dos conceptos: Modernización y Calidad en la Gestión.

En nuestra acepción, el concepto de modernización refiere a una perspectiva de tipo estructural que intenta adecuar, reconstituir o establecer elementos de la estructura estatal de acuerdo con las necesidades provinciales y a la luz de los dispositivos y experiencias más avanzados, eficaces y eficientes.

A su vez, entendemos la gestión de calidad desde una visión dinámica que lleva a cada unidad del Estado Provincial a una rutina de continua mejora en su eficiencia y eficacia. En nuestra perspectiva, la continua mejora de la que hablamos se dirige tanto a los procesos como a los productos e involucra aspectos que hacen a la sustentabilidad en el largo plazo; como, por ejemplo, el cuidado medio ambiental y el respeto por los derechos de los trabajadores.

A los fines de clarificar la exposición, dividimos la estrategia de modernización e incorporación de calidad a la gestión –y sus respectivos elementos estructurales y dinámicos– en tres dimensiones de trabajo, a saber:

**Componente administrativo: los elementos comunes.** En esta dimensión operaremos sobre circuitos, contenidos e instrumentos que son comunes a toda la administración pública.

**Componente de Recursos Humanos: Profesionalización y capacitación.** En este caso, se trata de una estrategia para potenciar los recursos humanos del Estado Provincial.

**Componente tecnológico: Gobierno electrónico.** Es la forma de incorporar al Estado la revolución infocomunicacional y, a la vez, facilitar su acceso a toda la sociedad.

### **1. Componente administrativo: los elementos comunes**

Como venimos comentando, un elemento crucial de las políticas de modernización y gestión de calidad tiene que ver con trabajar sobre los circuitos, contenidos e instrumentos comunes a toda la Administración Pública tales como la administración de personal, estructura contable, instrumentos presupuestarios, circuitos

infocomunicacionales, etc. Estos circuitos no sólo impactarán *per se*, sino que su carácter común a todo el aparato estatal permitirá avanzar en la articulación, coordinación y homogeneización de toda la organización.

Esto es, no sólo tienen un efecto virtuoso en términos de elevar la productividad de cada una de las unidades que conforman la APP, sino que también son clave en la tarea de hacer funcionar las partes del Estado de manera coordinada en pos de objetivos estratégicos.

A los fines de construir un núcleo autosustentado y de garantizar continuidad más allá de eventuales cambios políticos, es aconsejable que estas tareas básicas se desplieguen con personal de planta permanente del Estado Provincial. Es que más allá de alguna dilación que pudiera generarse por no utilizar personal especializado, trabajar con personal de carrera es el principal antídoto contra los problemas que, como citamos, generan las experiencias *llave en mano*. En particular, es la mejor forma para superar, entre otras cuestiones, las dificultades para anclar los programas en la organización.

Frente a estos elementos comunes, se prevé una línea de abordaje que involucre las siguientes tareas:

- a) Recopilación de Información
- b) Análisis y optimización
- c) Fijación de estándares
- d) Normalización (documentación, realización de digestos, normatización)
- e) Capacitación de personal vinculado
- f) Generación de información
  - a. Sobre el propio circuito
  - b. Para informar al ciudadano
  - c. Para la toma de decisiones de los cuadros gerenciales y políticos

Esta base compartida genera una plataforma común desde la cual se organizan las diferentes tareas específicas de las distintas unidades de la Administración Provincial.

***Mediante la actividad de una Administración Pública Provincial eficaz y eficiente, la población debería acceder a los bienes y servicios que la Constitución Provincial y las leyes le garantizan.***

En cuanto a las políticas sectoriales, la Secretaría piensa trabajar durante esta etapa en la reingeniería de las estructuras organizativas por debajo del nivel de dirección.<sup>2</sup> Bajo la presión de la crisis y las leyes de emergencia, estas estructuras se fueron debilitando hasta casi desaparecer. Es imperativo reconstruirlas, para lo cual debe pensarse en un proceso que, tomando en cuenta las limitantes financiero-fiscales, se vincule con el despliegue de las acciones de capacitación y cargos críticos (ver punto siguiente).

Ahora bien, este trabajo sobre los elementos comunes a toda la administración debe combinarse con una acción dinámica que dé el *tono* general de la actividad estatal e impida las rigideces que suelen generarse en derredor de procedimientos burocratizados. Para ello, se plantea desarrollar un modelo de gestión cuyo eje esté puesto básicamente en el logro de resultados (ver punto siguiente) y en el establecimiento de políticas que lleven a una continua innovación y superación de la estructura administrativa.

Para este fin, se comenzó a trabajar en la instauración de un Premio Provincial a la Calidad en la Gestión, instrumento de probada calidad a nivel nacional.

El concepto de calidad que incorporamos es aplicable en todos los niveles en que pueda establecerse una relación prestatario-prestador. Relación que es claramente visible en el caso del consumo de un bien o servicio; pero que en nuestra perspectiva debe ampliarse a otros casos, como la relación empleador-empleado, inversor-empresa o, más generalmente aún, organización-medio social en donde ella actúa.

Concretamente: para que un producto o servicio sea considerado de calidad, no sólo debe satisfacer las expectativas del ciudadano o cliente, sino que debe garantizar procesos eficientes, trabajadores con derechos en plena vigencia y respeto por el medio ambiente.

Bajo estos términos se está estructurando un equipo de trabajo encargado de insertar paulatinamente estas modalidades de acción en las unidades intermedias de la administración.

## **2. Componente de Recursos Humanos: Profesionalización y capacitación**

Para llevar adelante el programa de gobierno se precisa personal capacitado y profesional, consustanciado con su tarea y que reciba incentivos adecuados para seguir mejorando su desempeño.

En términos de largo plazo, este objetivo se vincula con la reconstrucción de un sistema de carrera que permita desarrollar las aspiraciones personales de los

---

<sup>2</sup> Con respecto a la gestión de estructuras de niveles superiores, se encuentra en proceso un programa a tal efecto. Ver apartado final de este informe.

trabajadores y que, al mismo tiempo, los incentive para elevar su productividad.

El objetivo mencionado debe considerar las limitantes financieras de la Provincia. Dicho de otro modo; la maduración de una nueva carrera de empleo no sólo tiene que ver con los tiempos técnicos para el desarrollo de los procesos vinculados (diseño, re-encasillamiento, etc.), sino también con una cuidadosa planificación que garantice no poner en riesgo los delicados equilibrios fiscales.

En virtud de esta limitante, puede pensarse en estadios intermedios, como la selección de cargos críticos y/o reposición de jefaturas departamentales, que pueden servir para dar los primeros pasos en la construcción de un nuevo escalafón.

En este aspecto, se está comenzando a diseñar un sistema de concursos para cargos de línea de elevada responsabilidad que permita contar con personal altamente calificado. Dichos cargos contarán con un suplemento por jefatura que variará según la criticidad del puesto.

En paralelo a la reconstrucción de la carrera, debe irse perfilando un proceso de capacitación permanente tendiente a que el personal pueda cumplir su función con idoneidad.

El objetivo de este proceso lleva al incremento de los niveles de capacitación en tecnología, normativa, análisis organizacional, proyectos, informática, etc, del personal de planta permanente del Estado Provincial. En el final de este camino puede preverse la creación de un organismo que sea la unidad rectora del proceso de capacitación permanente de los empleados públicos provinciales.<sup>3</sup>

En la concreción de los objetivos de reconstruir la carrera, capacitar y avanzar en todas aquellas acciones vinculadas con los derechos de los trabajadores, muchas jurisdicciones han previsto la participación institucionalizada de los representantes sindicales.

***Para llevar adelante el programa de gobierno se precisa de personal capacitado y profesional, consustanciado con su tarea, que reciba incentivos adecuados para que continuamente mejore su desempeño.***

<sup>3</sup> Se encuentra un estudio un proyecto consistente en aprovechar la capacidad instalada en capacitación de empleados de carrera para organizar una Escuela de Gobierno, bajo el modelo de la que existe en la jurisdicción nacional. Esta Escuela tiene por objetivo preparar dirigentes políticos capaces de abordar la futura conducción del Estado o de las organizaciones sociales y los problemas de la sociedad en su complejidad.

En el componente de Recursos Humanos, tal como lo hicimos en el anterior dirigido a elementos *estructurales*, debemos pensar en un módulo dinámico que actúe como acicate, que ayude a volcar toda la potencialidad de los recursos humanos en concreciones de la administración pública.

En este caso nos referimos a una transformación cultural del modelo de gestión vigente –centrado en la atención a normas, procedimientos y rutinas–, complementándolo con un modelo de gestión cuyo eje esté puesto básicamente en el logro de resultados. La característica principal de este nuevo modelo de gestión es la adecuación flexible de los recursos y de los sistemas de gestión y estructura de responsabilidades a un conjunto de objetivos previamente planteados y posibles de ser cumplidos en un período establecido.

En este sentido, el aporte fundamental de la Secretaría se orienta a generar una cultura del planeamiento organizacional, como así también a desarrollar herramientas de proyección, evaluación y control.

Esto implica, por una parte, generar en el personal público una adecuada conciencia de servicio, así como también una actitud innovadora, dinámica y responsable. Por otra parte, significa establecer mecanismos de capacitación, motivación y estímulos que propicien e impulsen expectativas favorables a los cambios culturales en las organizaciones públicas.

### **3. Componente tecnológico: Gobierno electrónico<sup>4</sup>**

El tercer vector de trabajo está dirigido a implementar un proceso de desarrollo e innovación en tecnologías de información y comunicación (TICs), objetivo que se traducirá en la aprobación de un *Plan Provincial de Gobierno Electrónico*.

Este plan detalla las medidas a desplegar para promover y regular el uso de las TICs en todos los órganos de la APP. Este despliegue debe redundar en una mejora en la información y en los servicios ofrecidos a los ciudadanos, en una mayor eficacia y eficiencia de la gestión pública, en el incremento sustantivo de la transparencia del sector público y en la posibilidad de establecer vínculos de mayor intensidad entre los ciudadanos y el Estado.

Paralelamente, se busca que la incorporación masiva de tecnología infocomuncional en el Estado ayude a desplegar la Sociedad de la Información y el Conocimiento en la región y reduzca la brecha digital originada en el diferencial de posibilidad de acceso a las TICs.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Sobre la base de la "Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico", aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007 Adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno Santiago de Chile, 10 de noviembre de 2007 (Resolución No. 18 de la Declaración de Santiago).

<sup>5</sup> Básicamente, la originada por localización, ingreso y salto cultural que implica su utilización.

Las condiciones estructurales para difundir las TICs en el Estado se vinculan con las inversiones en hardware, el desarrollo de aplicaciones que faciliten *despapelizar* y automatizar los circuitos, la creciente utilización de la página web oficial como medio y el desarrollo de una Intranet como herramientas de gestión e información, etc.

Asimismo, se buscará promover el empleo eficiente y coordinado de los recursos de las TICs para crear nuevos y mejores vínculos entre el Estado Provincial y los habitantes.

Un crecimiento sano del gobierno electrónico requiere tareas de promoción; pero también medidas regulatorias que garanticen la interoperabilidad de los sistemas y eviten que el despliegue de las TICs en cada jurisdicción desarticule la APP.

En tal sentido, es bastante común que debido a sus especificidades funcionales, su disponibilidad de recursos y su historia organizacional, las diferentes unidades de la APP tengan ritmos desiguales en la incorporación de tecnologías infocomunicacionales.

Por ello, el Plan Provincial de Gobierno Electrónico debe precisar estrategias (regulatorias, estándares, interoperabilidad, etc.) para evitar que estas desigualdades terminen generando dislocamientos que, como es fácil de advertir, son la continuación *moderna* del ajuste pasivo.

En el marco del Plan Provincial de Gobierno Electrónico, la Secretaría de la Gestión Pública normatizará y coordinará el desarrollo, administración y mantenimiento de un Portal de Gobierno accesible por Internet que incluya un directorio en línea de organismos y funcionarios y una guía de trámites, con acceso institucional y temático a un sistema articulado de información y servicios operado por los distintos organismos de la APP. Asimismo propenderá a desarrollar sistemas de seguimiento de expedientes y de tramitación electrónica incorporando paulatinamente los procedimientos asociados a la firma digital.

En cuanto a los elementos dinámicos del despliegue de TICs en el Estado, los mismos buscan fortalecer –a partir de la capacitación y la sensibilización– las tendencias a incorporar estas tecnologías que surgen de la articulación del Estado con los sectores más dinámicos de la sociedad. Pero

***Un crecimiento sano del gobierno electrónico precisa tareas de promoción, pero también medidas regulatorias que garanticen la interoperabilidad de los sistemas y eviten que el despliegue de las TICs en cada jurisdicción desarticule la APP.***

también pretenden incentivar creciente y permanentemente el uso de las TICs en las áreas más relegadas.

### **ACCIONES YA IMPLEMENTADAS O EN PROCESO DE DESARROLLO**

En sintonía con las líneas estratégicas ya citadas, se desarrollan las siguientes acciones:

1. **Premio Provincial a la Calidad:** Se encuentra en proceso de aprobación la norma que otorga anualmente un Premio Provincial a la Calidad, utilizando parámetros similares a los nacionales y a los vigentes en otras jurisdicciones provinciales.
2. **Programa de Procedimientos:** Se trabaja en la generación de una metodología para asistir a las áreas que lo requieran en la elaboración de manuales de circuitos y procedimientos que eviten las dilaciones excesivas o la aleatoriedad en los pases de las tramitaciones.
3. **Digesto Normativo:** Se concluyó la primera versión del Digesto Normativo que compila las normas vigentes para el Escalafón General de la APP, continuando ahora con los demás escalafones y con los talleres de capacitación para todas las sectoriales de Recursos Humanos de las jurisdicciones.
4. **Capacitación:** Se inició la primera etapa del plan de capacitación, consistente en cursos de Alfabetización Digital, Excel Avanzado e Instrumentos de Gerencia Pública. La misma se materializa a partir de acuerdos con los gremios UPCN y ATE y con la Universidad Nacional de San Juan.
5. **Terminalidad Secundaria:** Se está organizando junto con los ministerios de Educación provincial y nacional (Programa FinEs), el cronograma de actividades a seguir para que los agentes que no hayan finalizado sus estudios secundarios puedan hacerlo en condiciones favorables.
6. **Igualdad laboral:** Se inicio un programa que establece mecanismos para prevenir problemas de violencia, de género o de discriminación en la APP que se incorporarán a todas sus áreas, trabajando junto a los sindicatos del sector.
7. **Página WEB:** Se ha rediseñado (preliminarmente) la página web de la Provincia de San Juan, tarea cuyo objetivo es actualizar las políticas de imagen de la provincia y los servicios que se brindan a través de este medio.
8. **Guía de Trámites en Internet:** Se trabaja con las distintas áreas del Estado para que los ciudadanos encuentren en la página web los requerimientos de documentación, horarios y direcciones dónde iniciar los trámites, y puedan realizar su posterior seguimiento.

9. **Gestión de Estructuras:** Se discute la norma que permitirá evitar la superposición de funciones y otorgar racionalidad a la creación de nuevas estructuras organizativas en la APP. Esta norma busca construir una cadena de responsabilidades más clara, con funciones bien delimitadas para cada sector y con dotaciones y niveles jerárquicos comparables entre las distintas áreas.
10. **Reconocimiento a los 45 años de antigüedad.** En el marco del *Programa de Incentivos Motivacionales* se entregó en acto público una plaqueta de reconocimiento a los empleados con 45 o más años de antigüedad en la APP. En el mismo programa se trabaja en establecer los parámetros necesarios para otorgar un premio al *empleado del año* en cada jurisdicciones de la APP.
11. **V Congreso Argentino de Administración Pública:** La Provincia firmó un convenio con el Gobierno de la Nación, la Asociación Argentina de Administradores Gubernamentales y la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública para que San Juan sea sede del V Congreso Nacional de Administración Pública que se realizará en 2009. Ello favorecerá el intercambio y la difusión de estudios y experiencias académicas y de gestión, provenientes del ámbito nacional e internacional.

***San Juan será sede del V Congreso Nacional de Administración Pública que se realizará en 2009, un evento que favorecerá el intercambio y la difusión de estudios y experiencias académicas y de gestión provenientes del ámbito nacional e internacional.***