



SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA

PRESENTACION DE PONENCIA

TITULO:

Avances del proceso de implementación del PROFYM en la Provincia del Chaco. Hacia un modelo de gestión pública con eficiencia y calidad

EXPOSITOR: Cra. Maris Telma Gamon
Subsecretaria de Coordinación y Gestión
Pública de la Provincia del Chaco.
E-mail: maristelmagamon@yahoo.com.ar

AREA TEMATICA: El fortalecimiento de los procesos centrales de las jurisdicciones gubernamentales de nivel nacional, provincial y local para el desarrollo económico y social

SUBTEMA: MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN ESTATAL

1. INTRODUCCIÓN

Ya iniciando el cuarto año de gestión, nos permitimos en esta instancia, compartir los logros realizados en este escenario de transición desde un modelo basado exclusivamente en la observancia de normas y procedimientos administrativos, a un modelo de gestión por metas y resultados, basados en la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos para asignarlos con calidad y transparencia al servicio ciudadano.

La definición del modelo, que tiene por objeto y fin, **el servicio al ciudadano**, se orienta a encuadrarse y calificar en normas de calidad, y en este marco, dentro de la estrategia de

acción gubernamental, el Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado – PROFYM – tiene a su cargo coordinar el diseño e implementación de un nuevo perfil del Servicio de Estado, basado en tres ejes sobre los que apoya su fundamento: **la reforma institucional, la transformación de la gestión pública y la gestión edilicia.**

El cambio organizacional, implicó asumir la instalación de nuevos paradigmas y por tanto, convencernos que se trata de un proceso gradual que partiendo de una estrategia de acción establecida por nuestro Ejecutivo, no sólo involucra transformaciones en el plano de la gestión pública institucional como lo indica el rediseño de las estructuras organizativas, la optimización de procedimientos administrativos y la adecuación de los espacios físicos y tecnologías aplicadas, sino que nos compromete básicamente, trabajar sobre la transformación de la cultura organizacional, para conformar un sector público con universo activo cuyo propósito y fundamento sea el servicio al ciudadano.

Concibiendo que todo cambio, requiere transformación, es que hemos trabajado sobre los factores de producción base del servicio que nos ocupa, es decir los recursos que disponemos, lo que significa operar sobre cuáles serían estos paradigmas del cambio organizacional, como premisas pre-estabilizadoras para dar fundamento y contenido a los ejes de acción.

Visualizamos ante este desafío de gestar aprendizajes, la necesidad de reaprender modalidades de conducción, preparar el ámbito para una acción coordinada y hacer de la rendición de cuentas de la gestión pública una herramienta de retroalimentación constante, instando a las distintas Jurisdicciones a re-organizarse en base a objetivos definidos socialmente, conducentes a la obtención de resultados también medibles socialmente.

Hoy reconocemos y compartimos lo que denominamos, paradigmas del cambio organizacional para la gestión de nuestro gobierno, los que se erigen en cuatro aspectos sustanciales, transversales ellos a los ejes de acción sobre los cuales diseñamos nuestros

programas y proyectos del PROFYM: a) transformación de la cultura, b) articulación inter-áreas, c) adecuación de infraestructura, y d) la atención al ciudadano.

2. PROCESO DE IMPLEMENTACION

Desde la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, como organismo de instrumentación del proceso que conlleva el PROFYM, constituyeron primeras herramientas indispensables para una adecuada interrelación de fases, la incorporación de prácticas que seguidas a la organización del Estado, tienden a fortalecer el desarrollo de los recursos humanos, la optimización de los bienes de uso, la instrumentación de contrataciones estratégicas, que entre variados aspectos alcanzados, van haciendo camino en este largo, pero ya no discontinuo proceso para que nuestra Provincia, encuentre salida a su letargo perfil de excluyente y marginal.

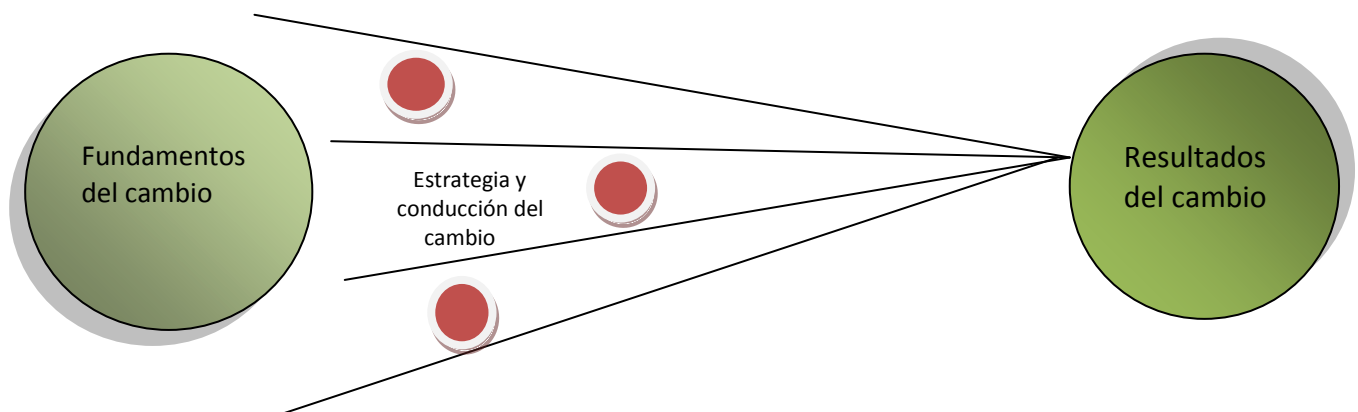
Postulamos desde el inicio, teniendo la mirada en las organizaciones exitosas, que no alcanzaríamos igual nivel, si avanzamos a los mismos pasos que éstas, sino que nos debíamos un salto cuali-cuantitativo que genere la diferencia y más allá de las contingencias, nos posicione en un mediano plazo, a igual nivel de satisfacción social.

Los fundamentos del PROFYM se explican especialmente, por las metas gubernamentales respecto a la sociedad chaqueña, no habrá disminución de los indicadores del deterioro, sin un servicio público capacitado en aptitud y actitud para lograrlo.

Los fundamentos del cambio, en palabras del Sr. Gobernador, orientan la visión que acompaña al accionar cotidiano de nuestra función:

- “Queremos un estado renovado tecnológicamente”
- “Una gran innovación respecto de la organización”

- “Pretendemos avanzar en el Gobierno Electrónico, sistemas de contrataciones, cartas compromisos”.
- “Un sistema integrado en la administración de recursos humanos y encuadrado en el cumplimiento de un programa de calidad”.



¿Cómo nos proponemos llegar al objetivo y visualizar los resultados del cambio?

Tal lo graficado, para llegar a un resultado esperado, debemos transitar un camino ejerciendo acciones. Cuando ese resultado es “el cambio”, el transitar implica para el Estado, una auto-transformación inicial de su propio perfil, para poder conducir su nueva estrategia institucional, cuyo fundamento incorpora no solo valor, sino calidad de atención, ello en términos de competitividad del servicio y de sustentabilidad de la gobernabilidad actual, conforme a las políticas asumidas.

La característica que asume tiene su origen en las nuevas y renovadas demandas de contextos, en las cargas retraídas de una sociedad postergada. Bajo nuevos contextos institucionales, con nuevas y renovadas oportunidades, se incorporan nuevas concepciones de la estrategia, se renueva el análisis de la organización institucional para abordar el cambio, y teniendo las posibilidades de acceso, resulta necesario, formar, promover, fortalecer, un nuevo perfil del management de la gestión pública, coherente con los actuales requerimientos y es allí donde incorporamos, gerenciar la viabilización de

recursos tangibles, a partir del ordenamiento y adecuación de la organización (estructuras) y patrimonio del Estado (bienes muebles e inmuebles, equipamiento), como así también, el fortalecimiento institucional para motivar la transformación de la cultura de la organización, es decir fortalecer su capital social, conformado por sus recursos humanos, por su acervo, sin cuyo predominio, resulta imposible todo cambio que se diseñe desde las esferas de la dirección. Convencidos de este proceso, es que vamos conduciendo integrados, áreas, agentes y funcionarios, protagonistas del cambio, en las proposiciones de una estrategia a la vez que dinámica, cambiante, reflejo de una realidad que permanentemente indaga resultados.

Los resultados del cambio, no son más que los avances de este período, exitosos para un proceso que requiere recursos y tiempos, y cuya gesta será impronta de los pasos que la cultura organizacional pueda reflejar, pues en la sumatoria, refleja el mismo espejo de la realidad, hoy ya distante, de la que fue ayer.

¿Cuáles son esos resultados del cambio actualmente?

A nivel de los ejes de acción del PROFYM, cuya composición, fue meritoria de exposiciones anteriores, en función de las identificaciones pre-establecidas, remitimos a continuación una visualización sintética que define la posición inicial, es decir de donde partimos respecto al estado/acervo de la Gestión Pública, cuáles son los disparadores de gestión para llegar a un estado presente pero en constante evolución, teniendo en cuenta que el fin último es la calidad de la atención al ciudadano y sustancialmente, en el marco de los programas de gobierno, generar impactos cuali- cuantitativos en la calidad de vida de la sociedad chaqueña, proceso que es impulsado por los paradigmas del cambio organizacional y cuya internalización, forma parte de la validez del proceso de “transformación”.

En función a la **Reforma Institucional**, se evidencian acciones vinculadas a la organización del Estado, al desarrollo del recurso humano, la optimización de los bienes de uso y las contrataciones estratégicas.

El Estado debe contar con capacidad para renovarse continuamente, adaptando sus estructuras organizacionales a la evolución y a la realidad del contexto económico y social. Además de preparar los recursos para la disposición al cambio, se necesita imitar las prácticas comunes de todas las organizaciones exitosas y es allí donde se hace necesario enfatizar en acciones de Transformación de la Gestión Pública, centradas en la calidad en la gestión y el gobierno electrónico. Una gestión pública de calidad necesita reducir la burocracia, mejorar las capacidades de sus equipos para construir escenarios que permitan evaluar tendencias y prevenir problemáticas emergentes, otorgar prioridad al ciudadano dándole participación e involucrándolo en la reorientación de las políticas públicas.

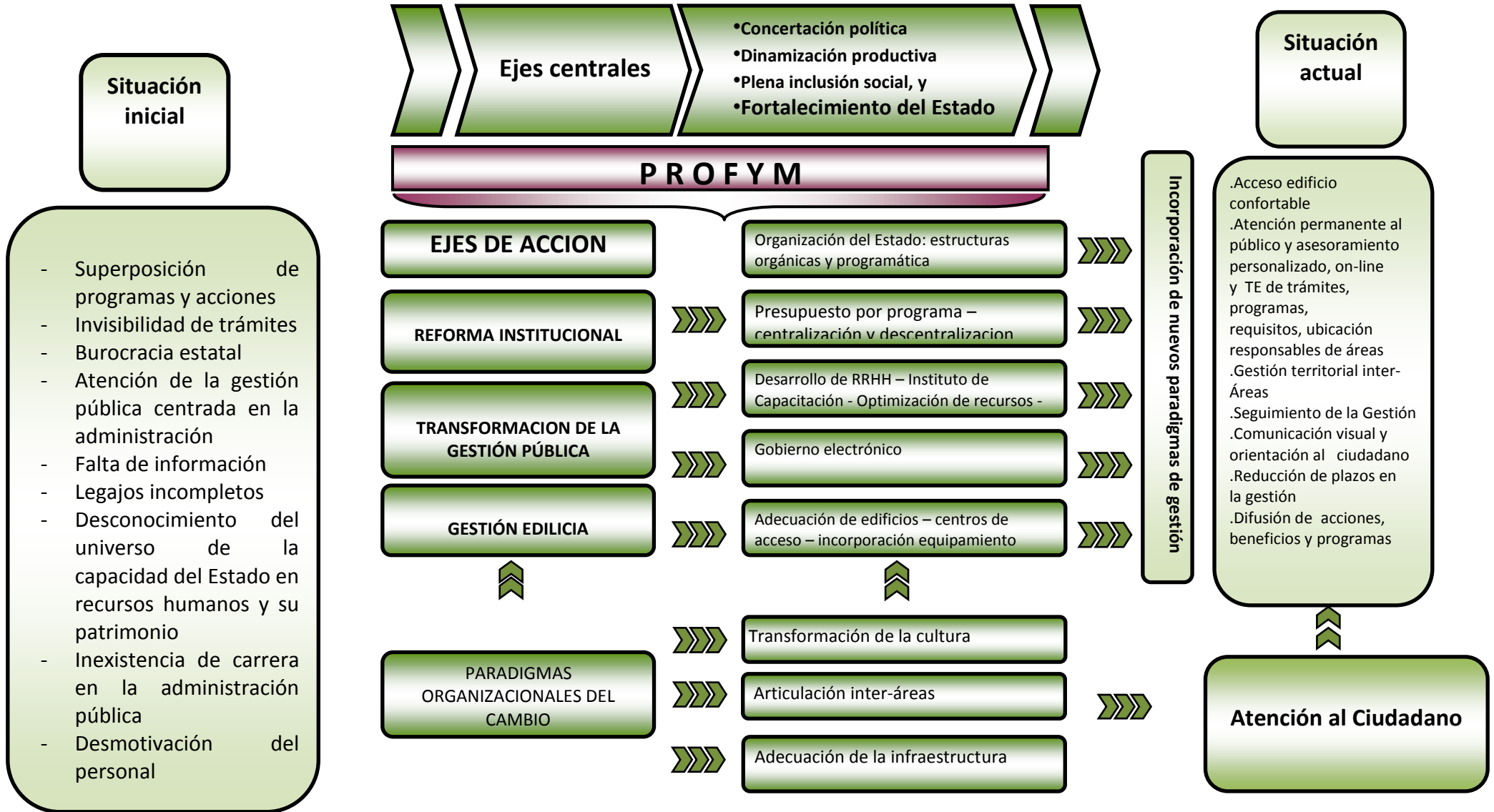
Por otra parte, el desarrollo del gobierno electrónico constituye una herramienta que favorece la modernización del Estado, con el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La finalidad de esta estrategia es ofrecer mejores servicios al ciudadano, optimizar la gestión pública, garantizar la transparencia de los actos de gobierno, reducir los tiempos y costos de tramitaciones, generar nuevos espacios de participación, e incluir a personas y comunidades menos favorecidas.

Por último, pero no menos importante, es necesario contar con edificios públicos modernos, con espacios adaptados a los servicios que brinda y orientación al ciudadano adecuadas. En torno a ello, actualizar y modernizar el edificio de Casa de Gobierno de la Provincia y otras dependencias públicas a través de su uso racional, la implementación de sistemas para el control de acceso de personas y bienes a edificios públicos, y la incorporación de la señalética de infraestructura edilicia, como parte integrante del plan de

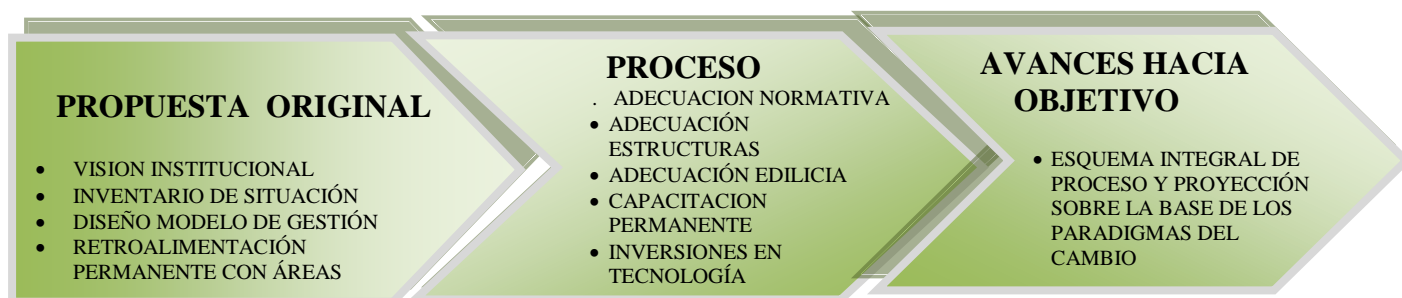
comunicación visual, que brinde los sistemas de información y orientación general para el ciudadano que accede al edificio de Casa de Gobierno y su desplazamiento.

Estamos convencidos que lograr un Estado con una estructura eficaz en todas las áreas, para el cumplimiento de sus tareas indelegables, otorgarán contenido a su existencia y permitirá restituir la confianza de la sociedad en sus instituciones.

LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS DE GOBIERNO como Punto de partida del PROFYM



3. ETAPAS DE APRENDIZAJE EN EL MARCO DEL PROFYM



El aprendizaje permanente en este trayecto, para los actores del cambio del modelo de Estado, donde nos incluimos todos los agentes y funcionarios públicos, se revela en renovar modalidades de conducción sintetizadas en la matriz del esquema calidad: escribo lo que hago, hago lo que escribo y pido control de lo que hago, cuyo ejercicio, nos puede permitir, verificar las relaciones de la incorporación de competencias-aprendizajes (fuerte, media o débil) con cada uno de los elementos que consideramos como parte de las etapas que se van transitando en el marco del PROFYM, como parte de esta re-organización estatal en base a objetivos definidos y evaluados socialmente, conducentes a la obtención de resultados – productos, dando cuenta del uso y optimización de los recursos públicos.

MATRIZ ESQUEMA CALIDAD

Los signos de la matriz, revelan el carácter de la relación entre recursos y acciones de la implementación del PROFYM en las distintas etapas que va transitando, siendo la actual, continuidad del proceso, y como tal, se pone la puesta en escena del estado de los paradigmas del cambio organizacional que se revelan de la presente relación matricial.

Etapas Recursos	INICIO MODELO DE GESTION POR RESULTADOS	PROCESO DE ADECUACION Y APRENDIZAJE	AVANCES HACIA OBJETIVO SERVICIO AL CIUDADANO
VISION INSTITUCIONAL	△	△	○
INVENTARIO DE SITUACIÓN	△	○	●
DISEÑO MODELO DE GESTIÓN	△	△	○
RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE CON ÁREAS	○	○	△
ADECUACION NORMATIVA	●	●	●
ADECUACIÓN ESTRUCTURAS	△	○	●
ADECUACIÓN EDILICIA	△	○	○
CAPACITACION PERMANENTE	△	△	○
INVERSIONES EN TECNOLOGÍA	●	●	●
PROYECTOS ESPECÍFICOS	△	○	●

- **Relación fuerte**
- △ **Relación débil**
- **Relación media**

Conforme puede apreciarse, la incorporación de tecnología y adecuación de normas, verifican en la matriz una relación fuerte en las tres etapas de incorporación de acciones. Su incorporación depende de una decisión directa del Ejecutivo, por lo que puede inducirse, constituyen las aristas del cambio, inducidas por normas y/o decisiones de inversión directa en infraestructura. Productos de esta relación se aprecian en los resultados del cambio, respecto a la puesta en funcionamiento de las modificaciones en las estructuras organizativas y en el desarrollo del gobierno electrónico. Asistimos además a una relación incremental entre las etapas y la adecuación de infraestructura edilicia. Por su parte las relaciones más débiles se manifiestan en los aspectos relacionados con la cultura

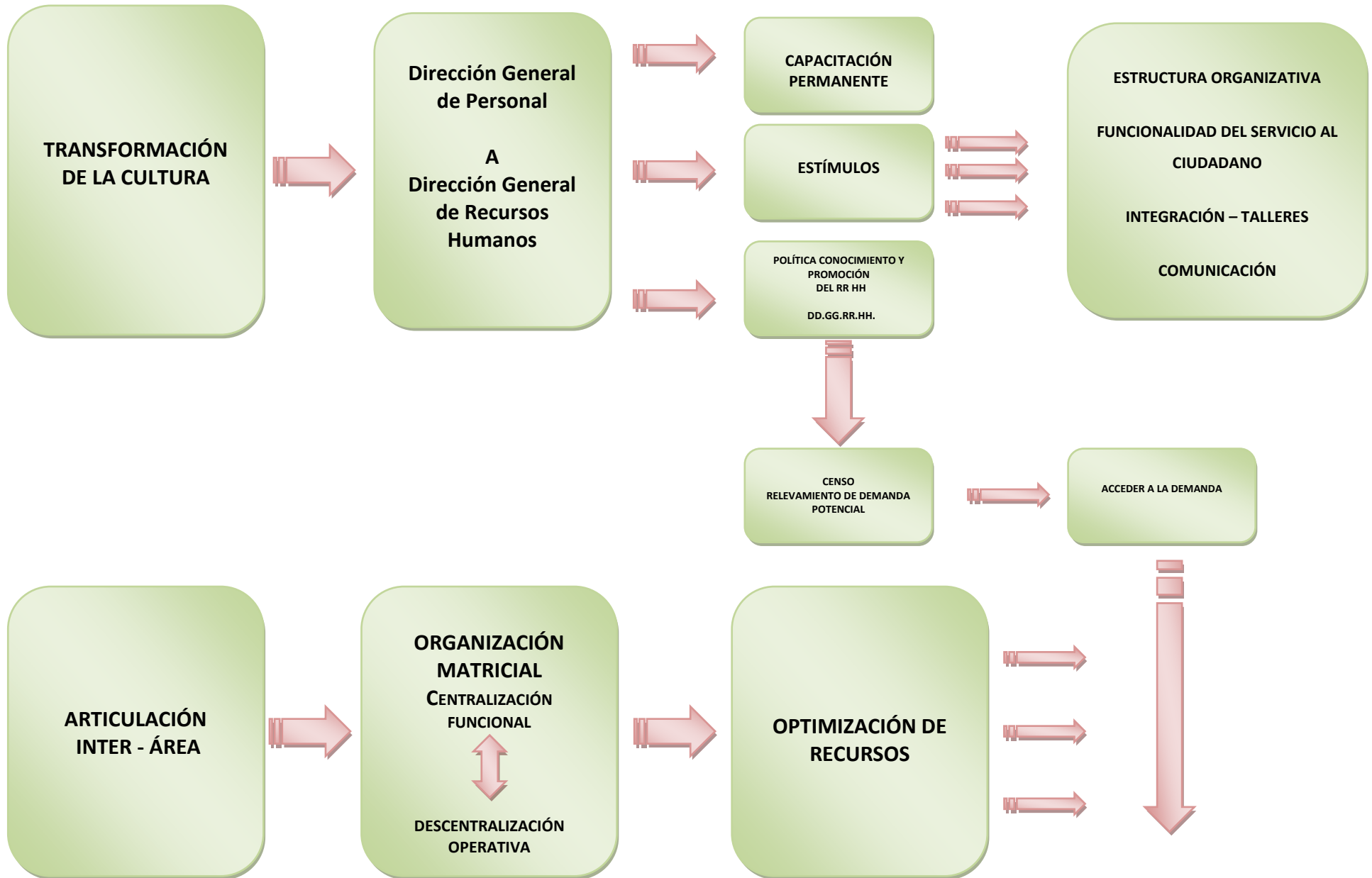
organizacional, donde recién en el último período se manifiesta una fuerte apuesta interárea al Programa, fruto natural de las resistencias que todo cambio genera, razón por lo cual, así como proveemos desde las fortalezas de definiciones institucionales para el cambio, el empuje al presente proceso, constituye elemento vital, seguir trabajando en los aspectos que hacen a la cultura y la relación inter-areas como elemento gravitante en la maduración que conlleva este programa de Fortalecimiento.

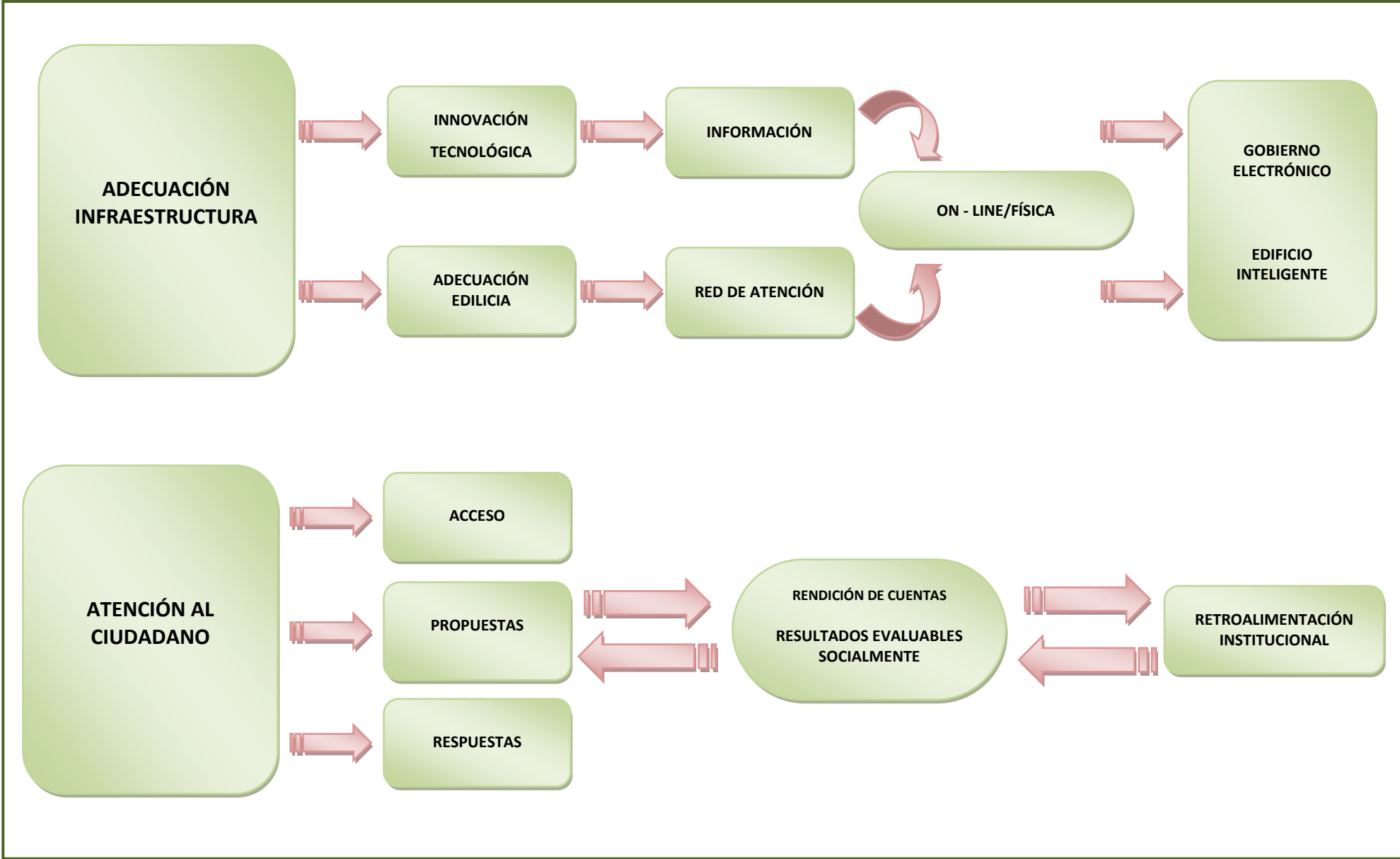
La resultante en cada ítem que se manifiesta como paso logrado, se suma a la finalidad asumida en la matriz esquema calidad: el servicio al ciudadano, lo que atribuye en sí mismo, un nuevo enfoque paradigmático del modelo de gestión por resultados.

Cualificado el cambio organizacional en su conjunto, desafía a seguir asumiendo la conducción de estos nuevos paradigmas de transformación cultural, articular las acciones entre áreas, flexibilizar el uso de recursos, sobre la base de asignación de resultados y la instalación de sistemas de autocontrol, incorporando renovación tecnológica e innovación institucional, mediante adecuadas herramientas de gestión, cuyos procesos transmitimos esquemáticamente en el siguiente paso.

4. ESQUEMA INTEGRAL DE PROCESO SOBRE LA BASE DE LOS PARADIGMAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

PARADIGMAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL





4.1. TRANSFORMACION DE LA CULTURA

La aprehensión de herramientas se garantiza con recursos humanos preparados y armonizados con una nueva cultura organizacional, donde el desarrollo integral es foco de atención para las competencias en el servicio.

La cultura organizacional, se construye entre todos, y no precisamente se interviene con medidas regulativas, sino esencialmente con instancias promotoras del capital social, con valoraciones de su accionar, con la promoción de la estima del servicio, y esencialmente con la autoconstrucción de fidelidad, aspectos todos que hacen a la autosustentabilidad del sistema enmarcado en la conciencia de los recursos que componen y dan vida a la organización. No se trata de utopía en este tipo de proyectos, se trata de procesos, donde la dirección incursiona con herramientas de la mayor diversidad, para generar en los hacedores del proceso, oportunidades de “tomar parte” del proyecto Estado.

Las herramientas trabajadas para facilitar el proceso de cambios culturales en la implementación de acciones, implicó instancias de comunicación institucional, diseño participativo, capacitación y concientización gradual, demostración de resultados por aplicación de casos testigos, proceso condicional encaminado a lograr una interacción proactiva entre los niveles de Dirección y el Personal.

Algunas de las acciones realizadas en esta materia, resumimos a continuación:

Conocimiento del recurso humano, a través del censo del personal (AP y docentes)

Transformación de un área de Dirección General de Personal a un área de Recursos Humanos del siglo XXI, en el marco del cual se administra la valorización y promoción de las competencias del recurso humano. Su asistencia se encuadra mediante el desarrollo del sistema informático de RRHH que contempla Legajo Digital; Capacitación; Certificación de Servicios; Estructuras Orgánicas y cargos; Asistencias, Ausencias, Licencias, Sanciones y Permisos; Perfiles, Concursos y Evaluación de Desempeño. Permitirá

visualizar y gestionar digitalmente la información relevante de los agentes de la administración pública, con la introducción del DNI o nombre y apellido del agente, con el objetivo de brindar información precisa y oportuna para la administración eficiente de los Recursos Humanos, favoreciendo el desarrollo integral y ofreciendo apoyo a la toma de decisiones, avanzándose en los planes que cada aspecto involucra.

A nivel colectivo, tenemos “Régimen de Negociaciones Colectivas”, reconociendo un principio consagrado en la Constitución. Se cuenta con un Reglamento de Procedimiento de Concursos para cargos jerárquicos de Directores Generales, Directores y Jefes de Departamentos, estableciendo un mecanismo que permita promocionar al personal idóneo. Se generaron acciones de revalorización del empleado público, en el día del Empleado Público Provincial, homenajear a aquellos agentes en condiciones de jubilarse o con 25 años de servicio y se implementó el Premio “Empleado Público del Año” con el objetivo de motivar a todos los empleados a ser mejores servidores públicos. Se ha incursionado bajo variadas modalidades y convenios, en la mejora permanente de competencias de los agentes, técnicos, y funcionarios para optimizar sus capacidades profesionales y las metodologías de trabajo.

4.2. ARTICULACION INTER-AREAS

La asunción del nuevo modelo gestión por resultados, implicó destrabar aspectos de ineficiencia institucional por exceso de gestión improductiva, producto del cumplimiento obsesionado de normas, distraendo el plano del sujeto. Teniendo en cuenta que la premisa paradigmática es el “trabajo en red” en vez de “compartimentos estancos”, para dar solución a la problemática inicial, de superposición de acciones, la burocracia administrativa y el desmanejo de recursos, uno de los primeros pasos fue la re-organización o re-modelación del Estado, en relación a su composición de estructuras y procesos, incorporando las herramientas y espacios necesarios para dotarlas de capacidad

de respuestas integrales a la problemática de contexto, donde resultó imperante la puesta en común de un plan estratégico incluyente, dinámico e interactivo, con alcance e impacto en todo el territorio y sectores de la sociedad.

La coordinación o articulación intra e interáreas para fines determinados, fue y es clave, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos planteados por el Gobierno en este “contrato social” con la ciudadanía.

Coordinar, requiere actitud entre partes, lo cual significa incorporar herramientas y estímulos para lograrlo. En este sentido, los hitos más relevantes del cambio se revelan en tres ítems:

4.2.1. Organización del Estado

Estructuras orgánicas. Se ha concretado el proceso de reestructuración orgánica con dotación de personal a los organismos de la Administración Pública Provincial en el ámbito del Poder Ejecutivo. Se concibió el ordenamiento de la estructura organizacional con la estructura programática para materializar la calidad de competencias y profesionalización de la función pública, facilitando la gestión horizontal y la organización de equipos de trabajo, alrededor de la generación de fines del Estado materializados en obras, planes, programas y proyectos.

Con el objetivo de establecer homogeneidad operativa, se incorporaron **Áreas de Apoyo comunes a las Áreas sustantivas:** Recursos Humanos, Secretaria General, Unidad de Planificación Sectorial, Dirección de Administración, Unidad de Auditoría Interna).

Se instrumentó la centralización de aspectos normativos y operativos para la administración de recursos físicos, humanos, administrativos y financieros que implicó la creación del órgano rector de gestión de bienes y de recursos humanos en la provincia. Se puso en funcionamiento la centralización de las contrataciones consideradas estratégicas.

Mejora de Procesos. La importancia que los procesos tienen en la eficiencia del Estado y la calidad en la prestación de los servicios hizo necesario su reorientación, acortando plazos y facilitando gestión y acceso para dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos, permitiendo gestar cambios en el entorno inmediato o en la sociedad en general. Algunos avances en esta materia: a) Reducción en un 30% del plazo del proceso del trámite jubilatorio; b) Adecuación del proceso de Liquidación de haberes, al cambio de competencias entre distintas áreas ocasionado por la reestructuración orgánica.

Control de altas de Oficinas en el Sistema PON (Planta Orgánica Nominal) vinculando el sistema de seguimiento de expedientes y otras actuaciones, y de gestión de bienes al sistema PON de Liquidación de Haberes, permitió unificar información y actualización de modificaciones que se realicen en cuanto a oficinas y su correspondiente código único (CUOF) que refleja las estructuras orgánicas aprobadas dentro de las distintas jurisdicciones.

4.2.2. Optimización de los Bienes de Uso

Para optimizar la utilidad de los activos físicos del Estado, resultó necesario conocer la situación de este Patrimonio. A tal efecto, se concretó la puesta en funcionamiento del Sistema de Gestión de Bienes, otorgando carácter de Órgano Rector a la Dirección General de Gestión de Bienes, desde donde se realiza una gestión centralizada e integral de los bienes que componen el patrimonio estatal. Ya posicionado en su ámbito jurisdiccional centralizado, se ocupa del ordenamiento y supervisión del registro, conservación, mantenimiento, actualización, protección y reasignación de los bienes, realizando ajustes operativos interáreas, con sus pares jurisdiccionales; asistido mediante el desarrollo del nuevo sistema informático de gestión de bienes que contempla módulos de Inmuebles, rodados, muebles, accesorios, semovientes, obras en construcción, censos

y valuaciones; previendo la utilización de códigos de barras para el seguimiento y verificación de bienes muebles.

Se prevé establecer un procedimiento para la gestión vehicular que permita identificar unívocamente al vehículo en un sistema que llevará un registro histórico de recorrido, kilometraje, consumo de combustible, choferes y servicio técnico realizados. También posibilitará la incorporación de un sistema de monitoreo y control geoposicionado (GPS) que da cuenta de la correcta utilización y destino del vehículo.

La base de esta política de optimización, se establece tanto para los bienes muebles como para los inmuebles, y un primer paso constituyó el relevamiento de inmuebles, censo vehicular y bienes muebles, a partir del cual, el inventario físico y conocimiento del estado de activos, permitió generar políticas de reducción del gasto, generación de ingresos a partir de activos inutilizados y reasignación de usos y valuación de activos con el correspondiente impacto en la contabilidad patrimonial del Estado, todo ello, conforme a análisis pormenorizado con las áreas y equipo técnico del PROFYM, en el marco de una estrategia de cooperación y determinación de necesidades y fines en el corto y mediano plazo.

Son resultantes de estas acciones, la implementación de un Censo Vehicular, las subastas públicas de rodados que lograron un resultado económico de \$2.700.000 aproximadamente sobre bienes que estaban subutilizados, disminuyendo consecuentemente el gasto de seguros, patentes y mantenimiento, concepto que a la vez fue optimizado a partir de ser absorbidos los servicios con la propia estructura del Estado (Dirección Provincial de Vialidad), siendo este ámbito el taller único del Poder Ejecutivo para la revisión, ficha técnica y service de vehículos, siendo además el organismo encargado de capacitar a los agentes del estado provincial que cumplen la función de chofer, sobre normas de tránsito y seguridad vial y hacer entrega de carnet habilitante. No de menor importancia, es la

medida de centralización de la administración de los seguros del parque automotor constituido por 2358 unidades pertenecientes a la Administración Central y organismos descentralizados y autárquicos.

Estas intervenciones han facilitado el re empadronamiento de automotores en el Sistema de Gestión de Bienes, tomando datos que permiten validar su estado operativo.

Estamos también a un paso de la centralización de servicios vinculados a los bienes automotores (patentes, control de pago de multas) e inmuebles (tasas de servicios, impuestos inmobiliarios).

Se avanza en el Nuevo Régimen Patrimonial acorde a los lineamientos de la Ley de Administración Financiera, en reemplazo del que data del año 1973, en forma coordinada con distintas áreas competentes.

4.2.3. Optimización de las Contrataciones Estratégicas

Creada la Dirección General de Contrataciones Estratégicas y/o Interjurisdiccionales, por Decreto N° 2130/09 a tal efecto, se han aprobado las normas necesarias para instrumentar las políticas, medidas y procedimientos que tienen vinculación con el Sistema de Contrataciones. Se logró incorporar al Sistema informático integrado de contrataciones existentes, el diseño y puesta en funcionamiento del formulario de prepedido y orden de entrega. Se han diseñado las plantillas necesarias para la confección del plan anual de compras jurisdiccional y consolidado del Estado Provincial.

Desde su implementación, se ha logrado demostrar, no solo optimización de recursos, sino también de plazos y procesos, de 6 meses a un promedio de 50 días, sumado a ello, priorizar en sus criterios, la plena vigencia del compra chaqueño, regular el mercado, unificar procedimientos y capacitar e instruir a las áreas de contrataciones jurisdiccionales.

4.3. Adecuación de la Infraestructura

La apreciación inmediata de los cambios, concebida desde lo físico, como todo proyecto que se diseñe, se admite y monitorea primariamente desde dos niveles: modernización tecnológica y modernización edilicia siendo sus resultados fácilmente percibidos por los actores que los utilizan en la oferta y demanda del servicio público, es decir, el empleado y el ciudadano.

4.3.1. Aspectos Tecnológicos

El Gobierno Electrónico, es la piedra basal en la innovación tecnológica incorporada en los procesos de modernización del Estado. Los avances logrados al presente son:

- **Sistema de seguimiento de expedientes y otras actuaciones:** permite en las oficinas públicas una inmediata ubicación del trámite para informar sobre su estado, mediante la digitalización de las Actuaciones Administrativas. Desde el 2010, además se incorporó la consulta online a través del portal oficial.
- **Nueva Guía de Trámites:** permite mejorar la comunicación del Estado con la Ciudadanía, permitiendo orientar sobre la realización de los trámites ante la Administración Pública Provincial en forma dinámica e interactiva. Se encuentra accesible desde el portal oficial.
- **Firma Digital,** la provincia está adherida a la Ley Nacional de Firma Digital, ya estando articulados con la Secretaría de la Gestión Pública de Nación, los mecanismos legales, técnicos y de recursos humanos para su implementación.
- **Decreto Electrónico:** se está trabajando con el SIUP en la incorporación del sistema digital para la aprobación de decretos, lo que permite disminuir los tiempos en el proceso de toma de decisiones del Ejecutivo.
- **Memo Electrónico:** se encomienda el desarrollo a Ecom Chaco S.A., empresa de software estatal y se trabaja en su instrumentación firmado digitalmente por medio

de dispositivos token, permitiendo por un lado corroborar la integridad del documento y autenticidad del firmante, y, por otro, contribuir al proceso de despapelización del Estado, a la vez que economizar recursos, acelerar los tiempos internos de recepción, y sortear las dificultades de distancia.

- **Ley de Procedimientos Administrativos:** proyecto en tratamiento del Poder Legislativo que incorpora el domicilio digital y la incorporación de Firma Digital en la relación Estado-Administrados.

4.3.2. Aspectos Edilicios

La Gestión Edilicia, constituye uno de los ejes de la modernización del Estado, por la propia definición que este concepto asume en el imaginario colectivo, cuando a cambios o transformación, nos referimos.

Para protagonizar el cambio, consideramos relevante su apropiación desde el espacio físico, tanto a nivel de espacio de trabajo para el servidor público como a nivel del sujeto del cambio, es decir el ciudadano, el destinatario del servicio.

En este sentido, se ha avanzado en varios niveles:

- Adecuación de ambientes, bajo conceptos de orden, confort, funcionalidad y seguridad en Casa de Gobierno y edificios públicos.
- Sistemas de información y orientación general para el ciudadano que accede a Casa de Gobierno: incorporación de señalética, como parte del plan de comunicación visual para el ciudadano
- Sistema de control de acceso a Casa de Gobierno de personas y/o bienes de manera unificada y obligatoria.
- Asesoramiento y orientación al ciudadano.

Dentro del plan de comunicación visual, se avanzó también en el desarrollo de un manual de marcas, considerando a éste como un documento en el que se diseña las líneas maestras de la imagen de una institución.

No fue ajeno al tema, el análisis de sustitución de alquileres, como propuesta de racionalización del espacio físico y ahorro del gasto efectuado en este concepto. Como procedimiento sustancial, se ha realizado, un Relevamiento de Inmuebles, identificando inmuebles propios y alquilados, superficie, oficinas y personal afectado, a partir del cual se ha formulado una propuesta hacia futuro, para la sustitución de alquileres que consiste en la elaboración de un proyecto de un nuevo edificio que concentre todas las jurisdicciones de la Administración Provincial.

5. CONCLUSIONES RESPECTO A LA FINALIDAD DEL PROFYM: ATENCION AL CIUDADANO

Bajo un concepto de análisis sistémico, vamos contemplando a nivel de la macroestructura organizacional, como entablar esquemas que faciliten la transversalidad de las funciones como nueva modalidad de interrelación, poniendo énfasis en cuidar la complementariedad, sin caer en la superposición, a efectos de la optimización de los recursos, para alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad.

Transitamos en ello un camino, como proceso dinámico, que realimenta políticas públicas responsables y participativas, que exigen una revisión profunda de cada área en particular, incluyendo elementos organizativos e instrumentales específicos.

Nos focalizamos, también en una aplicación integral, en la medida que concurren instituciones a participar del proceso, de manera que la atención de casos o servicios tengan impacto cualitativo en la sociedad, como factor multiplicador e imitativo del cambio.

Tenemos un fuerte compromiso por parte de nuestros pares, actitud necesaria para

superar la resistencia al cambio que genera todo proceso de modernización, cuya efectividad moviliza necesariamente la articulación y la complementariedad de acciones, quedando desactualizados los departamentos estancos.

El soporte de gestión, edilicio y tecnológico, hacen a una efectiva transformación de la cultura organizacional, liderada por los responsables de primera línea, para generar capacidades y una cadena de creación de valor público.

Para motorizar las transformaciones en el aparato administrativo, en sus diversas áreas, algunos de los instrumentos de cambio que aplicamos estuvieron vinculados a la gestión por objetivos o resultados, gestión de calidad, dirección estratégica, formación del capital humano y gobierno electrónico, entre otros, herramientas éstas orientadas a profundizar la participación del conjunto social.

En todo este desafío que emprendimos, la acción transformadora del cambio, incorpora los tres pilares paradigmáticos descritos, cuyos pasos avanzados, fueron parte de este desarrollo, para volcarse en un fin último, que como anunciáramos, constituye otro paradigma, de principio y fin: **la atención al ciudadano**, resultante de las diversas dimensiones, cuyo camino se inició con el rediseño y cotidianamente nos ocupa para su proceso y perfeccionamiento: organizar la estructura, incidir en la cultura y alineamiento constante de la organización con la estrategia.

A la consulta de cómo proveemos Calidad en la Gestión, ya contamos con algunos instrumentos y otra mirada desde donde nos responde la misma Sociedad.

Mediante el proyecto de Participación Ciudadana, recibimos la percepción de los ciudadanos respecto de la eficiencia con que son prestados los servicios públicos en el área geográfica en donde residen.

El Centro de Gestión, tiene como finalidad brindar al ciudadano un servicio eficiente, transparente y de calidad para acceder a consultas e información sobre trámites y reclamos de la Administración Pública provincial desde cualquier punto del país.

La Carta compromiso, instituye deberes del servicio desde los organismos públicos, proporcionando a la ciudadanía toda la información necesaria para realizar un trámite, con un compromiso de respuesta por parte del organismo, así como la incorporación de formas de participación ciudadana, iniciando así el camino hacia la mejora continua en los servicios que presta el Estado.

Aspiramos en este conjunto, el inicio para la implementación de Modelos de Calidad y Buenas Prácticas en dependencias de la Administración Pública Provincial, camino este que seguramente, nos encontrará en acciones de fortalecimiento para lograrlo, considerando esta modalidad como una instancia de innovación que se van concretando en participación, por elección desde un conjunto de organismos interesados en trabajar en este proceso de cambio.

En términos generales, el propósito del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado relacionado con la incorporación de nuevas y mejores prácticas del servicio en la gestión pública, agrega nuevos paradigmas, diferentes a los encasillados en la cultura organizacional, generando un alto impacto relacionado al lenguaje, a las acciones, conocimientos y actitudes que invitan a adoptarse en un proceso de pronto alcance.

Estado somos todos, empieza, por considerarnos y ser nosotros mismos y en esta hora, podemos decir que lo estamos logrando.