

## **LA ADOPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN ESTRUCTURAS TRADICIONALES.**

**Ing. Javier Reinaldo Mazzei**

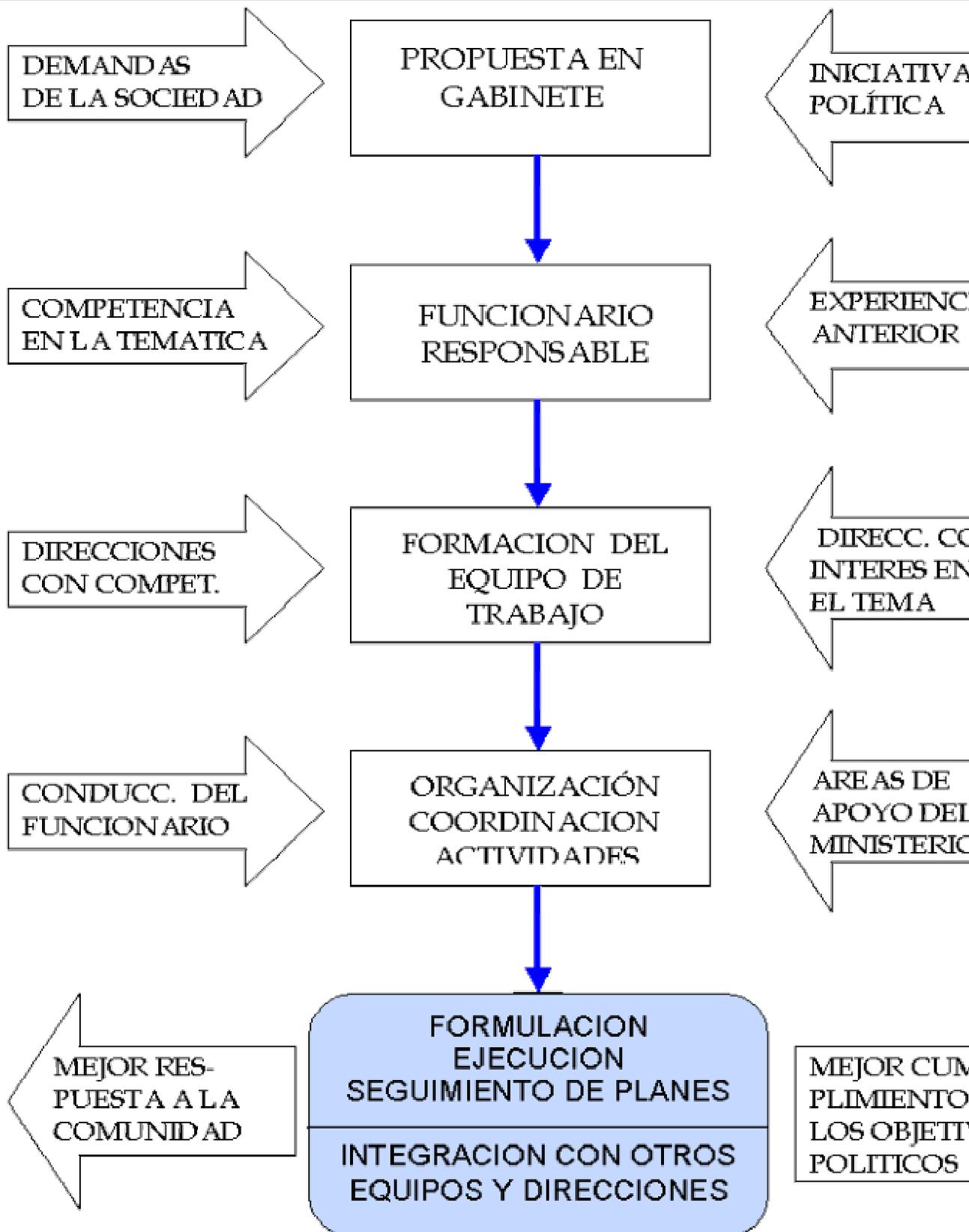
En la administración pública, es raro encontrar toda una organización que esté orientada a permitir el trabajo en equipo. Es común sí encontrarlo en unidades de organización nuevas, pero si esa nueva unidad esta inserta en un medio burocrático tradicional, el efecto del trabajo en equipo no trasciende a todo el medio.

Este proyecto busca utilizar la metodología del trabajo en equipo sin intentar cambiar las estructuras en su totalidad, sino que agrega elementos como la flexibilidad, el seguimiento de equipos, la publicación obligatoria de la información, y algo muy solicitado por los mismos trabajadores: la universalidad, esto es, cualquier agente puede participar de cualquier equipo, si él lo solicita. Deberá acreditar experiencia, conocimientos y responsabilidad, como único requisito, y no se considerará impedimento su categoría de revista.

Mediante este proyecto, se adopta el trabajo en equipo en toda una jurisdicción, rigiendo para todas el mismo tipo de funcionamiento, y adquiriendo relevancia una nueva función: el del facilitador, que reporta a un funcionario de primera línea (subsecretario).

| EQUIPOS DE TRABAJO –<br>COMPARACION CON EL<br>FUNCIONAMIENTO<br>TRADICIONAL                             | FORMA TRADICIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | EQUIPOS DE TRABAJO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ACTIVIDAD</p> <p>Ejecución de Políticas coyunturales.</p> <p>Solución de problemas no previstos.</p> | <p>m Depende de las experiencias anteriores que tenga el área a cargo.</p> <p>m Obliga a postergar otras acciones</p> <p>m Se planifica y ejecuta al mismo tiempo</p> <p>m El recurso humano disponible es una variable limitante.</p> <p>m Depende de la colaboración que brinden otras áreas ministeriales.</p> <p>m Escasa predicción de metas y medición de resultados.</p> <p>m Pueden superponerse las conducciones.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>m De acuerdo a la temática, se conforma el equipo donde se tiene en cuenta la experiencia y la motivación.</p> <p>m Etapa de planificación y luego de ejecución.</p> <p>m Se trabaja en una sola temática y una sola dirección.</p> <p>m La decisión política depende de un solo funcionario. Hay una sola conducción.</p> <p>m Se estiman tiempos, costos, metas y se miden los resultados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Formulación de nuevas Políticas</p>                                                                  | <p>m Cada área interviene cuando le llega el Proyecto.</p> <p>m No hay coordinación de los esfuerzos y de tiempos de intervención.</p> <p>m Cada revisión obliga a reiniciar nuevamente el proceso.</p> <p>m Cada área toma conocimiento cuando le llega el proyecto, y precisa tiempo para estudiarlo.</p> <p>m Las experiencias anteriores condicionan el curso normal del proyecto.</p> <p>m Cada área tiene una visión de la solución y no analiza completamente el problema o situación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>m Cada área participa en todas las fases del proyecto: estudio, análisis del problema, análisis de alternativas, propuesta de la más conveniente.</p> <p>m En lo referente a la ejecución, el equipo podrá conocer los resultados alcanzados y colaborar en el seguimiento.</p> <p>m Se reducen los tiempos pues todo el proceso se realiza en un único ámbito.</p> <p>m El análisis del problema y las alternativas de soluciones se efectúan desde distintos enfoques.</p>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Ejecución de las políticas en una cartera</p>                                                        | <p>m Depende de la buena complementación entre el funcionario y el director general.</p> <p>m La ejecución de las políticas dependerá de la carga de trabajo del director, de sus recursos humanos, y de la respuesta que brinden las otras áreas del Ministerio.</p> <p>m Existe una suma de actividades, prioritarias y no prioritarias, que dificultan el tratamiento de cada una. La ejecución de una incide sobre la otra.</p> <p>m Muchas veces depende de un acuerdo previo de los funcionarios el trabajo conjunto de dos o más direcciones.</p> <p>m Las competencias de las direcciones pocas veces son modificadas o ampliadas formalmente.</p> <p>m Los Recursos humanos pocas veces acceden los niveles de decisión o proponen soluciones.</p> | <p>m Las políticas son ejecutadas por la Dirección competente cuando ha demostrado buenos resultados y eficiencia.</p> <p>m Todas las políticas pueden ser ejecutadas por Equipos, algunas o ninguna, de acuerdo a la voluntad del funcionario.</p> <p>m El funcionario dispone de información gerencial: grado de cumplimiento de los objetivos, costos, cronogramas, actividades pendientes, etc.</p> <p>m El ritmo que imponen los equipos y si reciben rápidas respuestas por el funcionario en lo referente a la toma de decisiones, se transmite al resto de la organización.</p> <p>m El agente propone soluciones en equipo y ve su aplicación práctica, pudiendo efectuar correcciones a lo previsto.</p> |
| <p>Comunicación</p> <p>Coordinación</p> <p>Capacitación</p> <p>Carrera laboral</p>                      | <p>m La consulta y seguimiento de las políticas por otras áreas no es frecuente.</p> <p>m No existe coordinación entre Direcciones.</p> <p>m Las posibilidades de progreso son pocas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>m Los equipos son coordinados entre sí por un funcionario del ministerio.</p> <p>m El agente puede acceder a capacitación específica en su temática.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

# EQUIPOS DE TRABAJO - ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO



## **ANEXO**

### **DECRETO NRO. \_\_\_\_\_ VISTO**

El expediente N° 00701-0037832-3

Que ... (DE ACUERDO A LAS NECESIDADES QUE PRESENTE EL MINISTERIO QUE SE TRATE);

Que es necesario orientar las estructuras hacia un funcionamiento en equipos o comités, creando los canales de comunicación necesarios para que las políticas de estado sean tratadas en forma integral, lo que permite un mejor diagnóstico de la situación, mayores caminos de solución y más rápidos procesos de implementación, y agilizando los mecanismos de delegación de funciones para la formulación, ejecución y seguimiento de dichas políticas;

Que debido a la mayor complejidad del contexto en el que está inmerso el sector productivo, se hace necesario incorporar la interdisciplinariedad en el diagnóstico y tratamiento de las problemáticas, siendo el mejor camino el de articular todas las unidades de organización del Ministerio mediante temáticas comunes, y abriendo la posibilidad de incorporar a los equipos o comités a sectores no gubernamentales, asociaciones de productores, de consumidores, beneficiarios directos y otros organismos estatales;

Que se hace imprescindible para cumplir con los fines del Estado Provincial y específicamente con las competencias establecidas por la Ley de Ministerios N° 10.101 en el artículo ... al Ministerio de ... a proceder al dictado de una norma que fije las misiones de las organizaciones infraministeriales bajo su órbita, para que de ese modo se haga más eficiente el accionar de cada una de ellas y consecuentemente se preste un mejor servicio al sector productivo provincial y correlativamente a toda la población santafesina;

Que la actualización de la totalidad de la estructura orgánica funcional permitirá reorganizar los sistemas administrativos y los recursos de modo de adecuar al Ministerio a las orientaciones y prioridades de las políticas fijadas por el Gobierno Provincial;

Que la Constitución Provincial en el Capítulo III “Atribuciones del Poder Ejecutivo”, determina en su artículo 72 que el Gobernador de la Provincia “es el Jefe superior de la Administración Pública” (inciso 1º); que “Expide reglamentos de ejecución y autónomos, en los límites consentidos por esta Constitución y las leyes, y normas de orden interno” (inciso 4º); y sucintamente que “Provee, dentro de los mismos límites, a la organización, prestación y fiscalización de los servicios públicos” (inciso 5º);

Que la presente medida se dicta en ejercicio de las atribuciones anteriormente descriptas;

**Artículo 1º** Adóptase en el Ministerio de ..... la modalidad de trabajo a través de los Comités de Formulación y Ejecución de Proyectos (CoFEP), cuya definición, normas de funcionamiento y obligaciones se presenta en el Anexo del presente Decreto.

**Artículo 2º** Regístrese, publíquese, comuníquese y archívese.

## **ANEXO**

**Artículo 1º** DEFINICIÓN DE COMITÉ DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS. Entiéndese por Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos al equipo de profesionales y agentes pertenecientes a distintas unidades de organización del Ministerio que desempeñan sus funciones en el marco de una temática fijada por el nivel político y que debe ser aprobada por el Ministro de .....

**Artículo 2º** CREACIÓN DE LOS COMITÉS. Establécese que todo Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos debe ser creado por un Acto Administrativo dictado por el Ministro, previa presentación ante el mismo de parte de un Secretario Ministerial, Subsecretario o Director Provincial de un Programa donde deben constar:

- a) Nombre del Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos
- b) Misión del Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos
- c) Secretario o Subsecretario que tendrá a su cargo el Comité y nombre del Coordinador por él designado.
- d) Diagnóstico de la Situación y descripción de la problemática

- e) Objetivos a corto y mediano plazo
- f) Duración máxima estimada del programa del Comité.
- g) Mercado o población beneficiaria del programa.
- h) Efectos esperados en el mercado o población beneficiaria al final del programa.
- i) Indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos del programa
- j) Actividades a desarrollar, acompañado de un Cronograma.
- k) Nómina de personal que integra el Comité.
- l) Normativa nacional, provincial o tratados internacionales que fijarán las competencias y responsabilidades al Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos.
- m) Costo del programa, discriminado por actividades y medido en términos monetarios. Deberá especificarse además el origen de los fondos que solventan las erogaciones que demande el programa.
- n) Comités existentes y Áreas de apoyo que colaborarán con el Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos a crearse.
- o) Recursos físicos que demandará el Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos.
- p) Listado de Unidades de Organización del Ministerio, de otras jurisdicciones y de entidades y organizaciones no pertenecientes al Poder Ejecutivo Provincial que fueran invitadas a participar, citando el medio por el cual se los convocó.

Cuando el motivo principal de la creación de un Comité sea el análisis y diagnóstico de una problemática, se medirá su cumplimiento con la presentación de las conclusiones a que se hayan arribado, pudiendo exceptuarse de los incisos d), g), h), i), y j).

**Artículo 3º UNIDADES DE ORGANIZACIÓN QUE INTEGRAN LOS COMITÉS.**

Todo Comité será integrado por representantes de todas las Direcciones Generales y cualquier otra unidad de organización que pertenezca al Ministerio, ejerciendo cada una de ellas el derecho a participar y a su vez el derecho a no integrar el mismo, teniendo en este último caso que cumplir los siguientes requisitos:

a) Elevación al Comité de una nota del Director General o quien lo reemplace, donde se deben detallar los motivos por los considera que la temática del Comité no pertenece a las funciones y competencias de la Dirección y no resulta procedente integrar el Comité.

b) Relevamiento al personal de la misma a los fines de determinar si existen interesados a integrar el Comité. De existir, deberá autorizar al agente la integración en el Comité.

**Artículo 4º MODIFICACIONES EN LOS PROGRAMAS DE LOS COMITÉS.** En todos los componentes del Programa los incisos del Artículo 2º pueden existir modificaciones, las que deberán quedar asentadas por un nuevo Acto Administrativo dictado por el Ministro. La extensión de tiempo a adicionar nunca podrá ser mayor a un año.

**Artículo 5º FUNCIONARIO DE REPORTE.** Los integrantes de un Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos reportarán ante el Secretario, Subsecretario o Director Provincial que tenga a su cargo la temática, que se denominará Funcionario de Reporte. Éste fijará las prioridades y facilitará los recursos necesarios en un todo de acuerdo con lo fijado en el programa del Comité. A su vez, delegará en el Coordinador el cumplimiento de dicho programa.

**Artículo 6º AGENTES AFECTADOS A UN COMITE.** Los agentes afectados a un Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos estarán bajo la supervisión del Funcionario de Reporte, el que a través del Coordinador dispondrá las funciones a asignar y que deberán corresponderse con las actividades del Artículo 2º inciso j) del presente Anexo. La dependencia o unidad de organización a la que pertenezca un agente no será un obstáculo para su afectación a un Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos. La afectación de los agentes a un Comité será plena, y sólo se permitirá una integración al mismo del tipo parcial cuando medie la conformidad del Funcionario de Reporte.

**Artículo 7º ORGANIZACIÓN DE LOS COMITES DE FORMULACIÓN Y EJECUCION DE PROYECTOS.** El coordinador fijará los horarios y días de trabajo de los agentes que integran su Comité. Para el desarrollo de las actividades previstas, coordinará cuando correspondiera con los responsables de otros Comités y con los responsables de las unidades de organización del Ministerio las acciones y los recursos físicos y de infraestructura.

**Artículo 8º ACTIVIDADES NO INCLUIDAS EN UN PROGRAMA DE UN COMITÉ.** Las Actividades que no sean propias de un Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos se clasificarán en:

a) **ACTIVIDADES DE APOYO.** Son las relacionadas con las siguientes unidades de organización: Dirección General de Asuntos Jurídicos, Dirección General de Despacho, Dirección General de Administración, Dirección General de Recursos Humanos, Sectorial de Informática.

b) **ACTIVIDADES SUSTANTIVAS:** Son las que pertenecen a la competencia asignada a una Dirección General en las Misiones y Funciones aprobadas en este Decreto o que en lo sucesivo se fijen.

Cuando para el cumplimiento del programa de un Comité deban intervenir responsables de actividades de apoyo o sustantivas, deberá mediar una planificación entre el coordinador del Comité y el responsable de la Unidad de Organización. Cuando no exista un acuerdo entre los mismos, o bien exista una superposición con otros Comités, se reunirán los coordinadores, el responsable de la unidad de organización y los funcionarios de reporte para fijar las prioridades y planificar las actividades.

**Artículo 9º INFORMACION DE LOS PROGRAMAS DE LOS COMITES.** Será responsabilidad de los coordinadores producir información que permita el seguimiento de los programas del Comité a su cargo. Tal información deberá estar disponible en la red interna ministerial y deberá ser comunicada en forma escrita a la Subsecretaría de Coordinación en forma quincenal los primeros y terceros días viernes de cada mes o día hábil anterior. La información comprenderá:

a) **INDICADORES.** Los indicadores definidos en el programa del Comité, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 2 inciso i) de este Anexo, deberán ser cuantificados

y de los desvíos registrados se brindará un resumido informe de sus causas. Asimismo se hará una estimación del comportamiento de los mismos y su valor esperado en los 30 días subsiguientes.

b) **ACTIVIDADES DESARROLLADAS.** Se informarán las Actividades llevadas a cabo en el período y las Actividades previstas no ejecutadas. Se informarán asimismo las actividades a ejecutar en el período quincenal a iniciarse. Cuando una actividad no estuviere incluida en el programa de un Comité, se adjuntará una autorización del funcionario de reporte, y posteriormente se ajustará el Programa del comité con el acto administrativo correspondiente según lo establecido en el Artículo 3º de este Anexo.

c) **GASTOS DEVENGADOS EN EL PERIODO.** Se adjuntará una planilla discriminando los gastos devengados asociados al Comité según la actividad y clasificación del mismo.

d) **NOVEDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Se informarán las comisiones realizadas, los viáticos previamente liquidados y controlados, las reuniones, cursos de capacitación y otro tipo de actividad de capacitación de cada uno de los agentes afectados al Comité.

e) **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.** Se brindará una evaluación sobre la marcha del programa del Comité, detallando el grado de cumplimiento de los Objetivos y se realizará una previsión de los mismos hasta un período de treinta días.

f) **DETALLE DE NECESIDADES.** Se informarán asimismo las necesidades que a juicio del coordinador contribuyan al mejor funcionamiento del Comité.

**Artículo 10º INTEGRANTES EXTERNOS DE UN COMITÉ.** Podrán integrar los Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos personas que no pertenezcan al ámbito del Ministerio de ....., de la siguiente manera: a) Asistir a las reuniones que lleve a cabo el Comité. b) Realizar actividades de análisis c) Participar en funciones de fiscalización encomendadas por el coordinador del Comité y autorizadas por el superior jerárquico que sea el funcionario de reporte del Comité. Los integrantes externos podrán pertenecer a instituciones intermedias, organizaciones no gubernamentales, organismos del estado nacional, provincial, municipal o comunal, que tengan como motivo principal de participación en el Comité el interés en la temática del mismo, y cuenten con un aval,

representación o documento respaldatorio de la institución a la que pertenece, el cual será requerido y evaluado por el Coordinador del Comité antes del dictado del acto administrativo del Ministro que apruebe el Programa.

**Artículo 11° RETRIBUCION A LOS INTEGRANTES EXTERNOS.** Los integrantes externos de un Comité no percibirán retribución por su función, adquiriendo la misma el carácter de honoraria.

**Artículo 12° CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION.** La información a la que tengan acceso los Integrantes externos de un Comité adquiere el carácter de confidencial y será de propiedad del Estado Provincial. Toda violación de lo aquí normado hará pasible a su responsable de las acciones penales correspondientes.

**Artículo 13° REUNIONES DE COMITES. PERIODICIDAD.** Todos los coordinadores de los Comités de Trabajo del Ministerio de ..... se reunirán quincenalmente mediante una convocatoria a efectuar por la Subsecretaría de Coordinación, la que procederá a comunicar a aquéllos el temario, lugar, fecha y hora de reunión. El temario surgirá de las reuniones de gabinete ministerial y de lo establecido en la reunión de trabajo inmediata anterior. Todo coordinador que por razones de servicio no pueda asistir a una reunión, podrá designar un suplente, debiendo comunicar con una anticipación no menor a dos días hábiles por escrito a la Subsecretaría de Coordinación tal novedad.

**Artículo 14° AUSENCIA A LAS REUNIONES DE COMITES.** A todo aquel coordinador de un Comité de Formulación y Ejecución de Proyectos que se ausente en forma no justificada a una reunión de trabajo, se le computará dicho día como no trabajado, haciéndose pasible de las sanciones correspondientes.

**Artículo 15° ASISTENTES A LAS REUNIONES DE COMITES.** A las reuniones de trabajo quincenales podrán asistir los coordinadores, los suplentes por ellos designados, los integrantes de Comités que deban exponer, los funcionarios políticos y todo aquel agente del Ministerio, sea cual fuere su jerarquía que se considere conveniente a los fines del tratamiento de los temas del día.

**Artículo 16° FACILITADOR DE LAS REUNIONES ENTRE COMITES.** A los fines del mejor desenvolvimiento de las reuniones, la Subsecretaría de Coordinación designará por un Acto Administrativo un facilitador, cuyas funciones y responsabilidades son las siguientes:

- a) Confeccionar la Planilla de los coordinadores convocados y todo otro agente que se estime conveniente.
- b) Redactar el Temario de la reunión, día, lugar y hora.
- c) Comunicar anticipadamente a los Comités y a los funcionarios de reporte la lista de participantes y el temario.
- d) Moderar las reuniones
- e) Redactar de un acta
- f) Comunicar el Acta resultante de la Reunión a los coordinadores, funcionarios y a los responsables de las unidades de organización del Ministerio.
- g) Publicar en una red interna informatizada el Acta, a la que tendrán acceso todos los agentes del Ministerio.
- h) Notificar a los Funcionarios de reporte lo referente a coordinadores de Comité y otros agentes convocados que no hayan asistido la reunión de trabajo.
- i) En toda reunión de trabajo de los Comités se tratarán todos los temas del día, no pudiendo exceptuarse ningún tema sin motivo expresamente fundado por el voto de la mayoría simple de los coordinadores asistentes o quienes los representen.