

# **Hacia la construcción de una metodología de gestión alineada a la demanda social: Una experiencia bonaerense**

*Lo único permanente es el cambio  
Heráclito*

## **Autores**

Lic. Patricia Besada  
Dr. Jorge Blasetti  
Dr. Juan Martín Crespo  
Lic. Stella Del Frate  
Dra. Luciana Girotto  
Cra. Maria Pisano

## **Presentación**

Dentro del marco de sus capacidades, las administraciones necesitan desarrollar una actitud proactiva con el propósito de satisfacer los crecientes requerimientos de una demanda social sostenida.

La exigencia y dinamismo de tal demanda se concilia con un gobierno atento y sensible, disparándose entonces, de manera inexorable, transformaciones estructurales que quiebran la inercia de una burocracia asentada.

Las administraciones públicas han sido proclives a caer en la tentación noventista de recurrir al asesoramiento y recetas de organizaciones externas, ya del sector privado bajo la forma de consultoras, ya del sector público a través de universidades, entre otras.

Las soluciones que estos servicios externos proveen, sin desmerecer su valor profesional intrínseco, adolecen de ser frías y unidireccionales al excluir a los trabajadores del estado como red participativa de la gestión.

El Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires, con el propósito de mejorar la organización administrativa del estado, ha apostado al patrimonio intelectual de los profesionales estatales, capacitando intensivamente en herramientas de gestión a agentes públicos de planta permanente.

El espíritu de la creación de la figura de Agentes de Modernización, es el de impulsar el aprendizaje organizacional como elemento clave para una gestión innovadora que consolida este aprendizaje como filosofía sustentable en el tiempo.

Por ello, la metodología construida por los Agentes para facilitar la adecuación de la administración a la demanda social, alinea su pensamiento con el de los responsables políticos, interpreta con sensibilidad los requerimientos de la sociedad y orienta en forma solidaria las capacidades de los trabajadores estatales bonaerenses involucrados, tendiendo al desarrollo de la persona, fin último del Estado.

Esta ponencia describe la experiencia de los Agentes de Modernización en la construcción de esta metodología de gestión en el Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires durante los meses de mayo a noviembre de 2004.

## **Marco Institucional**

La modernización forma parte de la agenda de la Provincia de Buenos Aires desde el inicio de la gestión del Gobernador Ing. Felipe Solá, y dentro de la Ley N° 13.175/04<sup>1</sup> de Ministerios se encuentran especificadas las funciones inherentes a la política de modernización que le han sido atribuidas a la Subsecretaría de la Gestión Pública.

### **Subsecretaría De La Gestión Pública**

Esta Subsecretaría es el organismo rector al servicio de la planificación y gestión estatal que orienta, acompaña y asiste al estado provincial en el diseño de planes de acción, estructuras, procesos organizacionales y comunicacionales.

<sup>1</sup> <http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/leyes/13175.doc>

En la actualidad, la política establecida en el Plan Trienal de Gestión está fuertemente orientada a la conformación de un estado provincial incluyente, que responda rápida y eficazmente a las demandas, necesidades y expectativas sociales.

### **Unidad de Coordinación de Programas de Innovación**

Esta unidad orgánico funcional es la responsable de articular tanto la gestión como la ejecución de los programas de innovación; coordinando a tal fin, pautas, acciones y criterios con todos los actores integrantes de cada uno de los programas.

Los programas de innovación tienen por finalidad la mejora continua de la capacidad de gestión y funcionamiento de los organismos, siendo entonces esta Unidad de Coordinación un espacio de consulta y asistencia técnica para el fortalecimiento de las organizaciones al desarrollar experiencias de innovación.

Es entonces en este espacio de innovación, donde las asistencias técnicas son recibidas y gestionadas y en donde los Agentes de Modernización desarrollan las actividades que a continuación se explican.

### **Agentes de Modernización**

Con el propósito de transformar la gestión pública, el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires, ha apostado al patrimonio intelectual de profesionales estatales de planta permanente, a través de un programa de formación intensiva en herramientas de gestión.

El espíritu de la creación de la figura de Agentes de Modernización, es el de promover el aprendizaje organizacional como fortaleza fundamental de una gestión innovadora que consolida esta aplicación como práctica sustentable en el tiempo.

### **Funciones**

A través del Decreto 540/03<sup>2</sup>, se establece que el cuerpo de Agentes de Modernización designados, deben asistir y asesorar técnicamente a los organismos que lo requieran en temas como:

- Metodologías de análisis organizacional
- Diseño e implementación de los compromisos de resultados con las áreas de máximo nivel de la organización
- Propuesta de alineación del presupuesto de la organización,
- Estructuras organizativas
- Definición del mapa de procesos organizacionales primarios y secundarios con la respectiva identificación de productos
- Identificación y diseño de indicadores e implementación del sistema de monitoreo de la gestión y de resultados del Plan del organismo,
- Carta Compromiso con el ciudadano, Banco de Proyectos de Innovación y otras herramientas de gestión.
- Diseño e implementación de sistemas de carrera, desarrollo del personal, identificación y evaluación de competencia.
- Preparación e instrumentación de normas y procedimientos administrativos.
- Informatización de procesos administrativos y productivos.
- Detección de necesidades de capacitación surgidas de los nuevos perfiles de tareas y los requerimientos de los nuevos estándares de producción y articular con el Instituto Provincial de Administración Pública a través de los consejeros en los organismos; el plan de formación requerido, actividades de capacitación para personal del organismo.

### **Perfil**

Detallamos ahora el perfil definido para cumplir con las funciones señaladas.

- Empleado de planta permanente, con una edad no inferior a treinta (30) años y una antigüedad en la Administración Pública Provincial de cinco (5) años.
- Poseer Título Universitario o de Estudios Superiores que respondan a planes no inferiores a cuatro (4) años, preferentemente con formación de postgrado y especialización en áreas afines con la gestión pública.
- Contar preferentemente con experiencia laboral previa en conducción de personal y equipos de trabajo integrados por profesionales, administrativos y técnicos; en planificación y supervisión de planes sectoriales; participación en el desarrollo de actividades de seguimiento y monitoreo de acuerdos de trabajo preestablecidos; en instrumentos de coordinación grupal, de talleres o encuentros interdisciplinarios y resolución de conflictos.

<sup>2</sup> [http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/decretos/540\\_03.doc](http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/decretos/540_03.doc)

- Contar con conocimientos básicos sobre la normativa provincial y procedimientos vigentes sobre presupuesto, contabilidad, compras y contrataciones, administración de bienes y administración de personal.
- Capacidad para liderar, motivar, coordinar y evaluar las funciones del equipo de trabajo, demostrando capacidad de decisión; elaborar y gerenciar proyectos y desempeñarse eficazmente en negociaciones vinculadas a su función; coordinar procesos de trabajo que impliquen mediación entre actores de distinta naturaleza.

El perfil relatado en la norma, apuesta al capital intelectual de la planta permanente de empleados y la consecuente jerarquización de la función de sus trabajadores, en abierta contraposición a la costumbre de contratar personal externo, que además de conocer fragmentadamente la lógica de la organización pública, generalmente compromete un elevado costo para el Estado. Esta decisión ha constituido una apuesta inédita en la provincia que vale destacar.

### **Convocatoria Y Designación De Los Agentes.**

La convocatoria estuvo dirigida a todos los profesionales del Poder Ejecutivo, que reunieran las condiciones antes mencionadas.

De un total de seiscientos (600) inscripciones, ciento veinte (120) profesionales fueron convocados para la entrevista personal estipulada, previa a la selección final.

Entre ellos, cuarenta y cinco (45) empleados públicos de planta permanente, de distintas profesiones, organismos y experiencia previa, fueron seleccionados para realizar el Programa de Formación cuyo espíritu ya se ha señalado.

Una vez cumplimentadas las exigencias establecidas en la Resolución N° 143<sup>3</sup> en cuanto a los trabajos prácticos y exámenes finales para cada uno de los cinco módulos del Programa de Formación, y a través de las Resoluciones 375/03<sup>4</sup> y 383/03<sup>5</sup>, se designaron los veintinueve (21) profesionales que aprobaron los exámenes establecidos en el Reglamento Académico, constituyéndose de esta manera el cuerpo de Agentes de Modernización.

## **Asistencias Técnicas**

### **Estilo**

El proceso de iniciación de las asistencias técnicas, tiene como causa elemental la consulta espontánea a la Subsecretaría de la Gestión Pública por parte de cualquier organización estatal, con el propósito de encontrar soluciones integrales para un conjunto de dificultades y obstáculos existentes en la organización.

A partir de este momento primero, los Agentes de Modernización celebran distintos encuentros de trabajo cuya intención procura estimar la dimensión preliminar de la asistencia técnica, gracias a un proceso de diagnóstico organizacional conjunto.

La finalidad principal de estos encuentros es entonces, asistir y acompañar a la organización en el proceso de análisis y construcción del diagnóstico con miras a la elaboración conjunta de un plan de acción preliminar viable, gracias al fortalecimiento de la comprensión sistémica de los procesos organizacionales.

### **Demanda**

Una vez ponderado el alcance de la asistencia técnica, y de corresponder; se completa el formulario de *Solicitud de Asistencia Técnica*, donde se detalla, a título preliminar, la planificación de la asistencia.

Esta planificación inicial incluye, entre sus temáticas sustantivas; el diagnóstico organizacional presuntivo, el conjunto de temáticas a abordar, la estimación del período de intervención, la cantidad de Agentes de Modernización afectados y el referente institucional designado.

Finalmente, y de ser necesario, el formulario será suscrito por aquel funcionario cuya competencia se encuentre claramente comprendida.

### **Ajuste De La Demanda**

Este aspecto de las asistencias técnicas contempla la adecuación dinámica del alcance preliminar especificado en función de los informes técnicos, ya sean verbales o escritos, concernientes a la instrumentación de las actividades previamente pautadas en la planificación de la asistencia.

En otras palabras, el propósito de este aspecto es el de clarificar el alcance previamente convenido, definiendo o ajustando los objetivos y propósitos determinados en el proceso de formulación, recolección y análisis de los factores constitutivos de la situación organizacional que es objeto de asistencia.

<sup>3</sup> <http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/resoluciones/143.doc>

<sup>4</sup> <http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/resoluciones/37503.doc>

<sup>5</sup> [http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/resoluciones/383\\_03.doc](http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/resoluciones/383_03.doc)

## **Instrumentación Formal**

En el entendimiento que las asistencias técnicas son un conjunto de actividades acordadas entre la Subsecretaría de la Gestión Pública, los Agentes de Modernización y distintas organizaciones estatales, es necesario formalizar este acuerdo interjurisdiccional a través de un instrumento legal representativo del acuerdo de voluntades.

Para ello, la Subsecretaría de la Gestión Pública dicta una resolución aprobando los contenidos de la *Solicitud de Asistencia Técnica* presentada por el organismo; legitimando de esta manera la voluntad de innovación que permitirá orientar a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

## **Términos De Referencia**

Los términos de referencia están definidos por el conjunto de parámetros que conforman el marco de desempeño de los Agentes de Modernización. Estos términos incluyen el Acta Acuerdo de Colaboración y Asistencia Técnica Interinstitucional

El contenido de estos instrumentos se encuentra integrado, básicamente, por la identificación de la unidad organizacional que da origen a la asistencia técnica; el funcionario responsable de la coordinación jurisdiccional; el referente por parte de la Subsecretaría de la Gestión Pública; el conjunto de documentos explicativos del contenido de los diferentes encuentros de trabajo y otros antecedentes inherentes a la asistencia técnica. Estos instrumentos comprenden además la descripción de objetivos, actividades, resultados esperados, condiciones de implementación y las fechas de inicio y de finalización probable.

Finalmente, se conviene la presentación de informes de avance con su respectiva periodicidad y un informe final que refleje los resultados alcanzados.

## **Revisión Documental**

Una vez conformado el equipo de agentes afectados a una asistencia técnica y antes de emprender las actividades previstas dentro de la organización solicitante, se inicia un exhaustivo proceso de revisión documental.

Este proceso incluye la consulta a fuentes bibliográficas abarcando investigaciones, libros de texto y obras especializadas afines a la temática, publicaciones éstas disponibles en el Centro de Documentación de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

Además, este proceso comprende tanto la consulta a fuentes hemerográficas (revistas, periódicos y publicaciones del sector público) como la revisión infográfica (por Internet) de contenidos afines a la naturaleza de la asistencia.

## **Asistencia Técnica En El Ministerio De Seguridad**

La asistencia técnica en el Ministerio de Seguridad, objeto de este trabajo; tiene su origen en la definición de nuevas políticas de seguridad por parte del Dr. León Arslanián, flamante Ministro de Seguridad, quien en su discurso de asunción<sup>6</sup> de fecha 13 de abril de 2004, sostuvo que su primera exigencia era

*“definir un modelo organizacional apto que posibilite un despliegue estratégico de los recursos humanos y tecnológicos en función de la observación empírica y de los resultados de la investigación de campo, con mandos funcional y territorialmente descentralizados y lo más próximos posible a los territorios del conflicto”.*

Al mismo tiempo, enunció los objetivos de su gestión entre los cuales podemos mencionar:

- *Profundización del criterio de descentralización de las Policías Departamentales con miras a concretar un proceso de autonomización plena y autogestionaria.*
- *Fortalecimiento de las instancias de control del funcionamiento policial tanto internas como externas, en especial con la activa y reglada participación comunitaria.*
- *Profunda reestructuración de la institución sobre la base de un reordenamiento funcional.*

En este orden de ideas y con fecha 20 de abril de 2004, se celebra entre la Subsecretaría Administrativa del Ministerio de Seguridad y la Subsecretaría de la Función Pública (hoy Subsecretaría de la Gestión Pública) un Convenio de Colaboración y Asistencia, cuyo objetivo es

*“dotar a la Jurisdicción de mecanismos dirigidos a actualizar su esquema institucional y organizacional, superar la limitación que enfrenta la gestión, contribuir al mejoramiento de la calidad institucional y la razonabilidad de las decisiones que se adoptan, respondiendo al alto nivel de exigencia que plantea la ciudadanía”.*

---

<sup>6</sup> <http://www.mseg.gba.gov.ar/>

Cabe señalar, que este convenio fue convalidado por el Ministro de Seguridad mediante la Resolución 706/04 y por el Secretario General de la Gobernación mediante Resolución 35/04.

La instrumentación de esta asistencia técnica adoptó la forma de convenio de colaboración y asistencia convalidado por las máximas autoridades de los dos organismos; en función del compromiso institucional hacia la instrumentación de un modelo organizacional descentralizado, impulsando al mismo tiempo un reordenamiento funcional del personal de las distintas policías.

## **Contexto Organizacional**

En esta sección, describimos los factores políticos y sociales que gravitaban al momento de iniciarse la asistencia técnica en cuestión. Esta mirada pretende subrayar que el estado es capaz de impulsar la mejora integral de los procesos organizacionales y la inherente gestión pública cuando orienta su voluntad hacia la búsqueda de las soluciones que la sociedad demanda.

### **La Sociedad**

La sociedad, en esos momentos, reclamaba urgentes respuestas de sus dirigentes, resultando emblemáticos los delitos de secuestro y robo automotor.

El Dr. Arslanián entonces, por sus múltiples pergaminos y la imagen positiva obtenida durante su primer periodo como ministro; acaparó una expectativa fuerte y una simpatía moderada pero homogénea.

La Provincia de Buenos Aires, es una jurisdicción compleja en materia de seguridad, basada tanto en su dimensión geográfica como en la problemática diferencial de tres escenarios provinciales que conviven crónicamente.

Estos escenarios a los que hacemos referencia se encuentran delimitados con claridad en función de la densidad y características sociodemográficas propias y diferenciales y generan una realidad metropolitana o *Gran Buenos Aires*, capitalina o *gran La Plata* y una zona *interior* que, por exclusión son el resto de los partidos no contenidos en las dos zonas anteriores.

### **El Ministerio de Seguridad**

La asistencia técnica de los Agentes de Modernización fue requerida contemporáneamente a la segunda asunción como Ministro de Seguridad del Dr. León Aslanián, prometiendo un cambio cultural e institucional del área a su cargo.

El Dr. Aslanián, asumía con un fuerte respaldo político del partido justicialista que alineaba en esta decisión al Presidente de la Nación, al ex presidente Dr. Eduardo Duhalde y al Gobernador Ing. Felipe Solá, ya que

*“El incremento de la violencia criminal en sus formas más péfidas ha llevado a un estado de crispación social expresado en una clamorosa demanda por parte de una sociedad cautiva de una ola de violencia”<sup>7</sup>.*

El Ministerio de Seguridad, nóbel entre los ministerios, no había logrado desenmarañarse de la estructura remanente de la Policía, transformándose en un híbrido con identidad indefinida. Este ministerio ha sufrido sucesivas conversiones, estando incorporado como una secretaría del Ministerio de Justicia en primer lugar para luego ser escindido y adoptar, finalmente, la figura de Ministerio de Seguridad.

Cabe señalar que el Ministerio de Justicia mencionado, es competente en temas de seguridad tales como el Servicio Penitenciario Provincial y el Patronato de Liberados Provincial.

### **Las Policías De La Provincia**

La Policía de la Provincia de Buenos Aires cuenta con una fuerza efectiva de alrededor de 50.000 agentes, distribuidos en aproximadamente 350 comisarías y más de 250 dependencias policiales de incumbencia específica en seguridad, tales como la Policía de Investigaciones, los servicios de Infantería, Caballería, Islas y Vial y otros servicios de menor representación numérica.

La configuración funcional de las policías, con carácter previo a la reforma; se encontraba establecida como una fuerza con una cabeza única personificada en el Jefe de Policía, figura ésta que se replicó en la del Superintendente General de Policía, luego de la intervención del año 1998. En ambos casos la configuración estructural se completaba con Direcciones Generales, siendo la Dirección General de Seguridad la de mayor gravitación histórica.

Finalmente, y con la ejecución del Programa de Reordenamiento Policial, se articuló un ministerio que encierra en su interior a la Policía Buenos Aires 1, Policía Buenos Aires 2 y a las Policías Comunales y Distritales.

---

<sup>7</sup> <http://www.mseg.gba.gov.ar/>

## **Metodología de Trabajo**

La presente ponencia recoge reflexiones que subyacen en todos los trabajos, formalizadas luego del análisis realizado al final de la intervención.

En lo fundamental, pretende brindar una descripción, con algunos pormenores, de la metodología que se concluye, dando cuenta de sus características relevantes que dan forma y fondo a la construcción de identidad de los Agentes de Modernización bonaerenses.

### **Características Generales**

La asistencia técnica en el Ministerio de Seguridad se potenció al desarrollarse en condiciones de voluntad política explícita, materializada en resoluciones ministeriales, alcance que superó el significado que aportaba su realización.

Para ello fue necesario conocer el marco de los procesos políticos que estaba viviendo la Provincia de Buenos Aires en materia de seguridad y los cambios y transformaciones profundos en el interior del Ministerio

La asistencia, en el contexto descrito, no se presentó con una única direccionalidad estratégica sino que exigió un abordaje de intervención con propósitos múltiples y consecuentemente varios ejes de acción. Este abordaje convierte a la metodología en un instrumento estratégico para las decisiones, vinculado a procesos socio-políticos y actores concretos.

Las condiciones para su utilización y transferencia son mucho más exigentes, ya que se trata de aplicaciones a procesos y actores en situaciones únicas e irrepetibles cargadas de aprendizajes que la enriquecen y transforman continuamente.

El *primer eje* estuvo constituido por un *conjunto de relevamientos* a sectores específicos, especialmente aquellas dependencias en las que aún no se habían definido las estructuras organizativas con sus misiones y funciones.

La problemática derivada de esta falencia se veía agudizada por contar, entre sus recursos humanos, con personal policial de la categoría servicios definido como "residual", el cual sería objeto de reencasillamientos con la consecuente carga emocional e inquietud por el futuro de la carrera de los involucrados.

Los relevamientos permitieron efectuar el análisis situacional y la caracterización de tendencias, la identificación de problemas constitutivos de gestión, los procesos y sus circuitos, productos y destinatarios. Esta información, junto a la exploración de condicionantes, generó el diseño del conjunto de propuestas de mejora y las prácticas que de éstas se derivaban.

El *segundo eje* de acción fue la colaboración en el contenido y redacción de los *reglamentos* asociados a las *nuevas leyes de seguridad*: Ley N° 13.201 del Personal de las Policías, Ley N° 13.202 de la Policía Buenos Aires 2, Ley N° 13.210 de las Policías Comunes de Seguridad y Ley N° 13.236 de la Caja de Jubilaciones, Retiros y Pensiones.

Finalmente, el *tercer eje* de trabajo abordado consistió en el *análisis transversal* de determinadas funciones asignadas a las estructuras de distintas unidades organizacionales.

La idea central fue la de considerar a la metodología como una resultante modelada de la gestión y sus situaciones emergentes, interviniendo en forma permanente con actores colectivos.

La característica de la planificación-gestión simultánea entendida como un proceso único e integrado, surge a partir de las circunstancias y su contexto, como así también de la necesidad de elaborar estrategias viables adaptadas a dichas situaciones emergentes que aseguren el espacio adecuado para su aplicación en un escenario político que se impone.

La metodología de gestión construida y su consecuente proceso, produce una transformación constante, a partir de una propuesta tendiente a superar una planificación estratégica formal, con la producción de conocimiento y un conjunto de acciones basadas en la toma de decisiones a nivel de la alta dirección, la participación comprometida de los componentes de la fuerza y una actitud inclusiva de la comunidad en su conjunto.

### **Componentes Metodológicos**

La metodología resultante destaca el carácter distintivo de los Agentes de Modernización bonaerenses. Sus componentes sobresalientes se detallan a continuación:

**1-Alineación política**, con el fin de comprender las necesidades y los deseos de los distintos niveles políticos y con ello crear *valor* para los demandantes. El político debe, como función primordial, entender la demanda social y atenderla mediante el diseño de políticas que la satisfaga.

Para los Agentes de Modernización bonaerenses, es indispensable conocer, interpretar, consustanciarse e internalizar el pensamiento político, transformándolo en acción y generando los instrumentos compatibles. Este puente “político-profesional”, vínculo entre las dos miradas, constituye una ventaja estratégica que favorece la producción del bien público

**2-Inserción en el medio**, para conocer e interpretar las características particulares de la jurisdicción, el escenario coyuntural y el contexto en el que desarrolla su accionar.

Se conjuga una mirada externa y objetiva “desde afuera” con una mirada interna “desde adentro” comprometida con el sentir de la organización; sobretodo si se tiene en cuenta que el desarrollo e implementación opera en éste ámbito.

**3- Participación de todos los niveles políticos, decisorios y operativos**, contraparte institucional imprescindible para establecer una dinámica laboral que facilite la consecución de los objetivos.

Se considera que todos los niveles sin excepción deben ser convocados, ya que tienen incumbencia en función de la experticia que pueden aportar al armado de la descripción colectiva de la problemática organizacional.

**4-Adaptación al cambio y a las situaciones emergentes**, considerando que la asistencia responde a una situación puntual pero no estática.

Esta característica descrita exige el ajuste permanente de las acciones diseñadas en función de la dinámica del cambio y teniendo en cuenta aquellas situaciones emergentes favorables y desfavorables imposibles de contemplar al iniciarse la intervención

**5- Pluralidad de propuestas**, ofreciendo opciones al decisor, con un menú de soluciones teórico-prácticas.

La metodología consecuente asume la modalidad de acompañar cada una de las propuestas con sus correspondientes fortalezas y debilidades, de manera de orientar y facilitar la decisión.

Si bien el objetivo es satisfacer la demanda social, los caminos que se presentan como opción, la manera de hacerlos viables y la forma de implementarlos, dependen de la elección del funcionario político.

**6-Avances en función de la devolución política**, trabajando fuera de la secuencia lógica continua, ya que cada etapa responde a la decisión política de la etapa anterior

Este proceso, exige el progresivo involucramiento y apropiación explícita del proyecto por parte de la alta dirección, generándose así, una dinámica de trabajo donde prevalece la comunicación, el “ida y vuelta” como atributo operativo.

**7- Informe técnico de gestión**, comprendiendo a la asistencia técnica como el producto resultante de un proceso que se extiende desde la demanda institucional hasta la visualización del fortalecimiento del organismo como efecto de las mejoras implementadas.

El Informe técnico de gestión entraña los contenidos del análisis organizacional, el diagnóstico de la situación actual, el dictamen técnico-profesional, el plan de acción estratégico y el procedimiento táctico-operativo de implementación de acciones de mejora

**8- Diseño del seguimiento, monitoreo y control de resultados**, constituyendo un instrumento fundamental para controlar y medir el cumplimiento de los objetivos fijados, actuando como un canal de retroalimentación que sirve para mejorar la gestión.

Al incorporar estas herramientas estratégicas, se instala en la organización la cultura del control y medición de resultados de la gestión, propiciando actitudes responsables al momento de la toma de decisiones, sustentadas éstas en las evaluaciones resultantes de dichas prácticas.

### **Características del Equipo de Intervención**

Las características generales de interdisciplinariedad de formación, multisectorialidad de procedencia, actitud participativa y la capacitación exhaustiva conjunta de los Agentes de Modernización bonaerenses, sentaron las bases que facilitaron la coordinación entre los componentes del grupo que formaron parte de esta intervención.

Vale destacar la voluntad de compromiso mutuo para un objetivo común, el *animus societatis*, la sinergia colectiva, la acción de corporizarse como un solo actor. Este proceso fluye en forma de reiteradas transformaciones expresadas en lo concreto y sensible, lugar en el que se manifiesta la evolución de las relaciones humanas.

La experiencia de integración para gestionar "en terreno", posibilitó la mutación del grupo en un equipo de trabajo que, a partir de una actitud proactiva, potenció los resultados con el acuerdo interpretativo de los conceptos y premisas propios de la jurisdicción y de un conjunto de estrategias consensuadas para la gestión. Materializado el proceso, fue posible orientar las transformaciones propuestas hacia el nivel decisorio como así también aquellas relativas a la cultura de la organización.

## **Consideraciones Finales**

El conjunto de asistencias realizadas, manifiesta una conformación progresiva de la identidad. La identidad del grupo no pasa por los propósitos o los productos, ya que éstos son diferentes para cada intervención desarrollada, sino que pasa por la construcción y conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y singularidad.

La capacidad del equipo para procesar internamente sus relaciones con el medio externo preservando la identidad, denota un estilo de desempeño que permite la realización de tareas difíciles de llevar a cabo por individuos trabajando en forma aislada.

La disparidad temática que distingue las asistencias, acentuada por la heterogeneidad territorial, socio-económica y de modos y costumbres de la Provincia de Buenos Aires, es asumida con ductilidad por los Agentes de Modernización bonaerenses a partir de la incorporación previa, en cada oportunidad, del bagaje de conocimientos específicos necesario y suficiente.

### **Identidad De Los Agentes De Modernización**

De esta manera, todo lo expresado distingue el accionar de los agentes de otras formas de intervención. Entre otras particularidades, merece ser destacada la procedencia común de trabajadores profesionales del Estado provincial, que siendo parte del sistema, aportan el conocimiento de las capacidades, virtudes, vicios y defectos transversales a la Administración Pública.

Tomando como axioma que "*lo único permanente es el cambio*" y teniendo como premisa la mejora continua en pos de la calidad total, se puede inferir que las intervenciones no finalizan sino que se retroalimentan.

Así entonces, la figura creada por el señor Gobernador Ing. Felipe Solá mediante el Decreto 540/03 con el propósito de "*mejorar la organización administrativa del Estado*"; a través de "*la formación de funcionarios idóneos*" que "*beneficiarán a la Administración*" al "*aprovechar su experiencia y conocimiento*", se cristaliza en la identidad construida por los Agentes de Modernización bonaerenses transformándola en un nuevo *bien institucional*.

## **Anexo** **Productos De La Asistencia Técnica** **En El Ministerio de Seguridad**

### **Eje Relevamiento, Análisis Organizacional y Estructuras Organizativas**

#### **Dirección de Sanidad**

Definición de un modelo organizacional que facilite la readecuación estratégica de los recursos humanos y tecnológicos en función del redimensionamiento integral de la funcionalidad institucional proyectada.

La configuración estructural elaborada genera un modelo de organización descentralizado que satisface un reordenamiento funcional tanto del personal como de los productos brindados por la organización.

El relevamiento organizacional y la matriz diseñada a tal fin, fueron aprobados mediante *Resolución Ministerial N° 1020/04 del 2 de julio*.

### **Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía de la Provincia de Buenos Aires**

Mediante *Resolución Ministerial N° 1022/04* se realizó un relevamiento organizacional integral en oportunidad previa a la sanción de la nueva ley orgánica. El análisis permitió un diagnóstico oportuno con miras al fortalecimiento organizacional de la Caja y el cumplimiento eficaz y transparente de sus objetivos. Los tópicos incluidos en el relevamiento organizacional incluyeron estructura formal y real; recursos humanos, tecnológicos y financieros; identificación de productos y procesos, sistemas de comunicación y acciones de capacitación y mejora.

### **Dirección de Servicios Sociales**

Mediante *Resolución Ministerial N° 1021/04* se realizó un relevamiento organizacional integral en oportunidad de la posible transición de la Dirección de Servicios Sociales al Instituto de Servicios Sociales Policiales y Penitenciarios, con fuente en lo prescripto en el anteproyecto de ley orgánica. El análisis organizacional practicado fue entendido como una oportunidad de mejora organizacional para “contribuir al bienestar integral del Personal de las Policías de la Provincia de Buenos Aires y del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”, objetivo estipulado en la ley.

### **Dirección de Gestión del Personal Herido y Fallecido en Servicio**

Mediante *Resolución Ministerial N° 1020/04* con fecha 2 de julio de 2004, se practicó un relevamiento integral con más un estudio de la normativa vigente para la temática de heridos y fallecidos en servicio, de forma tal que se pudiera elaborar un modelo organizacional completo que satisfaga la adecuación estratégica tanto de recursos humanos como tecnológicos en función del perfil institucional proyectado. La configuración estructural integral elaborada genera un modelo de gestión descentralizado con más funciones de control, monitoreo y evaluación.

### **Dirección General de Sumarios Administrativos**

El relevamiento fue autorizado mediante *Resolución Ministerial N° 1019/04* del 2 de julio para evaluar la factibilidad de unificación de la gestión del régimen disciplinario pues la misma es tratada por más de una unidad organizacional.

## **Eje Reglamentación**

### **Ley N° 13.202 de la Policía Buenos Aires 2**

Elaboración de la reglamentación de la ley que establece la composición, funciones, organización, dirección y coordinación interjurisdiccional de la Policía Buenos Aires 2 de la Provincia de Buenos Aires, promoviendo la descentralización del accionar policial en los municipios que adhieran a la ley. Los tópicos desarrollados incluyeron: ámbito de actuación, funciones esenciales tanto de las autoridades como del personal de dicha policía, descentralización operativa, actuación con fuerzas federales y otras relaciones interjurisdiccionales, como así también la formación y capacitación necesaria para cumplir su cometido.

### **Ley N° 13.210 de las Policías Comunes de Seguridad**

Elaboración de la reglamentación de la ley que crea las bases jurídicas de la organización de las Policías Comunes de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, promoviendo la descentralización del accionar policial en los municipios que adhieran a la ley. Los tópicos desarrollados incluyeron: funciones y dependencia orgánico-funcional; derechos y obligaciones de los actores intervinientes; composición y formación de los recursos humanos a incorporar, definición de los mecanismos de acceso y de administración de los recursos económico-financieros de las Policías Comunes.

### **Ley N° 13.201 del Personal de las Policías**

Elaboración de la reglamentación de la nueva ley del Personal Policial en los capítulos vinculados a requisitos de aptitud para el ingreso, régimen disciplinario, situación de revista y superioridad

### **Ley N° 13.236 de la Caja de Jubilaciones, Retiros y Pensiones**

Análisis comparativo de la normativa anterior y la nueva ley propuesta.

## **Eje Análisis transversal**

## **Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía de la Provincia de Buenos Aires y Dirección de Servicios Sociales**

Análisis comparativo de organismos de naturaleza análoga a la Caja y de organizaciones de Servicios Sociales con características de co-seguro médico asistencial y prestaciones adicionales.

Análisis transversal de los organismos para cada una de las tipologías, de manera de distinguir coincidencias y modalidades diferentes en cuanto a:

- la normativa que los rige
- la composición de sus órganos de gobierno,
- los sistemas de administración y control y recursos.

con el propósito de describir las fortalezas y debilidades de las instituciones de estas características.

### **Organizaciones que prestan servicios médicos al personal policial**

El documento se elaboró en tres partes, focalizando el análisis de cada una de ellas en los siguientes aspectos:

- Estudio de la normativa legal en la materia para la Dirección de Sanidad, IOMA, Dirección de Servicios Sociales y Provincia ART.
- Prestaciones de Provincia ART.
- Propuestas de Mejora.

El informe describe el examen detallado de la normativa referida a la cobertura de las contingencias laborales del personal policial y de las prestaciones que efectivamente se brindan.

Se formularon propuestas de mejora, no sólo para evitar y/o reducir los casos de infortunio laboral del personal policial y de su núcleo familiar, sino también de toda la comunidad.

### **Dirección General de Asistencia y Coordinación Técnica**

Tratamiento de la perspectiva de género en Comisarías, con el objetivo de generar un mecanismo de contención y derivación de situaciones que por sus características merecen especial dedicación y sensibilidad, proponiendo etapas de capacitación, monitoreo y evaluación.

### **Participación de las distintas dependencias ministeriales en los Convenios**

Relevamiento transversal de las estructuras organizacionales y misiones y funciones asignadas, en lo relativo a Convenios Interinstitucionales.

El abordaje se focalizó en aquellas dependencias que intervienen en alguna de las actividades que constituyen el proceso por el cual se concreta la firma de convenios, se los implementa y controla su correcto cumplimiento.

El informe describe las situaciones coyunturales detectadas que podrían derivar en la adopción de decisiones políticas al respecto.

También grafica el circuito teórico de las etapas que componen el proceso de gestión de Convenios, de manera de facilitar la distribución de tareas en las áreas de incumbencia.

### **Distribución territorial de la Policía de la Provincia de Buenos Aires**

A partir de la Ley N° 13202 de creación de la Policía 2, se analiza conceptualmente la denominación y composición implícita de su ámbito territorial de actuación.

Por exclusión, se aportan precisiones para la adhesión municipal a la Policía Comunal

El informe efectúa el análisis histórico, la búsqueda de la normativa legal originaria y la ratificación de la identidad de esta área.

## **Autores**

Lic. Patricia Besada  
Dr. Jorge Blasetti  
Dr. Juan Martín Crespo  
Lic. Stella Del Frate  
Dra. Luciana Giroto  
Cra. Maria Pisano

Agentes de Modernización

**Unidad de Coordinación de Programas de Innovación  
Subsecretaría de la Gestión Pública  
Gobernación de la Provincia de Buenos Aires**