

Boletín Oficial

DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Ministerio de

**Jefatura de Gabinete
de Ministros**



**Buenos Aires
LA PROVINCIA**

**SUPLEMENTO DE 56 PÁGINAS
Resoluciones**

Resoluciones

**Provincia de Buenos Aires
SUBSECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
Resolución N° 30**

La Plata, 7 de octubre de 2011.

VISTO el Expediente N° 2100-8073/11, Decreto N° 26/08, las Resoluciones de la entonces Subsecretaría de la Gestión Pública N° 8/07, N° 9/07, N° 13/07 y N° 16/07, y

CONSIDERANDO:

Que el Decreto N° 26/08 establece las acciones que corresponden a la Subsecretaría de Modernización del Estado, entre las que se encuentran, diseñar y ejecutar políticas relativas a la modernización del Estado Provincial, promoviendo el reconocimiento social de las funciones propias del Estado, de su relación con la ciudadanía, y de la necesaria vinculación entre la actividad política, el gobierno y la administración;

Que asimismo le concierne proponer, diseñar, implementar y ejecutar planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, la aplicación de modalidades administrativas innovadoras y mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública;

Que resulta oportuno actualizar las herramientas de gestión innovadoras, claves para el bienestar de la ciudadanía, procediendo a la revisión de los documentos existentes y/o la redacción de nuevos documentos, siendo necesario por tal motivo proceder a la derogación de las Resoluciones N° 16/07 "Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales e instructivos de procedimiento en la Administración Pública Provincial"; N° 13/07, artículo 6° "Guía para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires", N° 8/07 "Guía Orientadora para la cobertura de cargos mediante procesos de selección de personal en la Administración

Pública Provincial" y N° 9/07 "Guía orientadora para la realización de veedurías en procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial", todas de la entonces Subsecretaría de la Gestión Pública;

Que el diseño y ejecución de políticas relativas para la modernización del Estado supone el desarrollo de tecnologías de gestión que deben considerar al plan como un requisito previo para redefinir conceptualmente la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los productos institucionales;

Que a partir de la política de fortalecimiento institucional del sector público y el plan de gestión llevado adelante por el Gobierno de la provincia de Buenos Aires a través de las acciones de esta Subsecretaría, es pertinente organizar y enmarcar el diseño de procesos y la elaboración de Manuales de Procedimientos a las líneas directrices de esta política;

Que a fin de fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones públicas de la provincia de Buenos Aires, resulta necesario generar un instructivo para los organismos centralizados y descentralizados que deseen implementar sistemas de gestión de calidad, en pos de mejorar los procesos organizacionales, con el consecuente impacto en los bienes y/o servicios que se brindan a la ciudadanía;

Que esta Subsecretaría, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, cuenta con las asistencias técnicas, como la estrategia metodológica más adecuada para el desarrollo de la mejora continua de la capacidad de gestión y funcionamiento de los organismos, constituyéndose en un espacio de consulta y asesoramiento para acompañar a las unidades requirentes en el proceso de identificación de necesidades y determinación del conjunto de soluciones viables;

Que resulta estratégica, en el marco de estas líneas de gestión, la mejora de la comunicación escrita, por su incidencia en la visualización de los procesos de otorgamiento de bienes y servicios públicos de calidad que se brindan a la ciudadanía;

Que el desarrollo de políticas de modernización del Estado supone el fortalecimiento de las capacidades de gestión del personal que se desempeña en las organizaciones públicas y específicamente la mejora en los instrumentos que orientan sus procesos de selección, a fin de constituirlos en herramientas eficaces y transparentes para la cobertura de cargos en el ámbito público;

Que resulta necesario especificar sobre la participación de los veedores en dicho proceso, sus atribuciones y demás características especiales en el transcurso de las distintas etapas de selección de personal en la Administración Pública Provincial;

Que la presente Resolución se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el Decreto N° 26/08.

Por ello,

EL SUBSECRETARIO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, RESUELVE:

ARTÍCULO 1°. Aprobar los documentos que a continuación se mencionan: “Guía de orientaciones metodológicas para la formulación de planes estratégicos”; “Guía para el diseño de procesos y la elaboración de Manuales de Procedimientos en la Administración Pública Provincial y Municipal”; “Guía para el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en la Administración Pública Provincial”; “Proceso de Asistencias Técnicas de la Dirección de Programas de Innovación”; “Gestión de la comunicación escrita en la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires”, “Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial” y “Guía orientadora para la realización de veedurías en los procesos de selección en la Administración Pública Provincial” los que como ANEXOS I a VII respectivamente forman parte de la presente, ello en virtud de los considerandos que anteceden.

ARTÍCULO 2°. Derogar las Resoluciones N° 16/07, N° 13/07 en su artículo 6°, N° 8/07 y N° 9/07, todas ellas de la entonces Subsecretaría de la Gestión Pública, como así también toda otra norma que se oponga a la presente.

ARTÍCULO 3°. Registrar, comunicar, publicar, dar al Boletín Oficial y al SINBA. Cumplido, archivar.

Omar El Kadri

Subsecretario de Modernización del Estado

ANEXO 1

Guía de orientaciones metodológicas para la formulación de planes estratégicos

Presentación

Uno de los pilares de la gestión del gobernador Daniel SCIOLI es la nueva visión estratégica que promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. La modernización de los mecanismos de gestión, la profesionalización de los agentes públicos y la mejora de los procesos administrativos, entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor gobierno.

En consecuencia, hemos avanzado en la incorporación de las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para dotar de mayor capacidad y calidad a los organismos de la Administración Provincial y contribuir a la consolidación de un Estado más transparente y sustentable, al servicio de sus habitantes.

En este sentido, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, desarrolla asistencias técnicas y ofrece asesoramiento a los organismos del Estado provincial y municipal en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, el régimen del empleo público y la aplicación de modalidades administrativas innovadoras.

Con el propósito de favorecer estas acciones, hemos revisado y actualizado la serie de Guías de criterios generales en la gestión pública. Asimismo, hemos elaborado otras nuevas en la intención de ampliar el marco de referencia general y promover concepciones y un lenguaje común sobre temas sustantivos de la gestión pública como: comunicación escrita, procesos y procedimientos, planificación estratégica, implementación de sistemas de gestión de la calidad, veedurías en la cobertura de cargos y procesos de selección de personal.

Creemos que un Estado más eficiente es aquel que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos. Es para contribuir al desarrollo de ese Estado que ponemos a disposición de los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal estos documentos orientadores.

La Guía de orientaciones metodológicas para la formulación de planes estratégicos se propone como un instructivo que establece los lineamientos para el desarrollo de los ejercicios de planificación en el ámbito de la Administración Pública Provincial y Municipal. Su finalidad es facilitar la definición de objetivos estratégicos y de planes operativos con el objeto de aumentar la capacidad de gestión de los organismos provinciales y municipales.

Introducción

Los organismos enfrentan un cambio permanente. El entorno que los rodea se modifica cada día por la acción de la política, la economía, la tecnología y las relaciones entre ellas. Al vincularse con el ambiente externo, los integrantes de las instituciones públicas se ven sometidos a una interacción que modifica sus conocimientos, expectativas y pautas culturales en forma incesante.

En esta situación, los problemas y la validez de sus soluciones cambian permanentemente; y éstas deben ser verificadas frente a una realidad que se caracteriza por dos factores constantes: la complejidad creciente y el cambio. En este contexto, puede comprenderse que las organizaciones deban adaptarse para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades, minimizando las propias vulnerabilidades.

El cambio y la creciente complejidad interactúan y se potencian para hacer difícil la comprensión de la realidad, la determinación de los fines de los hombres y las organizaciones y la obtención de los medios para lograrlos.

En estas circunstancias, toda iniciativa exitosa de cambio debe respetar una secuencia lógica virtuosa: el desarrollo de una solución al plan estratégico debe considerarse como requisito previo para redefinir conceptualmente la misión, visión, objetivos estratégicos y productos institucionales.

Si entendemos por capacidad de gobierno al conjunto de técnicas, métodos y habilidades con las que cuenta un actor para realizar su proyecto de gobierno, se infiere que la planificación es un factor clave para optimizar la capacidad de dirección, gerenciamiento, administración y control.

El método que se presenta a continuación es un instructivo adecuado para realizar asistencias técnicas en el ámbito de la Administración Pública Provincial y Municipal, centralizada y/o descentralizada, cualquiera fuera la naturaleza jurídica del organismo o entidad pública que necesite herramientas sencillas para procesar los problemas y diseñar planes de acción.

A fin de obtener un resultado efectivo, la Subsecretaría de la Gestión Pública¹, en cumplimiento de sus competencias, dará toda la asistencia técnica y colaboración que se solicite para el desarrollo de los talleres de planificación y la redacción de los documentos correspondientes.

Marco legal

Mediante lo establecido por Decreto N° 26 del 15 de enero de 2008, la Dirección de Análisis de Estructuras y Procesos Administrativos de la Dirección Provincial de Gestión Pública de la Subsecretaría de Modernización del Estado lleva adelante las siguientes acciones, entre otras:

Acción 8: “Brindar asesoramiento y asistencia técnica a los Municipios de la provincia de Buenos Aires y demás organizaciones públicas o privadas en temas relacionados con la reforma y modernización del estado en cuanto al desarrollo organizacional, sistemas administrativos, formulación de planes estratégicos, estudios e investigaciones en administración pública, coordinando acciones con las dependencias y organismos competentes en la temática.”

Acción 11: “Informar sobre el impacto de leyes sancionadas por la Honorable Legislatura, y proyectos de Ley o de Decreto elaborados por los Ministerios y Secretarías, que generen modificaciones al sistema de planes, programas y acciones provinciales.”

Acción 12: “Efectuar estudios y elevar propuestas de adecuaciones normativas o de gestión, sobre la correlación de las competencias de Ministerios y Secretarías con los planes, programas y acciones llevados adelante por cada organismo provincial”.

Asimismo, conforme a las previsiones contenidas en el Anexo I Inciso 1.2. del Decreto N° 1322 del 23 de junio de 2005 “Las propuestas de modificación o creación de estructuras, como así también las correspondientes aperturas del organigrama, deberán ser acompañadas por el plan estratégico preliminar – institucional- previsto para el organismo de que se trate (misión, principales objetivos, programas especiales, servicios y proyectos si correspondiere), a fin de dar motivo y justificación a la presentación. Dicho plan deberá expresar claramente las prioridades políticas definidas por el Poder Ejecutivo que serán atendidas por la nueva organización o por la organización modificada.

A pedido de los organismos de la Administración centralizada y descentralizada del Estado provincial, la Subsecretaría de la Gestión Pública² brindará el apoyo técnico correspondiente para la elaboración de los documentos de planeamiento mencionados, colaborando, si se considerara oportuno, en la realización de talleres participativos con la representación de todos los niveles de la organización y/o actores sociales relevantes propios de cada caso”.

Marco teórico

El método que se propone utilizar es el de la Planificación Estratégica Situacional (PES3) formulado por Carlos Matus⁴.

Desde el punto de vista teórico-conceptual, el planeamiento estratégico moderno - al cual pertenece la metodología⁵ propuesta - se diferencia de la planificación normativa o tradicional por sus principios básicos y por sus supuestos epistemológicos. En contraste con los enfoques tradicionales, la metodología en cuestión considera a la planificación sumamente subjetiva, compleja, multifactorial y multiactorial.

Estos métodos entienden que en el sistema⁶ social existe un número indefinido de actores (creativos y, por tanto, difíciles de predecir⁷) que comulgan con diferentes ideologías, tienen intereses diversos, planifican y gestionan desde distintas posiciones relativas dentro del sistema. Se deduce en consecuencia que ningún actor tiene asegurada la capacidad de controlar todas las variables involucradas en la producción de un fenómeno.

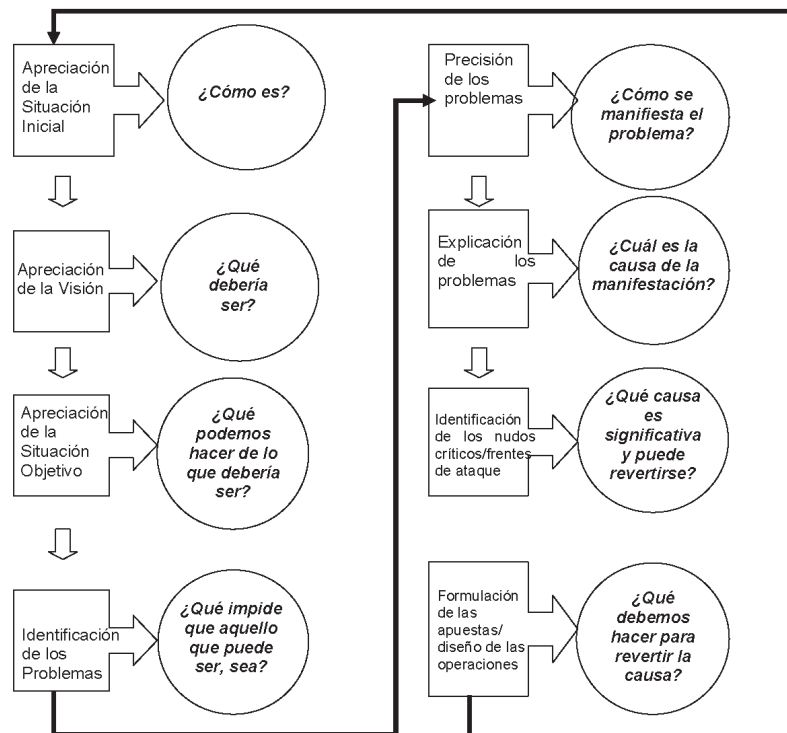
A continuación exponemos las diferencias más importantes:

Planificación tradicional	Planificación estratégica
El sujeto actor que planifica tiene capacidad para controlar la realidad.	Los actores que planifican no controlan por sí solos la realidad que planifican.
El sistema social puede ser orientado por el planificador.	El sistema social está integrado por sujetos que tienen su propia representación de la realidad y actúan en consecuencia.
El punto de partida es el “modelo analítico” que explica un problema mediante un diagnóstico.	El punto de partida es la “situación actual” que explica un problema mediante un análisis situacional ⁸
Los planes, programas y proyectos expresan “lo deseable”.	Los planes, programas y proyectos expresan “lo posible”.
El punto de llegada es el “modelo normativo”.	El punto de llegada es la “situación objetivo.”

De las afirmaciones anteriores se infiere que la planificación debe considerar el desafío de superar las restricciones propias y vencer las resistencias de los demás actores al plan propio en un proceso incesante y continuo. Este proceso, que se repite de manera cíclica, consta de cuatro grandes fases conceptuales que se retroalimentan. A continuación lo graficamos:



Estas fases se desagregan en ocho pasos metodológicos que desarrollaremos seguidamente. A cada paso le corresponde una pregunta a la que deberemos responder de acuerdo a la siguiente secuencia lógica:



Apreciación de la situación inicial

Paso 1: ¿Cómo es?

Teniendo en cuenta la misión del organismo se debe indagar sobre su performance real y actual desde la perspectiva de la Alta Dirección del Organismo.

Este paso, esencialmente explicativo, consiste en un proceso de análisis de la realidad en el que los actores involucrados confrontan sus diferentes representaciones sobre la situación.

Para responder a la primera pregunta, vale decir, analizar cómo es la situación inicial, es preciso indagar en cuatro niveles de análisis:

- Problemas: Identificación de situaciones/problemas que se desea mejorar o transformar.
- Contexto: Encuadre de la situación-problema que se estudia en el ambiente del que forma parte la organización.
- Antecedentes: Identificación del origen de la situación/problema.
- Tendencias: Identificación de la evolución de la situaciones/problema.

Apreciación de la visión

Paso 2: ¿Qué debería ser?

El Comité de Gestión Estratégica (CGE) debe indagar sobre la performance ideal futura del organismo en el largo plazo, teniendo en cuenta su misión.

Desde el punto de vista político, este ejercicio genera un marco referencial que, por una parte, establece un sistema de valores que proporciona direccionalidad a la acción y, por otra, define objetivos y fines que se sitúan en un horizonte utópico.

En este paso, se trata de responder a la cuestión del “deber ser” del organismo como meta ideal, teniendo en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los ciudadanos y la aparición de nuevos actores en el sistema con arreglo a determinados valores.

Apreciación de la situación objetiva

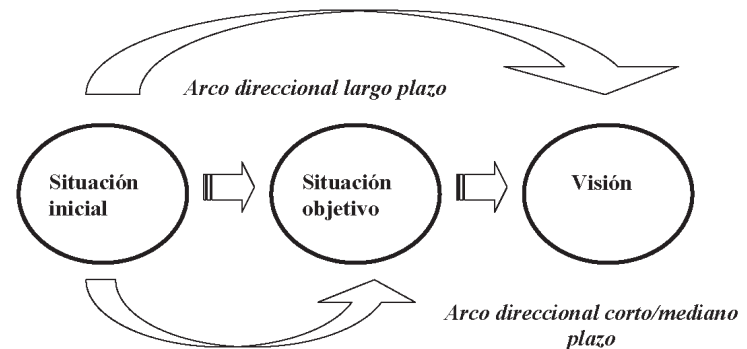
Paso 3: ¿Qué podemos hacer de lo que debería ser?

El Comité de Gestión Estratégica (CGE) debe indagar sobre la performance posible futura del organismo en el largo plazo, teniendo en cuenta su misión.

“La situación objetiva de un proyecto es una conjetura sobre la disposición de los hechos y el ocurrir de los procesos articulados en una circunstancia futura prevista como situación de llegada del plan. Esta situación que se desea alcanzar establece la direccionalidad de la estrategia”.

A partir de la definición de la situación inicial, identificada en el Paso 1, nos proyectamos a la visión en el Paso 2. El desafío fundamental del Paso 3 es responder a la cuestión del “poder ser”, referido a lo que se puede lograr al considerar las circunstancias de tiempo y lugar. La pregunta fundamental en este momento es: ¿A dónde podemos llegar en el arco direccional del mediano/corto plazo?

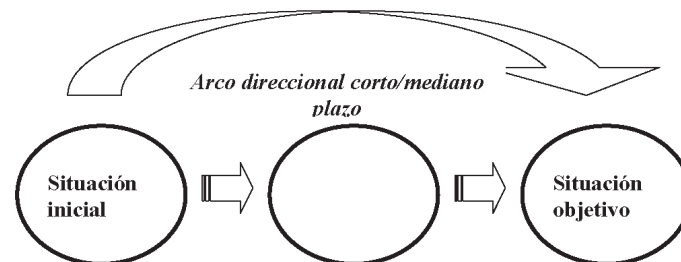
Resuelto el “poder ser” se puede avanzar y definir la situación objetiva, que deriva en las estrategias y tácticas de acción.



Identificación de los problemas

Paso 4: ¿Qué impide que aquello que puede ser, sea?

En el marco contextual de las incumbencias del organismo, un problema se define como la brecha que existe entre la situación inicial y la situación deseada. En esa instancia, y a partir del análisis situacional (que incluye los propósitos de los actores sociales implicados), surge el desafío de identificar todos los obstáculos y restricciones (problemas) que nos separan de la situación objetiva.



Un problema nos dice de una necesidad. La necesidad surge cuando se constata la distancia entre una situación dada y una situación deseada.

Identificar y definir los problemas que separan la situación inicial de la situación deseada (objetivo) es el fin de este paso.

Para su correcta enunciación, un problema debe incluir un “orden de magnitud”, un “qué” objeto de la problematización y una “población o universo” a la que el problema está afectando. A continuación exponemos ejemplos de problemas correctamente enunciados:

- Alto índice de accidentes de tránsito en el municipio X.
- 20 % de plazas y veredas de la ciudad X en mal estado.
- 15 % de personas con necesidades especiales en situación de riesgo social en el municipio X.
- 20 % de jóvenes excluidos (no estudian ni trabajan) en el barrio X.
- Para verificar si los problemas identificados son necesarios y suficientes debe hacerse la siguiente pregunta: ¿Si elimino cada uno de los problemas, alcanzo la situación objetiva? Si la respuesta es negativa, no se identificaron correctamente todos los problemas.

Precisión de los problemas

Paso 5: ¿Cómo se manifiesta el problema?

Los problemas se precisan mediante su descripción, que enuncia los síntomas del mismo. Estos síntomas, denominados descriptores, son hechos necesarios y suficientes que detallan el problema de manera inequívoca.

La descripción de un problema limita las diversas interpretaciones que pueden hacerse, es diferente de sus causas. Las preguntas a contestar en cada caso serían:

- Para identificar un descriptor: ¿Cómo se verifica?
- Para identificar una causa: ¿A qué se debe?

Ejemplo:

NOMBRE DEL PROBLEMA RP11 en mal estado entre los Km 2 y 7

Dirección de Vialidad Provincial

ACTOR

DESCRIPCIÓN

d1= Cinta asfáltica con “ahuellamientos” entre los Km 2 y 7 de la RP11

d2= Puente “descalzado” en el Km 5 de la RP11

Un problema está bien descrito si sus descriptores cumplen los siguientes requisitos:

- Ser precisos (unívocos) y monitoreables (a través de indicadores) para posibilitar la comparación de sus valores entre dos períodos.
- No comprobarse relaciones causales entre los descriptores; caso contrario, al menos uno de ellos sería causa.
- Cada descriptor debe ser relevante e independiente; no debe enunciar parcialmente algo formulado por otro.
- Cada descriptor debe ser necesario a la explicación.
- El conjunto de descriptores debe ser suficiente para que el problema quede exento de ambigüedad.
- Para verificar si un problema está bien descrito se sugiere dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Si elimino cada uno de los descriptores, el problema queda resuelto? Si la respuesta es positiva, el problema está bien descrito. De lo contrario, faltan descriptores. Explicación de los problemas

- Paso 6: ¿Cuál es la causa de la manifestación?
- Explicar un problema supone responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué se producen los descriptores o, dicho de otro modo, cuáles son las causas de las manifestaciones del problema? Al contestar esta pregunta se identifican e interrelacionan las causas de cada descriptor y de los descriptores entre sí.
- El producto de este ejercicio es un flujograma explicativo consistente en un gráfico o matriz donde se identifican y relacionan las causas de manera precisa.
- Cuando se identifica una causa, ella se transforma, a su vez, en un problema que debe ser explicado: Es preciso indagar las causas de las causas.
- Esta tarea, denominada "mapeo causal", finaliza cuando el grupo que integra el taller de planificación considera que las causas de las manifestaciones de un problema están explicadas.

Ejemplo:

CAUSAS		DESCRIPTORES	CONSECUENCIAS
1) Cierre del ramal 12 de la línea Ferroviaria Nacional	2) Tránsito de camiones con carga excesiva para las capacidades técnicas de la RP 11	d1=Cinta asfáltica con "ahuellamientos" entre los Km 2 y 7 de la RP 11	Aquaplaning en situaciones climáticas de lluvia.
		d2= Puente "descalzado" en el Km 5 de la RP 11	Rotura de neumáticos.

Identificación de los nudos críticos / frentes de ataque

Paso 7: ¿Qué causa es significativa y puede revertirse?

Se entiende por nudo crítico (NC) una causa de la cual se conjetura que, por su relevancia dentro de la cadena causal, cualquier variación positiva en ella desencadenará transformaciones en un número considerable de causas relacionadas.

¿Cuándo un nudo crítico debe ser considerado frente de ataque?

Cuando una causa identificada como NC tiene impacto significativo en la generación de un problema, es técnicamente posible actuar sobre ella y políticamente oportuno hacerlo, se declara frente de ataque (FA) del problema.

En el gráfico explicativo del problema se seleccionó la causa N° 2 como FA debido a que es posible y necesario intervenir sobre ella.

La causa N° 1, si bien altamente significativa por ser la última causa de ambos descriptores, no se selecciona por estar hipotéticamente fuera de la gobernabilidad del actor.

Formulación de las apuestas / diseño de las operaciones

Paso 8: ¿Qué hacer para revertir la causa?

Como explica Sotelo Maciel (1997), "La apuesta estratégica representa la afirmación que se hace respecto de la posibilidad de cambiar la connotación negativa del frente de ataque por una situación positiva que impacte en el problema focal, contribuyendo a su reversión"¹⁶

Ejemplo:

FRENTE DE ATAQUE	APUESTA ESTRATÉGICA
Tránsito de camiones con carga excesiva para las capacidades técnicas de la RP 11	Tránsito de camiones con carga adecuada a las capacidades técnicas de la RP 11

Luego de identificar las causas de los descriptores del problema y sus NC, seleccionar aquellos que serán considerados frentes de ataque y definir las apuestas estratégicas (vale decir, hacer positivo el o los frentes de ataque previamente seleccionados), estamos en condiciones de formular un plan operativo que organice la intervención.

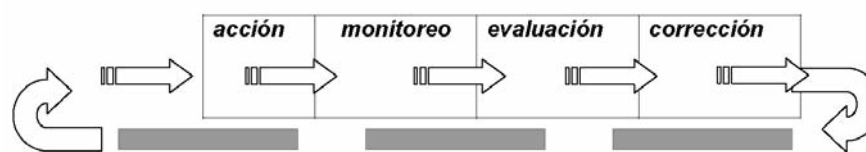
Entendemos por operaciones al conjunto de actividades diseñadas con el objeto de alcanzar los resultados esperados en las apuestas estratégicas. Una operación debe integrarse con los datos que constan en la tabla siguiente:

OPERACIÓN:	a
ACTIVIDAD	b
TAREA	c
PRODUCTO	d
RESPONSABLE	e
INICIO	f
FIN	g
CONDICIONANTE	h
INDICADOR	i
META	j

Referencias:

- A) Conjunto de actividades asignadas a diferentes responsables y con determinados tiempos de ejecución que se proyectan realizar para transformar una situación/problema.
- B) Conjunto de tareas realizadas para transformar insumos en productos físicos o intangibles.
- C) Unidad mínima de una actividad.
- D) Bien tangible o intangible que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad.
- E) Persona que tiene a su cargo la dirección de una actividad.
- F) Fecha de inicio de la actividad.
- G) Fecha de finalización de la actividad.
- H) Requisito necesario para transformar un insumo en un producto.
- I) Medida cuantitativa o cualitativa que permite conocer el comportamiento de una variable.
- J) Pasos o etapas necesarias para alcanzar un objetivo.

La intervención sobre la situación inicial está sujeta a la comisión de errores y efectos colaterales¹⁷. El error es una constante que se produce por deficiencias en la capacidad del actor y por la acción u omisión de los otros actores dentro del sistema.¹⁸ Como las posibilidades de alcanzar las apuestas estratégicas es, la más de las veces, incierta; la eficacia de una gestión depende fundamentalmente de la capacidad de monitorear, evaluar y corregir. Por lo dicho, todo proceso de gestión exige la secuencia constante de las siguientes acciones, en continua retroalimentación:



La organización de la intervención

En todo proceso de planificación existen etapas o pasos que deben respetarse para evitar ineficiencias e ineficacias. A continuación se presenta una lista orientativa:

1er Paso

1. Detectar la necesidad de planificar.
2. Tomar la decisión política de planificar.
3. Consensuar la necesidad de planificar.
4. Contactar a los especialistas en planificación.
5. Identificar los actores críticos internos y externos.
6. Sensibilizar y/o capacitar a los actores críticos internos.
7. Acordar plazos generales.

2do Paso

1. Definir el procedimiento a seguir.
2. Diseñar el cronograma de tareas.
3. Convocar a los actores críticos.
4. Conformar la autoridad del plan.
5. Organizar la difusión del proceso de planificación.

3er Paso

1. Recopilar, organizar y analizar la información existente de la organización y del entorno en el que está inserta y con el cual interactúa.
2. Entrevistar a los actores críticos seleccionados (informantes claves).
3. Iniciar el taller desarrollando las etapas previstas.

4to Paso

1. Analizar la información obtenida.
2. Elaborar el borrador del plan.
3. Poner a consideración de los actores críticos el borrador del plan.
4. Elaborar la versión final.
5. Aprobar el plan.

5to Paso

1. Publicar y difundir el plan.
2. Poner en marcha el plan.

6to Paso

1. Iniciar la evaluación y seguimiento del plan.
2. Diseñar el panel de control.
3. Monitorear y difundir los resultados.

La organización de los talleres

Cada una de las etapas supone la organización de talleres. En la preparación de cada taller se recomienda considerar los siguientes aspectos:

1) Antes del taller

- 1.1 Fijar un temario con sus objetivos.
- 1.2 Preparar el material para el encuentro.
- 1.3 Hacer la convocatoria en tiempo y forma.
- 1.4 Preparar el entorno físico, los servicios y el equipamiento.

2) Durante el taller

- 2.1 Plantear el sentido y el objetivo de la convocatoria en forma comprensible y sintética.
- 2.2 Ordenar el proceso de diálogo a través de un moderador que garantice el desarrollo armónico de la discusión del temario.
- 2.3 Optimizar la comunicación del grupo dando importancia a la recepción de los mensajes antes que a su emisión, en un clima de respeto, comprensión y apertura.

3) Después del taller

- 3.1 Sistematizar la información producida en el taller.
- 3.2 Enviar las conclusiones a los participantes.
- 3.3 Incorporar las conclusiones del taller al plan estratégico.

Bibliografía

ANDER-EGG, Ezequiel (1986), Técnicas de reuniones de trabajo. Buenos Aires, Editorial Humanitas.

ANDER-EGG, Ezequiel (1992), ¿Cómo hacer reuniones eficaces? Buenos Aires, Ed. Instituto de Ciencias Aplicadas.

GRUPO DE LISBOA (1996), Los límites de la competitividad: cómo se debe gestionar la aldea global, Dirección de Petrella, Ricardo. Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, Editorial Sudamericana.

JESSOP, Bob (1999), Crisis del Estado de Bienestar: hacia una nueva Teoría del Estado y sus consecuencias sociales. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Nacional de Colombia, Siglo del Hombre Editores.

NABOKOV, Vladimir (1974), Look at the Harlequins, New York, Mc Graw-Hill.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto (1998), Los Proyectos Sociales: De la certeza omnipotente al comportamiento estratégico, Serie Políticas Sociales N° 2. Naciones Unidas.

MATUS, Carlos (1988), Política, Planificación y Gobierno. Santiago de Chile, Fundación ALTADIR.

MATUS, Carlos (1996), Método Altadir de Planificación Popular (MAPP), Fundación ALTADIR.

OSSORIO, Alfredo (2002), Planeamiento Estratégico, Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Cuarta Edición.

SOTELO MACIEL, Aníbal Jorge (1997), Análisis PROBES, Un método para el análisis situacional y la formulación de estrategias. La Plata, ESTS-UNLP.

1Hoy, Subsecretaría de Modernización del Estado.

2Hoy, Subsecretaría de Modernización del Estado.

3Política, Planificación y Gobierno, Carlos Matus, Fundación Altadir, Santiago de Chile, 1988.

4Como Presidente de la Fundación ALTADIR desarrolló una intensa labor de docencia en Planificación, para difundir el Método PES; dictando cursos a profesionales de Brasil, Venezuela, Ecuador, Colombia, Argentina, Chile, etc.

5Entre otras como el Método Altadir de Planificación popular (MAPP) el Enfoque de Marco Lógico (EML) el Sistema de Análisis de Capacidades Institucionales (SADCI) el Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) y el de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

6Según la teoría funcionalista es un conjunto interrelacionado de partes que detentan diferentes estatus (posiciones relativas dentro del sistema) y que tienen diferentes roles (comportamientos que se esperan del detentador de un status) interactuando entre sí.

7Certeza de que algo va a ocurrir.

8Lectura que hace el sujeto que planifica en contraposición al diagnóstico clásico.

9Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización; definiendo lo que debe hacer en su entorno o en el sistema social en el que actúa y para quién lo va a hacer.

10En su rol de integrante del "Comité de Gestión Estratégica del Organismo" (CGE).

11La realidad está necesariamente mediatizada por sus manifestaciones aparentes (los fenómenos) y por los instrumentos cognitivos que nos permiten aprehender sobre ella.

12Entiéndase como planes y proyectos que son irrealizables en el momento de su concepción.

13Vale decir que la visión debe estar guiada por principios o normas.

14Sotelo Maciel, Aníbal Jorge, Análisis PROBES. Un método para el análisis situacional y la formulación de estrategias, ESTS-UNLP, La Plata, 1997.

15A partir de este paso, y en los pasos subsiguientes, se recomienda que se integren a los talleres de planificación funcionarios abocados a la gestión técnica del organismo, constituyéndose de este modo el Comité de Gestión Estratégica Ampliado (CGEA).

16Sotelo Maciel, Aníbal Jorge, Op Cit Pág. 10.

17Al respecto, Matus explica que: "La idea de solución de un problema esconde el contrabalance de los efectos colaterales indeseables. La operación o la acción realizada para solucionar un problema genera efectos colaterales no buscados y no deseados por el actor que interviene sobre la situación". Matus Carlos; Op. Cit. Pág. 6.

18"Lo que puede ser controlado, nunca es completamente real; lo que es real, nunca puede ser completamente controlado". Vladimir Nabokov (Look at the Harlequins, New York, Mc Graw-Hill, 1974).

ANEXO 2

Guía para el diseño de procesos y la elaboración de Manuales de Procedimientos en la Administración Pública Provincial y Municipal

Presentación

Uno de los pilares de la gestión del gobernador Daniel SCIOLI es la nueva visión estratégica que promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. La modernización de los mecanismos de gestión, la profesionalización de los agentes públicos y la mejora de los procesos administrativos, entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor gobierno.

En consecuencia, hemos avanzado en la incorporación de las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para dotar de mayor capacidad y calidad a los organismos de la Administración provincial y contribuir a la consolidación de un Estado más transparente y sustentable, al servicio de sus habitantes.

En este sentido, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, desarrolla asistencias técnicas y ofrece asesoramiento a los organismos del Estado provincial y municipal en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, el régimen del empleo público y la aplicación de modalidades administrativas innovadoras.

Con el propósito de favorecer estas acciones, hemos revisado y actualizado la serie de Guías de criterios generales en la gestión pública. Asimismo, hemos elaborado otras nuevas en la intención de ampliar el marco de referencia general y promover concepcio-

nes y un lenguaje común sobre temas sustantivos de la gestión pública como: comunicación escrita, procesos y procedimientos, planificación estratégica, implementación de sistemas de gestión de la calidad, veedurías en la cobertura de cargos y procesos de selección de personal.

Creemos que un Estado más eficiente es aquél que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos. Es para contribuir al desarrollo de ese Estado que ponemos a disposición de los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal estos documentos orientadores.

La Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales de procedimientos en la Administración Pública Provincial y Municipal tiene como objetivo difundir y ampliar los conocimientos técnicos de los servidores públicos para el diseño, identificación y medición de los procedimientos y la elaboración de manuales que describan los procedimientos vigentes en los organismos provinciales y municipales de la Provincia de Buenos Aires.

En este sentido, la innovación de los procedimientos organizacionales y la elaboración de los respectivos manuales permiten una mejora continua en la gestión de las diferentes jurisdicciones.

La presente Guía brinda una metodología de trabajo que posibilita la convergencia de propósitos y acciones comunes en el marco de la política de modernización del Estado.

Introducción

El documento "Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI" señala: "El objetivo principal debe ser construir un Estado capaz de producir desarrollo, tanto en términos económicos como sociales, políticos y ambientales.¹" En ese sentido, afirma que "ello sólo será posible en la medida que el mundo iberoamericano tenga una administración pública efectiva, eficiente y democrática."²

Estos principios enmarcarían el accionar del Estado en la provisión de bienes y servicios públicos que deberían estar al alcance de todos los ciudadanos, para garantizar la accesibilidad igualitaria a los mismos, a fin de construir el proyecto y el sentido colectivo³, principal requisito de la gobernabilidad, definida en este marco, como una situación de equilibrio entre las demandas y aspiraciones sociales y la forma en que el Estado ejerce la autoridad y gestiona los bienes y servicios públicos.

Sin embargo, puede observarse que el vínculo entre la Administración Pública⁴ y la ciudadanía se ha deteriorado por el sinnúmero de regulaciones y el llamado "formalismo burocrático" que dificultan el diálogo y el acceso, a causa del "laberinto de procedimientos" establecidos.

Por esta razón, creemos que una de las prioridades del Estado es alcanzar una mayor calidad en la prestación de sus servicios, en la producción de bienes públicos y en la implementación de políticas, lo que permitirá, al mismo tiempo, alcanzar un mayor grado de legitimidad.

La complejidad del Estado como institución y la importancia de preservar los derechos individuales y sociales obliga a que la actividad pública se enmarque en una arquitectura jurídica que la legitime. Esta arquitectura se funda en la Constitución Nacional, los pactos internacionales con jerarquía constitucional y la propia Constitución Provincial.

Estas declaraciones de derecho deben expresarse en acción, por lo que la actividad estatal se reglamenta mediante normas de menor jerarquía y con un carácter cada vez más operativo a medida que desciende en la jerarquía normativa. No obstante, gran parte de actividad administrativa del Estado queda librada a la discrecionalidad del funcionario.

Por esta razón, para el desarrollo de sus funciones y la realización de acciones, dentro del marco normativo que rige su actividad, los equipos públicos deben recurrir a un amplio abanico de estrategias, técnicas y recursos de gestión. Al constituir un saber político técnico específico, su diseño y regulación no es de carácter normativo, sino profesional. Este diseño tendrá componentes mayormente políticos a medida que se asciende por la jerarquía administrativa, en tanto que el componente técnico/profesional se incrementará en los niveles inferiores.

"El desafío de la gestión pública contemporánea no implica orientarse sólo por el desempeño, sino también implica definir claramente los resultados que se persiguen"⁵. Para colaborar con la función directiva y la gestión pública, se hace necesaria una visualización de los procesos y procedimientos de la organización para reconocer el objetivo que cumplen y el resultado que se espera, como así también analizarlos y rediseñarlos a fin de alcanzar los resultados de una manera más eficiente y eficaz dentro de las organizaciones públicas.

Por otra parte, también será importante que dichos procedimientos se plasmen en manuales que los describan, facilitando de esta manera su vigencia y aplicación más allá de la memoria o experticia de las personas⁶.

Por lo expuesto, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, ha considerado conveniente la elaboración de la presente Guía con el fin de continuar la política de modernización de las estructuras del Estado provincial.

Esta Guía presenta de manera lógica y secuencial la siguiente temática:

A. El marco conceptual en el que se inscribe la organización, los procesos y procedimientos administrativos, los manuales de procedimientos como herramientas administrativas para la mejora de la gestión y los principios y criterios que la provincia de Buenos Aires sostiene en esta materia;

B. El marco jurídico que rige los procesos y procedimientos en el ámbito público provincial;

C. La modalidad de relevamiento, descripción y medición de los procedimientos; y,

D. La metodología y la descripción de cada apartado para la confección del manual de procedimientos.

Cabe señalar que el diseño o rediseño de cada procedimiento será el producto del trabajo permanente de los equipos a cargo de las distintas jurisdicciones que decidan mejorar sus gestiones con esta herramienta, por lo que las recomendaciones y sugerencias presentes en esta Guía y sus Anexos son un aporte que no debe ni puede generar respuestas lineales y homogéneas a los desafíos propios de cada organismo o municipio.

Marco teórico-conceptual

El Estado desarrolla sus políticas públicas a través de sus organizaciones. El comportamiento de éstas se orienta hacia ciertas metas que de alguna manera son conocidas por los miembros que las integran. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

Si bien existen diversos conceptos respecto del término organización, ésta puede entenderse como un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Desde el enfoque denominado "sistémico", podemos concebir a la organización como un sistema que interactúa con el medio, que capta insumos, los procesa (agrega valor) y entrega resultados (bienes o servicios) para satisfacer determinadas necesidades del destinatario⁷.

Dentro de este marco, las organizaciones realizan diversas actividades encadenadas en procesos para el logro de los objetivos deseados. El foco estará puesto en el flujo de actividades que lleva a cabo la organización, traspasando las fronteras que delimita la estructura⁸.

Para conocer y analizar una organización y producir mejoras en su funcionamiento es imprescindible determinar claramente los procesos y procedimientos que la componen y sus características principales. En otras palabras, es necesario conocer en forma precisa qué procesos se desarrollan en la organización, diferenciando entre aquéllos que contribuyen directamente a cumplir su misión y objetivos y los que apoyan y facilitan a los primeros.

Este enfoque permite identificar el producto de las organizaciones (qué hacen), visualizar el destinatario de los bienes/servicios (para quién) y facilita el análisis de los procesos/procedimientos (cómo se hacen).

Asimismo, la aplicación de las herramientas de procesos puede servir para resolver algunas de las necesidades más fundamentales que afectan a las organizaciones: crear una organización orientada al ciudadano, adaptarse con rapidez e inteligencia a las nuevas y cada vez más complejas situaciones que requieren el accionar del Estado, poner en marcha los cambios y derribar las barreras existentes entre las demandas de los ciudadanos y la respuesta estatal.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el ciudadano ya que establece que los resultados estratégicamente planificados podrán alcanzarse de manera más eficiente cuando los recursos y las actividades para obtener un producto o servicio se gestionan como un proceso (no como un conjunto de áreas y dependencias que cumplen funciones aisladamente).

El propósito final del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia⁹ de la organización para lograr los objetivos definidos oportunamente¹⁰.

¿Qué es un proceso?

Es todo conjunto articulado de procedimientos que agregan valor a los insumos que se llevan a cabo para obtener un resultado esperado. El resultado de un proceso es un producto o servicio (intermedio o final) producido para ser entregado a alguien que lo usará o transformará.

Estos productos, definidos como la energía transformada en un valor de uso, son bienes o servicios que surgen como resultado cualitativamente diferente de la combinación y/o transformación de los insumos que lo componen y pueden ser de dos tipos:

A. Finales: Un producto es final a la red de producción "cuando no sufre ningún otro proceso de transformación en la institución y condiciona directamente una política y, a veces, otro producto final de la misma institución. El receptor del producto final es el destinatario externo de la organización"¹¹;

B. Intermedios: "Son todos aquéllos cuya producción es exigida por los productos finales y, en consecuencia, constituyen nudos intermedios de la red de producción que realiza la institución. En una interpretación más amplia, los productos intermedios son todas aquellas salidas (outputs) generadas por cada sector, área o persona cuyo destinatario es otra área, sector o persona dentro del organismo"¹².

Desde un punto de vista más operativo, podemos decir que un proceso es un conjunto de procedimientos (subprocesos) que se interrelacionan en forma lógica para el cumplimiento de un objetivo final que es motivo y origen de todos y cada uno de los procedimientos que lo componen.

Los procesos son la materialización operativa de los objetivos de la organización, por cuanto determinan en qué forma se organizan, suceden, complementan y coordinan los diferentes procedimientos.

Tipos de procesos

Los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización se pueden clasificar de la siguiente manera¹³:

A. Procesos sustantivos o primarios

Son todos aquéllos que conducen necesariamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización, dando por resultado un producto que es recibido por un ciudadano o usuario externo. Vinculan directamente al organismo con la sociedad.

- Finalidad: Cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización.
- Destinatario: Refiere al conjunto social que es referencia y destino de la acción.
- Características: Son procesos de alto impacto social, en virtud de cumplir con objetivos centrales o prioritarios.

B. Procesos de apoyo, secundarios o administrativos

Su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan. Apoyan las tareas sustantivas. Son vitales para la operación de una organización, pero no agregan valor al producto o servicio directamente. Están impulsados por las necesidades de los usuarios internos.

- Finalidad: Dar apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.
- Destinatario: Por lo general, un usuario interno. Pueden no ser visibles a los destinatarios finales o usuarios externos.
- Características: Se desprenden del diseño y análisis de los procesos primarios. Generalmente, son los primeros en automatizarse (utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación) y en definir métodos de autocontrol.

C. Procesos de gestión

Son los referidos a la organización vista como un conjunto de procesos interrelacionados por un mismo objetivo o misión. Es importante destacar que, a diferencia de los dos primeros, raramente están relacionados con la operatividad diaria. Se desarrollan a lo largo de largos períodos de tiempo. Armonizan y regulan el accionar de los dos procesos anteriores.

- Finalidad: Organizar y facilitar la conducción de la totalidad de los procesos de la organización.
- Destinatario: La propia organización y la coordinación de todos los procesos.
- Características: Tienen incidencia en el desarrollo futuro de la organización.

¿Qué es un procedimiento?

Un procedimiento es el conjunto de actividades¹⁴ que se relacionan con la finalidad de cumplir con un objetivo parcial del proceso (comúnmente a corto plazo), que se sigue repetidamente (por ejemplo, el procedimiento de contratación de personal o liquidación de haberes).

El desarrollo de procedimientos constituye la base insustituible sobre la que la organización se apoya para el logro de sus objetivos en condiciones de eficiencia y eficacia, obteniendo a su vez la información necesaria para la toma de decisiones.

Un procedimiento se caracteriza por tener la siguiente configuración¹⁵:

- Un principio y un fin, es decir inicia con determinada tarea o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo;
- Una ejecución de las tareas siguiendo un orden, es decir una secuencia lógica;
- Un resultado esperado (producto o servicio), dirigido a los destinatarios del producto o servicio;
- Supone distintos actores intervinientes en el procedimiento. Son todos aquéllos que aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o la información;
- Información que es producida por cada tarea y que al mismo tiempo es necesaria para su desarrollo.

¿Qué es un manual de procedimiento?

Los manuales de procedimientos son instrumentos que establecen formalmente los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En ellos se describen las tareas necesarias que deben desarrollar las áreas, su intervención en las diferentes etapas del procedimiento, sus responsabilidades y formas de participación. Finalmente, proporcionan información básica para orientar al personal respecto de la dinámica funcional de la organización.

Por esta razón, se consideran herramientas imprescindibles para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitar la duplicidad de esfuerzos, optimizar el uso de los recursos y agilizar los circuitos que describen.

Se pretende que la estructuración adecuada de los manuales refleje fielmente las actividades específicas que se realizan y los medios para alcanzar los fines, facilitando al mismo tiempo la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional, apoyados en la actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desarrollo adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

Es en este sentido que la elaboración de manuales de procedimientos permite reflexionar acerca de la necesidad de que determinadas dependencias internas o externas al organismo participen en el procedimiento, definiendo con claridad cuál será el valor de esa intervención.

Además, al establecer pautas claras para determinadas acciones, los manuales de procedimientos también pueden contribuir a mejorar la comunicación, y por lo tanto, la relación con el ciudadano. Éste podrá conocer de antemano el camino que ha de seguir, por ejemplo, una petición, y el tiempo aproximado que tomará su resolución.

Ventajas de los manuales de procedimientos

- Constituyen un inventario documentado de las prácticas reconocidas en la organización y, por ello, son una fuente para la realización de consultas.
- Normalizan la ejecución de tareas estándares y facilitan la toma de decisiones programadas.
- Simplifican y/o racionalizan la ejecución de tareas que resultan confusas, voluminosas y, por ende, costosas cuando no están normalizadas.
- Permiten simplificar el proceso de capacitación de los nuevos trabajadores y funcionarios.
- Mejoran la motivación de los equipos de trabajo, dado que facilitan la comprensión de los objetivos buscados y, al mismo tiempo, brindan seguridad operativa por contar con un respaldo normativo.
- Disminuyen la participación de supervisores, ya que limitan su intervención a casos no habituales (decisiones no programables).
- Mantienen continuidad del trámite a través del tiempo, ya que la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada circunstancia.
- Permiten la determinación de estándares para la medición del trabajo administrativo.
- Agilizan las auditorías, porque los auditores pueden familiarizarse rápidamente con los procedimientos del área a auditar mediante la consulta a los manuales.
- Facilitan el control de gestión y la detección de deficiencias.

Es sobre la base de lo expuesto que la implementación de los manuales deberá tener en cuenta un monitoreo¹⁶ periódico para adaptarlos a posibles cambios sociales, normativos o técnicos.

Principios y criterios orientadores para el diseño de procedimientos en la Provincia de Buenos Aires

Los principios tienen una doble finalidad. Por una parte, constituyen directrices que fijan los parámetros de actuación de la Administración y establecen valores que pueden ser exigidos por los administrados.

Dentro del marco normativo aplicable en el ámbito provincial (Constitución Nacional, Constitución Provincial, Decreto-Ley N° 7647/70, etc.) se encuentran principios a tener en cuenta en el diseño de procedimientos. Ellos son:

- Legalidad: En su expresión más amplia de juridicidad, es presupuesto de una actuación regulada por normas entrelazadas que determinan la competencia, el conteni-

do y el procedimiento en el que debe desenvolverse la actividad estatal. Es presupuesto de validez del resultado, de modo que todas las actividades de la Administración deberán enmarcarse en el campo legal objetivo vigente (Constitución Nacional y Provincial, leyes decretos, etc.), incluso las realizadas por facultades discrecionales.

- **Derecho de defensa:** Implica el acceso efectivo a las actuaciones, el derecho a ser oído oportunamente, a ofrecer, producir prueba y controlarla y a una decisión fundada. Es expresión de la vinculación que el derecho impone entre la Administración y el ciudadano.

- **Publicidad de los actos:** Consiste en la obligación de dar a conocer los actos de la Administración y generar la publicidad de las actividades realizadas y a ser realizadas por los órganos administrativos. Se relaciona tanto con el derecho de los ciudadanos a obtener datos e información del Poder ejecutivo, a excepción de aquélla de tipo reservado.

- **Búsqueda de la verdad objetiva:** La Administración debe arbitrar todos los medios necesarios para arribar a la verdad de los hechos independientemente de lo alegado o no por los interesados. Puede asumir actitudes y decisiones flexibles y abiertas tendientes a incorporar todo tipo de prueba que permita cumplir con este objetivo.

- **Oficialidad:** Siempre que esté en juego el interés general, la Administración debe impulsar el proceso independientemente del accionar de la parte interesada.

- **Igualdad:** Destaca la importancia de brindar un trato similar a todos aquéllos que se encuentren en una misma situación de hecho o jurídica. Con este principio se pretende evitar prácticas discriminatorias o tratos desiguales con los ciudadanos que se vinculen con el Estado a través de una solicitud o un trámite administrativo.

- **Informalismo:** Evita la observación de requisitos meramente formales o no esenciales que puedan ser cumplidos posteriormente o suplidos por la propia Administración, teniendo en cuenta las circunstancias personales y sociales, dando prioridad a la continuación del trámite en cuestión. Este principio garantiza un procedimiento dinámico y útil que busca el interés general.

- **Buena fe:** Tanto la Administración como el administrado pueden confiar mutuamente en que se va a actuar conforme lo determinan las normas, en el marco de intereses legítimos y principios éticos.

- **Celeridad, economía y eficacia:** Sustenta la necesidad de que los procesos y procedimientos sean rápidos, expeditivos y que los resultados lleguen en tiempo y forma. Promueve la concentración de diferentes pasos en uno, busca soluciones prácticas por sobre las rutinarias y ritualistas, el despliegue de iniciativas y técnicas para lograr una administración dinámica, la utilización de criterios lógicos y razonados durante el desarrollo de los trámites. Debe tenerse en cuenta al destinatario del resultado y las circunstancias que lo rodean, a fin de lograr un resultado satisfactorio.

Además de los principios enumerados arriba, nada obsta a que la Administración Pública fije criterios orientadores con la finalidad de mejorar la gestión.

Los criterios que define la Provincia de Buenos Aires para la gestión de lo público son, entre otros:

- **Dinamismo de las prácticas procesales y las herramientas seleccionadas:** Exige que tanto unas como otras no se constituyan en un fin en sí mismo sino que contribuyan al logro de los objetivos para los cuales fueron diseñadas. La aplicación de este criterio busca impedir que las prácticas y las herramientas se tornen rígidas y carentes de significación y promueve, en cambio, su actualización constante.

- **Fluidez de la comunicación interna:** Traduce la libertad y responsabilidad que tienen los agentes de solicitar y brindar información, recabar datos y realizar cualquier clase de comunicación sin limitarse a los carriles formales y burocráticos, utilizando vías alternativas que permitan agilizar y dar respuesta a los procesos dentro del marco legal de actuación.

- **Transparencia de las actuaciones:** No sólo exige la buena fe de las partes en todo proceso sino también que los agentes administrativos intervinientes tengan en todo momento una actitud transparente y estén dispuestos a colaborar con la ciudadanía y demás agentes públicos para canalizar sus necesidades o inquietudes.

- **Actitud proactiva e innovadora:** Ayuda a generar espacios para el desarrollo de iniciativas novedosas y creativas y promueve una cultura de la innovación. Este criterio conlleva la responsabilidad sobre las decisiones tomadas.

- **Idoneidad:** Procura que los agentes actúen con pleno conocimiento de las materias pertinentes, inspiren confianza en la comunidad y eviten acciones que puedan poner en riesgo la finalidad de la gestión pública, el patrimonio del Estado o la imagen de sus servidores.

- **Visión transversal:** Fomenta la construcción de enfoques sistémicos que permitan considerar integralmente la actividad administrativa y sus órganos, atravesando sus funciones y competencias para poder adaptar los procesos a la gestión por resultados¹⁷.

- **Búsqueda de nuevas formas de trabajo:** Este criterio permite al decisor conformar equipos de trabajo multidisciplinarios e interorgánicos, con un enfoque y objetivos comunes y en disponibilidad mutua.

- **Titularidad compartida de los datos:** Todos los órganos de la Administración comparten la titularidad del conjunto de datos y documentos incorporados en algún momento en cualquiera de sus áreas. Se deben evitar los sistemas de información duplicados o los accesos dificultosos a datos de utilidad para dos o más áreas. Asimismo, se evitará solicitar a los destinatarios de los trámites datos o documentos ya informados o adjuntados a la Administración, siempre que su obtención sea factible.

Marco normativo

La guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales de procedimientos y los productos que de ella emanen no escapan al principio jurídico por el cual el Estado, como sujeto de derecho, debe ajustar su actuación a la potestad legalmente conferida; ello justifica incluir este apartado para ilustrar a quienes en ella se nutran de algunas consideraciones jurídicas mínimas y necesarias a tal fin.

Al iniciar la tarea, se debe verificar la vigencia temporal de las normas receptadas en cuanto a su validez y existencia de nueva normativa (leyes, decretos y resoluciones a nivel provincial, o normativa nacional con incidencia provincial por cualquiera de los mecanismos que el sistema federal prevé) que influya tanto en la guía, como en sus productos: diseños de procesos o manuales de procedimientos.

Marco normativo general

Normas actuales que condicionan la elaboración de la presente Guía y sus productos.

En materia de técnicas de comunicación y publicidad:

Decreto N° 300/06 (T.O. Dec. N° 2200/06). Establece las normas de comunicación escrita para la Administración Pública Provincial.

Decreto N° 184/03. Crea la Guía Única de Trámites de la Provincia de Buenos Aires, bajo los principios de transparencia y simplicidad de la gestión, con el fin de asegurar a los administrados el acceso a información completa, fehaciente y actualizada para la realización de todo tipo de trámites ante la Administración Pública Provincial centralizada y descentralizada y entidades autárquicas provinciales.

Resolución N° 4/06 de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Documento propuesto como herramienta auxiliar para la confección de documentos administrativos. Se trata de un material orientativo que brinda pautas de estilo para la redacción de textos con el propósito de sistematizar la producción de documentos de gestión

Marco normativo específico

Para diseños de procesos o manuales de procedimientos vinculados con la producción jurídico/administrativa (Por ejemplo, actos administrativos) se sugiere revisar las siguientes referencias ordenadas conforme a la jerarquía normativa y fecha:

Ley N° 12.475 y su Decreto Reglamentario N° 2877/00. Regulan el acceso a la documentación administrativa de toda persona que acredite un interés.

Decreto-Ley N° 7647/70, Ley de Procedimiento Administrativo. Es la norma general que regula el procedimiento en la Provincia de Buenos Aires, aplicable en forma supletoria a cualquier procedimiento especial que tenga su propia regulación. Por tratarse de una norma general no concatena los distintos pasos de un proceso como ocurre con las normas especiales, sino los grandes institutos del proceso, tales como competencia, presentaciones, ordenamiento de expedientes, impulso procesal, notificaciones, plazos, prueba, acto administrativo, recursos, por citar los más significativos, los cuales tienen por norte la culminación del proceso con el dictado de una decisión administrativa final que normalmente será el dictado del acto administrativo que resuelve el tema tramitado.

Decreto N° 1329/05. Dispone que todos los actos administrativos dictados por la Administración Pública Provincial centralizada y/o descentralizada, y/o entidades autárquicas y/u Organismos de la Constitución y Asesoría General de Gobierno, que remita para su publicación en el Boletín Oficial, deberán ser acompañados con su respectivo soporte magnético.

Decreto N° 3387/93. Incluye en el inciso d) del artículo 2° del Decreto N° 3066/91 que todas las mesas de entradas de la Administración Pública Provincial deberán guardar las aludidas fichas numéricas de expedientes durante un término especial de veinticinco (25) años, reemplazando cada cinco (5) años el quinquenio respectivo.

Decreto N° 3066/91. Fija el Régimen General de Archivo para las actuaciones que se tramitan en la Administración Pública Provincial. Establece los plazos de archivo inmediato.

Decreto N° 3673/89. Establece la intervención obligatoria y previa de Asesoría General de Gobierno en las cuestiones de índole jurídica.

Decreto N° 1089/81. Aprueba el Manual para la tramitación de correspondencia calificada con grado de reservas. (Decreto modificado por Decreto N° 300/06).

Decreto N° 16236/54. Reglamento sobre numeración única y caratulación de expedientes en la Administración Provincial.

Etapas para la elaboración de un manual de procedimientos

La elaboración e implementación de los manuales de procedimientos requiere transitar por una serie de etapas previas. A continuación se detalla la secuencia ideal para su elaboración e implementación.

Las etapas pueden dividirse en cuatro:

Etape I: Identificación y priorización de los procedimientos

En esta etapa el equipo de trabajo deberá realizar las siguientes tareas¹⁸:

A. Enumerar los procedimientos principales: Es conveniente que los procedimientos enumerados que sean objeto de análisis estén relacionados con los objetivos estratégicos de la organización. Sin perjuicio de lo anteriormente expuesto, lo ideal es lograr la identificación para el posterior análisis de todos los procedimientos.

B. Determinar los límites de los procedimientos: Debido a la interrelación existente entre los distintos procedimientos que atraviesan la organización, es importante entender que en muchos casos, el rediseño del procedimiento implica la necesidad de revisar o modificar otro. Por lo tanto, para comprender de manera dinámica el mapeo de procedimientos de la organización, es imprescindible establecer los límites de tales procedimientos; es decir, dónde comienzan, si se conectan con otros procedimientos, ya sean éstos internos a la organización o externos a ella.

C. Evaluar la importancia estratégica de cada proceso: Se deberán tener en cuenta al menos tres criterios para escoger los procedimientos que serán objeto de análisis. Ellos son:

- Nivel de disfunción. Se recomienda priorizar aquellos procedimientos con mayores inconvenientes en su funcionamiento.

- Nivel de impacto sobre el ciudadano. Dar prioridad a aquellos procedimientos que tengan un alto impacto sobre los ciudadanos, pues no hay que olvidar que el fin último de la Administración Pública es brindar una respuesta ágil a sus necesidades.

- Línea clave del organismo analizado. Se trata de priorizar aquellos procedimientos que inciden de modo importante en el logro de los objetivos y metas de la organización.

D. Obtener opiniones de alto nivel jerárquico acerca de la situación de cada procedimiento: Es pertinente contar con la opinión de los niveles jerárquicos superiores respecto de la selección y priorización de los procedimientos a fin que éstos se encuentren alineados con los objetivos políticos coyunturales de la organización.

E. Calificar la cultura y la política de cada procedimiento: Esta tarea implica seleccionar y priorizar aquellos procedimientos cuya optimización cuenta con la aceptación de la dirigencia para luego ser manualizados.

La priorización de los procedimientos que sean objeto de análisis debe estar dada por la importancia que resulte del análisis de los puntos anteriores. A fin de evitar subjetividades de parte del equipo de trabajo, se sugiere diseñar una matriz que permita sistematizar de manera cuantitativa la importancia de los procedimientos. A modo de ejemplo presentamos la siguiente matriz:

Matriz analítica funcional para la identificación de procedimientos

(a) Unidad Administrativa:

(b) N°.	(c) Funciones	(d) Órganos que intervienen	(e) Producto esperado	(f) Procedimientos
------------	------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------

(g) Nombre y cargo de la persona entrevistada:

(h) Nombre del responsable de la entrevista:

(i) Nombre y cargo del responsable del área:

(j) Firma y fecha del responsable prestando conformidad de los datos recogidos.
Instructivo para completar la matriz

En el punto (a) completar con el nombre de la unidad en estudio. Recordar que tiene que figurar el nombre correspondiente a la estructura orgánica formal de la organización.

En el punto (b) se debe completar el número progresivo convencional para designar la función que se quiere analizar.

En el punto (c) se debe transcribir las funciones asignadas a la unidad administrativa que se quiera analizar.

En el punto (d) se debe mencionar todas aquellas unidades (internas o externas) que participan en el desarrollo del procedimiento.

En el punto (e) se debe anotar el producto final de la unidad administrativa.

En el punto (f), derivado del punto anterior, se deberá denominar de manera lógica al procedimiento de acuerdo con su naturaleza funcional.

En el punto (g) se debe completar con el nombre y cargo del referente clave o entrevistado.

En el punto (h) se debe completar con el nombre del responsable de la entrevista.

En el punto (i) se debe completar con el nombre del responsable de la unidad administrativa que gerencia al procedimiento.

El punto (j) debe llevar la firma del responsable de la unidad administrativa convalidando los datos recogidos en la matriz y la fecha en la que se convalidó la identificación de los procedimientos.

Etapa II: Relevamiento, descripción y análisis de procedimientos

Antes de comenzar los relevamientos, el equipo de trabajo deberá tener en cuenta estas dos cuestiones:

- Que haya una interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente y autorizada;
- Que exista plena congruencia entre los procedimientos y las funciones asignadas a las unidades administrativas de que se trate.

A los fines de este documento, definimos el término relevamiento como el conjunto de tareas conducentes a conocer los procedimientos en curso o vigentes.

Cada procedimiento que compone un proceso deberá ser examinado detenidamente a fin de detectar cualquier inconsistencia, duplicación o retraso que redunde en un trabajo innecesario.

Para realizar el relevamiento se deben buscar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué se hace?

A través de dicha pregunta se busca determinar el objetivo que da origen al proceso y los procedimientos que lo conforman.

- ¿Qué trabajo se hace?

Se pretende definir las tareas incluidas en los procedimientos que componen el proceso a relevar.

- ¿Quién lo hace?

Se dirige a definir qué unidades orgánicas o personas participan de los procedimientos o tareas a relevar.

- ¿Cómo se hace?

Se busca determinar los medios, equipos, métodos y técnicas que se utilizan para realizar las tareas o procedimientos a relevar.

- ¿Cuándo se hace?

Se determina la secuencia en la que se desarrollan las distintas tareas que componen los procedimientos y también la interrelación temporal de los resultados de los procedimientos dentro del proceso del que son parte.

1. Instrumentos de recolección de datos frecuentemente usados en los relevamientos

En este apartado se presentan de manera muy sintética las herramientas para la recolección de datos. El Anexo I presenta una descripción detallada de esas herramientas y las recomendaciones necesarias para su utilización eficaz.

A. Encuestas

Se dirigen al personal de las unidades organizacionales involucradas en el proceso y procedimiento bajo análisis, en forma de cuestionarios o planillas.

En el caso de los niveles directivos, no se profundizan los detalles operativos, sí, en cambio, lo referido a los objetivos que se persiguen, los resultados que se esperan, los problemas que se detectan, las posibilidades de solucionarlos y las sugerencias de mejora. En los niveles de línea se relevan aspectos operativos (tarea que se realiza, frecuencia de ejecución, cantidad de unidades procesadas, documentación que se genera, archivos que se realizan) pero también propuestas para mejorar el procedimiento.

Básicamente las encuestas pueden ser:

- Cuestionarios abiertos: En ellos se consulta a los participantes con preguntas.

- Cuestionarios con respuestas estructuradas o semiestructuradas: En ellos se estructuran las alternativas de respuesta. Generalmente se acompañan de un instructivo para completarlas.

En general las encuestas tienen un valor relativo por diversos motivos:

- Los encuestados sienten diferente motivación hacia la encuesta y sus objetivos, lo cual resta uniformidad a las respuestas y análisis que a partir de ellas se realice.
- Los encuestados pueden mostrarse reticentes a dejar por escrito lo que piensan por temor a consecuencias negativas.

Las encuestas suponen además la planificación por parte del encuestador de los siguientes aspectos:

- Seleccionar los candidatos para luego realizar las entrevistas.
- Preparar el contenido de las entrevistas, tomando como base el contenido de las respuestas y la descripción de las tareas que constan en las encuestas.
- Seleccionar sobre qué aspectos es conveniente o necesario relevar con observación directa.

B. Entrevistas

Consisten en el contacto directo del analista con los miembros de la estructura orgánica y en el que a través del diálogo, se busca responder a las preguntas presentadas en el punto anterior. En la entrevista deberán tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Explicar al entrevistado el objetivo del relevamiento.
- Hacer conocer la misión del analista.
- Eliminar recelos o desconfianzas en cuanto a que el relevamiento pueda perjudicar los intereses del entrevistado o de los trabajadores en su conjunto.

Se sugiere que la realización de entrevistas mantenga una secuencia planificada de encadenamiento. Para ello, se pueden seguir dos criterios:

- Realizarlas teniendo en cuenta la estructura orgánica.
- Realizarlas teniendo en cuenta los objetivos institucionales y los sistemas administrativos de apoyo.
- Este último criterio es el más recomendable pues permite el progreso de la tarea de relevamiento y el control de la información mientras se avanza.

El analista debe concurrir a la entrevista con una agenda de temas o preguntas preparadas con anterioridad conforme a los objetivos planteados, con una idea somera del procedimiento. Puede ocurrir que se requiera más de una sesión para aclarar dudas o completar datos.

Las entrevistas también son muy útiles para identificar propuestas de mejoras aplicables posteriormente en los procedimientos relevados.

C. Análisis de documentación

El análisis de la documentación o formularios que se utilizan en los procedimientos resulta imprescindible. Todo procedimiento se nutre de tres categorías de documentos o formularios:

- Documentos o formularios que llegan del exterior del procedimiento. Son los aportados por los proveedores.
- Documentos o formularios que se generan en el procedimiento. Sirven para instrumentar las tareas. Quedan en la estructura orgánica y no salen de ella.
- Documentos o formularios que salen del procedimiento. Son los que deberán ser entregados al usuario.

El análisis de la documentación permite analizar:

- El registro de lo que se "recibe", "realiza" y "entrega".
- La detección de demoras a partir de las fechas asentadas en los documentos.
- Los lugares de sobrecarga de tareas, verificando la concentración que se produce en los distintos puntos.
- La detección de casos atípicos y su impacto en el procesamiento de los casos normales.

D. Observaciones directas

Generalmente, la observación se emplea para relevar:

- La disposición física de los elementos y personas.
- La circulación de la información y las personas.
- Los estudios de carga de trabajo sectorial.
- La calidad de atención al usuario interno o externo.
- La cultura organizacional.
- Por último, cabe mencionar que los procedimientos administrativos se pueden ejecutar en forma manual, computarizada o mixta. En los procedimientos computarizados ya sea en forma total o parcial, el relevamiento deberá incluir información sobre sistemas operativos utilizados y versiones de los mismos, información de entrada que se utiliza, con precisiones respecto de cómo se ingresa, descripción de las principales tareas u operaciones, información de salida con precisiones sobre cómo se presenta, nombre y características de los programas (software) utilizados, normas y procedimientos del sistema informático.

Descripción de los procedimientos

Se sugiere detenerse en el análisis y descripción de los procedimientos que se realizan en forma recurrente y que corresponden a actividades que se consideran claves o nodales (Ver apartado Identificación y priorización de procedimientos).

Estos procedimientos claves o nodales¹⁹, generalmente conllevan riesgos patrimoniales, financieros o humanos y necesariamente deben describirse, estandarizarse y monitorearse.

La metodología para la descripción y análisis de un procedimiento implica el desarrollo de los siguientes pasos:

A. Nombrar el proceso: Es necesario identificar cada proceso con un nombre que permita su diferenciación.

B. Nombrar el procedimiento: Es necesario identificar cada procedimiento con un nombre que permita reconocerlo sin confusión con otros procedimientos y vincularlo con el proceso al cual corresponde.

C. Determinar el responsable del procedimiento: El responsable del procedimiento es la unidad orgánica y el titular de dicha unidad, que tiene la responsabilidad principal por el éxito o fracaso del mismo. Este responsable es quien puede contribuir a la mejora del procedimiento y a la motivación del grupo involucrado en la tarea.

D. Diagramar el procedimiento actual: En este punto se debe realizar el Diagrama de flujos de manera tal de mostrar gráficamente el punto inicial y final del procedimiento y las entradas y salidas de otros procedimientos, posibilitando una mejor comprensión del funcionamiento integral de un proceso.

Técnicas de descripción de procedimientos administrativos

Existen dos formas de documentar la descripción de los procedimientos relevados: la narrativa y la que se realiza mediante la representación gráfica o diagrama. La recomendación es que el manual de procedimientos contenga ambas formas a fin de facilitar su lectura y aplicación.

A. Narrativa

Consiste en describir en forma de relato los procedimientos que se realizan en la organización, información que es volcada en todos sus detalles en los papeles de trabajo, incluida la posibilidad de su clasificación por área interviniente.

Esta forma de descripción presenta una serie de inconvenientes que es necesario destacar para evitar ulteriores problemas:

- El grado de comunicación logrado dependerá de la mayor o menor habilidad del relator para expresar ideas por escrito en forma clara y concisa, por lo cual se pueden generar complicaciones en su interpretación por terceros.
- Existe la posibilidad de introducir conceptos erróneos o confusos en el entendimiento del lector por problemas de semántica.
- La efectividad de lo descrito depende de la atención, capacidad de memoria retentiva y de síntesis del lector.
- La narración no permite detectar con facilidad si se ha omitido información.
- La descripción narrativa adolece de falta de medios que orienten la auditoría.
- Cuando la narración debe ser utilizada por programadores de computación, obliga a la consulta en reiteradas oportunidades acerca de la presentación de alternativas que no están descritas con claridad.
- Provoca serias dificultades al analista que intente efectuar un cambio. Se hace difícil saber si una corrección afecta alguna otra parte del procedimiento, por lo que se hace necesario leer repetidas veces la descripción realizada.

Los problemas señalados al emplear este tipo de procedimientos han obligado a la búsqueda de técnicas más útiles, entre las que se destaca la representación gráfica o diagrama de manera complementaria.

B. Representación gráfica

Constituye una analogía de los procedimientos administrativos dibujados mediante convenciones preestablecidas. La representación gráfica más precisa y también la más difundida es el cursograma o flujograma.

Los flujogramas sirven para la visualización global y esquemática del flujo de tareas operativas y administrativas y son recomendables para registrar secuencias de tareas vinculadas con las unidades involucradas.

Mediante la observación de los flujogramas se puede establecer la adecuada secuencia del proceso principal y de todas sus ramificaciones. Es posible seguir con sencillez el flujo del procedimiento y detectar omisiones, superposiciones y reiteraciones.

El flujograma como elemento de análisis de la organización colabora con una visión integral de la organización. La persona que analiza el flujograma puede ver en una hoja de papel todos los pasos que sigue un procedimiento:

- Cómo abarca varios departamentos y secciones.
- Las personas que intervienen en él.
- La documentación que se utiliza.

De esta forma, puede darse cuenta si hay pasos innecesarios, si faltan controles, si se está perdiendo tiempo en satisfacer los requerimientos del destinatario final, etc.

Este análisis y las posteriores correcciones de los procedimientos hacen a la organización más eficiente para poder brindar sus productos o servicios a los destinatarios.

Mediante la utilización de este método gráfico se logra:

- Mostrar objetivamente cómo funcionan en realidad todos los componentes de un sistema, lo cual facilita el análisis de su eficacia.
- Reemplazar con ventajas los métodos de descripción narrativa y de cuestionarios. La visualización de un proceso facilita el examen de sus componentes y repercusiones.
- Reducir el espacio necesario para la presentación mediante la utilización de símbolos convencionales.
- Localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, falta de controles, exceso de formularios y/o registros, etc.
- Permitir una comparación más fácil entre dos o más sistemas (actual vs. propuesto), de distintas organizaciones, etc..

La información básica que se expone en todo flujograma incluye:



- Áreas de responsabilidad: Es el lugar donde se realiza cada operación o trámite. Son las direcciones generales, direcciones, departamentos, divisiones o individuos responsables de cada tarea. Para identificar las distintas áreas en donde se llevan a cabo los procedimientos se utilizan zonas delimitadas por líneas verticales.
- Tipos de operaciones o trámites que integran el circuito: Representados mediante símbolos (Norma IRAM 34.50120).
- Sentido de circulación: Muestra el flujo de la información a través del circuito. El sentido de circulación se da mediante líneas que se utilizan uniendo los símbolos e indican la dirección que éstos llevan. Generalmente los procedimientos se desarrollan en forma horizontal, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

C. Simbología

Las siguientes referencias corresponden a la iconografía sugerida en la descripción gráfica del procedimiento:

Representa	Símbolos	Denominación	Utilización
Actividades		Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Por lo general representa acciones de emisión de formularios, incorporación de datos o autorizaciones sobre el mismo, de consulta, firma, cumplimiento, etc.
		Control	Representa toda acción de verificación, que se realice en el procedimiento: cotejo entre comprobantes o registros, constatación, comprobación, control de cálculos, de integridad de datos, de autorizaciones y de niveles de autorización, etc.
Actividades		Demora	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento esperado. Respecto al ordenamiento requerido de la documentación que se encuentra en situación de espera, no es imprescindible que se siga un criterio determinado. Sin embargo, puede resultar conveniente, en algún procedimiento administrativo en particular, que la documentación que permanece demorada sea ordenada de conformidad con la necesidad del mismo.
Actividades		Archivo Transitorio	Representa el almacenamiento sistemático, en forma temporal, de elementos portadores de información. Se denominan "elementos portadores de información" no solamente a formularios o registros factibles de lectura humana, sino también a los archivos magnéticos y otros elementos de almacenamiento de información como el microfilm.
		Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático, en forma permanente de elementos portadores de información. Como se puede observar, se identifica por su carácter de permanencia, esto es, se diferencia del archivo transitorio en razón de mantenerse en tal carácter por lapsos más prolongados. Los motivos que pueden determinar la necesidad de esta permanencia pueden surgir de disposiciones legales, o bien pueden ser resultado de requerimientos de los procedimientos a los que, ante consultas, alimentan con información.
		Destrucción	Representa la eliminación de la información, ya sea que se destruya o no el elemento portador de la misma. El elemento portador de la información puede ser un archivo magnético (disco o cinta) y, en tal caso, éste puede ser borrado y volver a utilizarse para soportar una nueva información. Un ejemplo de destrucción directa del soporte sería el caso de un ejemplar de formulario, tal como una copia de una orden de pago que se mantiene durante un lapso en un archivo transitorio, vencido el cual se microfilma y se destruye.
Cursos De Acción		Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento administrativo pueden originarse distintos cursos de acción, u optar de distintos modos, sea sobre la base de decisiones programadas o no, según instrucciones que prevén distintas situaciones.
		Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de la información y es la conexión entre los diferentes símbolos de procedimientos. La flecha indica el sentido de circulación. En general, se dibuja verticalmente.
		Toma De Información	Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico del elemento que la porta. La flecha indica el sentido de circulación de los datos. De esta forma se representa todo dato que se extrae, en general, de ficheros, archivos, listados, etc. Y que se incorporan de alguna manera al procedimiento administrativo. < puede tratarse también de información verbal
Unión o Vinculación		Conector	Representa el nexo entre partes de procedimientos o procesos. Se lo utiliza para solucionar las siguientes situaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Conectar símbolos de un mismo cursograma que se encuentran dibujados en páginas sucesivas. • Vincular distintos cursogramas entre sí.
		Proceso No Representado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representarlas o no es necesario. Generalmente se utiliza cuando se trata de procedimientos que se llevan a cabo fuera de la organización o cuando se quiere simplificar la diagramación eliminando aquellos pasos que no hacen a la situación representada específicamente.
Soporte De Información		Formulario	Representa el elemento portador de la información a todo vehículo de información escrita, o de otro tipo, impreso o no, tales como: gráficos, notas, memorándums, microfilm, discos magnéticos, CD rom, etc.

Representa	Símbolos	Denominación	Utilización
Símbolos Y Reglas Adicionales		Operación Electrónica	Tareas que se realizan mediante el uso de computadoras. Conviene indicar el programa o sistema utilizado
		Formulario Varias Copias	La representación de formularios con varios ejemplares, se dibujan superpuestas y ligeramente desplazadas tantas figuras como cantidad de ejemplares se utilicen. La superposición se muestra generalmente hacia abajo y a la derecha, indicando el número correspondiente a cada ejemplar: <ul style="list-style-type: none"> • Original: 1 • Duplicado: 2 • Triplicado: 3 • Cuadruplicado: 4
		Operación Simultánea	Es una acción conjunta que se realiza simultáneamente y en forma conjunta, sobre dos o más ejemplares dentro de un mismo documento o de documentos diferentes. La vinculación se representa con una doble línea entre los símbolos, sin indicar sentido en las líneas.
Símbolos Y Reglas Adicionales		Emisión Formulario	La representación consiste en un símbolo de operación seguido a continuación por el símbolo representativo de formulario o de otro soporte de información.
		Desglose De Formulario En Dos Partes	Se representa mediante un símbolo de operación del que surgen tantos documentos como partes en que se desglosa el documento principal. Los documentos desglosados se denominan con el mismo nombre que el principal seguido de un número indicativo del desglose.
		Distribución De Ejemplares	Para la distribución de ejemplares, esto es el traslado de los mismos desde el sector en que se encuentran hasta otros sectores integrantes del cursograma, se dibujan las líneas de traslado de salida partiendo de cada uno o de cada grupo de ellos que tengan igual destino. Cuando dos o más ejemplares sigan un mismo curso de acción, se unirán sus vértices con una línea, de cuyo centro partirá la línea de traslado. Excepcionalmente, para simplificar el dibujo y esencialmente para evitar el cruce de líneas, puede alterarse el orden de los ejemplares.
		Operación Y Control Simultáneo	Cuando se realice una operación y un control en forma simultánea, se podrán representar ambas inscribiendo el símbolo de operación dentro del símbolo de control.
		Alternativa Con Varias Opciones	En el caso de tres o más opciones, se indica el trazado de una sola línea desde el símbolo, la cual se reunifica en forma horizontal o vertical, con el número de líneas necesarias.
		Conector Dentro De La Misma Pagina	Se utiliza dentro de una misma página para evitar cruces excesivos de líneas, que hagan poco legible la graficación. A modo de ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • el procedimiento viene del punto "A" en la misma página • el procedimiento continúa en el punto "B" en la misma página
	Conector Entre Paginas	Se utiliza para indicar el salto del cursograma a otra página, a modo de ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • el procedimiento viene de página N° 2 • el procedimiento continúa en página N° 8 	

	Conector De Procedimientos O Inicializador	Se utiliza en la iniciación o en la terminación de procedimientos o procesos. Está totalmente definido cuando incluye el código del procedimiento o proceso. Cuando marca la terminación, si se incluye el texto "FIN", significa que no existe ningún enlace con otro procedimiento o proceso.
	Disco Rígido Del Sistema O PC	Se representa el disco rígido del sistema (estando conectado en red) o de la PC. Significa un soporte magnético de la información, fácilmente accesible para su lectura o guardado.

3. Medición de los procedimientos

Se sugiere realizar el procedimiento relevado midiendo el grado de cumplimiento de determinados estándares. Estos estándares pueden resumirse en los siguientes puntos:

A. Fomentar la comunicación directa: Se deben eliminar todas aquellas tareas dentro de un procedimiento que consistan en el sólo transporte de actuaciones sin que se les agregue ningún valor. Esto permite lograr una mayor rapidez en el flujo de las actuaciones y por ende, mejorar la respuesta a las demandas de los ciudadanos.

B. Incentivar la concentración de registros a través de la utilización de las nuevas tecnologías: Fomentar la utilización de las nuevas tecnologías para la concentración de registros, documentos y todo tipo de documentación pertinente que sirva de apoyo al procedimiento. Esta concentración de registros debe respetar al menos dos principios. El primero de ellos es que sea de fácil acceso a todos los agentes y el segundo, que tenga una revisión periódica a fin de poder contar con información de calidad y actualizada. Esto permitiría reducir los costos y aumentar la calidad de la información para la toma de decisiones.

C. Planificar periódicamente la cantidad de insumos necesarios para las áreas: Es pertinente planificar la cantidad de los insumos necesarios en las distintas áreas para evitar demoras en la cadena de producción. Esto permitiría agilizar los tiempos de confección de los productos organizacionales

D. Incrementar la eliminación progresiva del papel como transporte de información: Para lograr una Administración Pública eficiente y eficaz, es preciso incrementar el uso de las nuevas tecnologías para eliminar paulatinamente el papel como soporte de información y utilizar herramientas informáticas que permitan el cumplimiento de la centralización de registros enunciada en puntos anteriores.

Esto permite una mayor rapidez y capacidad de respuesta en la búsqueda y sistematización de documentos públicos.

E. Capacitación y motivación de los recursos humanos: Se debe fortalecer la capacitación²¹ y motivación de los agentes que participan en los procedimientos para permitir el desarrollo personal del agente en concordancia con el logro de los objetivos institucionales.

F. Atender a que el entorno laboral se adapte a las necesidades de quienes gestionan los procesos: Es preciso respetar los principios básicos de ergonomía de modo tal que los agentes puedan desarrollar sus tareas correctamente sin estar expuestos a riesgo alguno en el ámbito laboral.

Hay que destacar que los estándares o parámetros aquí sugeridos no pretenden englobar la totalidad de deficiencias que pueden presentarse en la medición de los procedimientos. Por lo tanto, sólo constituyen una base general para llevar a cabo tal cometido²². En este sentido, cuando se pretende encarar un cambio organizacional a través de la mejora de los procedimientos se puede optar por dos estrategias bien definidas²³:

A. La primera es conocida como Kaizen y responde a la idea de mejora continua²⁴, "donde se consiguen aportaciones incrementales logradas con la participación de todo el personal, con una orientación al proceso, motivado por un reto de superación permanente".

B. La segunda estrategia, conocida como Kairyo, se fundamenta en las aportaciones o cambios radicales en los procesos y procedimientos. La reingeniería de procesos es una forma de acometer el cambio a partir de grandes innovaciones que suponen una ruptura con la forma anterior de hacer y la generación de mejoras sustanciales en el desempeño de las organizaciones.

La elección de cualquiera de estas dos estrategias dependerá de la realidad y complejidad de cada organización. No obstante la estrategia elegida, para obtener un producto de calidad será necesario tener en cuenta los paradigmas señalados anteriormente así como también cualquier otra cuestión que dificulte el desarrollo del procedimiento.

Una vez medidas todas las tareas y considerada la conveniencia de mejorar o rediseñar un procedimiento, se sugiere utilizar la técnica presentada a continuación²⁵:

A. Eliminar: El objetivo primordial de esta técnica es eliminar todas las tareas que no sean necesarias para el procedimiento.

B. Combinar: Si no se puede eliminar algo, el siguiente punto es tratar de combinar alguna tarea del procedimiento con otra a los fines de simplificarlo;

C. Cambiar: Deberá revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden en el que está estructurado el procedimiento, puede simplificar el trabajo y por lo tanto, el procedimiento;

D. Mejorar: Si resulta imposible eliminar, combinar o cambiar, se recomienda mejorar el procedimiento, por ejemplo, a través del rediseño de algún registro, informe, el sistema de archivo, etc.;

E. Mantener: Consiste en conservar las tareas que no son susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Para la medición de los procedimientos, se sugiere armar una matriz de tareas por problemas en la que se pueda volcar la totalidad de las tareas del procedimiento y marcar los problemas que se detecten. A continuación se presenta un ejemplo de dicha matriz:

Nombre del Proceso:
Nombre del Procedimiento:
Responsable Administrativo:

Tareas	Tipos de problemas		
	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Tarea sin valor
Tarea 1	SI	SI	NO
Tarea 2	NO	NO	NO

Tarea 3	NO	NO	SI
Tarea 4	NO	SI	NO
Tarea 5	SI	SI	SI
Tarea 6	NO	SI	NO
Cantidad de problemas por tarea	2	4	2

Nombre, apellido y cargo de/ las personas entrevistadas:

Descripción de los problemas por tarea:

Propuesta de solución para cada tarea con problemas:

En caso de ser necesario, anexas el nuevo procedimiento; en caso de reformular las herramientas que sustentan el procedimiento, agregar las nuevas propuestas, como, por ejemplo, formularios.

Observaciones:

Etapa III: Contenido y estructura de los manuales de procedimientos

Para la elaboración de esta Guía técnica se consideraron los aportes metodológicos de diferentes corrientes y se adoptaron criterios acordes a los requerimientos de calidad vigentes. Se ha contemplado la integración de los diferentes elementos, criterios y métodos, incluida la información básica que necesita el personal responsable de la elaboración de manuales de procedimientos, estructurando aspectos generales y específicos de manera lógica y secuencial. En el Anexo II, se presenta un ejemplo de estructuración de un manual de procedimientos.

1. Pautas generales de estructuración de los manuales de procedimientos

La confección y redacción de los procesos demandan especial atención en los aspectos vinculados a la forma y contenido del documento final en vistas a su formalización y posterior difusión. Es por tal motivo que se tiende a homogeneizar bajo ciertas pautas el modo de integrar y presentar los manuales de procedimientos.

El formato adecuado debe contemplar determinadas características como, por ejemplo, el uso de hojas de papel tamaño carta forma francesa, el desarrollo del documento en soporte informático utilizando el tipo de letra Arial tamaño 11.

El diagrama de flujo con la descripción gráfica podrá realizarse en el paquete informático que mejor se adapte a las posibilidades del área que lo elabora, cuidando y respetando la simbología adecuada. Se recomienda trabajar con el programa Microsoft Word para textos y la aplicación VISIO para una correcta graficación de los diagramas de flujo.

Los documentos de referencia, formatos e instructivos que se mencionen tanto en la descripción de las tareas como en los diagramas deberán incluirse en el apartado correspondiente de cada procedimiento.

A partir de estas consideraciones generales, el documento del manual de procedimientos deberá estar integrado por los elementos que se detallan a continuación.

2. Elementos que componen un manual de procedimientos

Los manuales elaborados estructuran su contenido de acuerdo a los siguientes componentes:

- Portada
- La portada o carátula del manual se diseñará en papel blanco, en las medidas convencionales del tamaño carta.
- Deberá contemplar: logotipo representativo de la Institución, si lo hay, dispuesto en el ángulo superior izquierdo de la lámina.
- En la parte central superior, se anotará la denominación del área de la cual depende la unidad administrativa que elabora el manual.
- En la parte central de la hoja, se señalará el título del documento.
- En la parte inferior, se incluirá la fecha de elaboración (mes y año).
- La portada no deberá llevar ningún diseño que sobresalga (líneas de colores, fondo de color, etc.).
- Índice

El índice enunciar de forma ordenada los capítulos o apartados que constituyen el manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de ellos.

• Cuadro de identificación
Este cuadro se situará como encabezado en las páginas del documento y estará integrado por los siguientes elementos:

- A) Logotipo de la dependencia (si lo hay).
- B) Nombre del documento: Se escribirá "Manual de procedimientos".
- C) Nombre del área: Se escribirá la denominación del área encargada de la elaboración del procedimiento.
- D) Nombre y número del procedimiento: Se deberá escribir "1.- Procedimiento para...."
- E) Si la unidad tiene logotipo propio, éste podrá situarse en esta columna. Si no hay un logotipo, se deberá ajustar el recuadro de identificación.
- F) El código es la secuencia de literales y números asignados consecutivamente. Su integración es responsabilidad de la unidad administrativa²⁶
- G) Se escribirá "A" cuando se trate de borrador, y a partir de la primera autorización se debe anotar "0", "1" para la segunda y así consecutivamente.
- H) Se anotará el número consecutivo de las hojas utilizadas en el manual de procedimientos, así como el número total de éstas.

• Recuadro de control de emisión
Este recuadro se situará al pie de todas las hojas del documento. Se compone de los siguientes apartados:

- A) Elaboró: Persona que haya elaborado el documento. Podrá elaborarlo cualquier persona de la unidad administrativa o el responsable de la asistencia técnica en caso de ser por convenio entre distintos organismos.
- B) Revisó: Persona responsable del área, Jefe de departamento, Subdirector de área, o Director de área.
- C) Autorizó: Persona que aprueba y autoriza el documento. Ésta podrá ser el Director de área, Director Provincial, Director General, Subsecretario, Secretario.
- Introducción

La introducción refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, su utilidad y los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

En este apartado se señalará en forma clara y concisa los antecedentes principales de la unidad responsable del manual, sus características, ámbito de acción y adscripción. Asimismo, se mencionará la estructura orgánica (vigente) con la que se está elaborando el manual, se definirán las técnicas de difusión, implantación y actualización del instrumento y los responsables de estas actividades, y se describirá la forma en que se encuentra estructurado el documento con el propósito de lograr su mejor comprensión.

- Objetivo del manual

Los objetivos deben definir el propósito final que se persigue con la implantación del instrumento. La formulación del objetivo debe ser breve, clara y precisa, atendiendo a las siguientes indicaciones: iniciar con un verbo en infinitivo; señalar el qué y para qué servirá el manual; evitar el uso de gerundios y adjetivos calificativos así como el subrayado de conceptos.

- Alcance

En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene. (Por ejemplo: qué unidades administrativas se encuentran afectadas por el procedimiento, los plazos previstos y la interacción entre las distintas unidades administrativas ya sean éstas internas o externas al organismo). Asimismo se recalca que sólo en las internas se aplicarán criterios de obligatoriedad desde el momento de aprobación e implementación del Manual.

- Marco jurídico

Constituye el fundamento legal que faculta a una determinada unidad administrativa para establecer y operar mecanismos, procedimientos y sistemas administrativos acordes a la normatividad vigente, congruente con la naturaleza propia del manual en el ámbito de su competencia.

- En este apartado se debe escribir en forma enunciativa, los ordenamientos jurídico-administrativos que dan fundamento y regulan la operación del manual y sus procedimientos.

- En el caso de circulares y/u oficios, se anotará el número de folio, asunto, nombre del área responsable de su emisión y su fecha de expedición.

Todos estos documentos deberán anotarse cronológicamente, de acuerdo al orden jerárquico que se describe a continuación:

A. Constitución Nacional.

B. Leyes, Códigos y Convenios Internacionales.

C. Reglamentos.

D. Decretos.

E. Acuerdos.

F. Circulares, Oficios y Resoluciones.

G. Documentos Normativos-Administrativos (manuales, guías o catálogos).

H. Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).

- Descripción del procedimiento

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las tareas que hay que realizar dentro de un procedimiento. Deberán agruparse en etapas y detallar quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace, a través de la narrativa de las etapas que constituyen las diferentes fases del procedimiento.

- Secuencia de etapas:

- 1. Etapa primordial

- o 1.1 Tareas

- o 1.2 Tareas

- o 1.3 Tareas, etc. Responsable A

- o 2. Etapa primordial

- o 2.1 Tareas

- o 2.2 Tareas etc. Responsable B

- o 3. Etapa primordial

- o 3.1 Tareas

- o 3.2 Tareas

- o 3.3 Tareas, etc. Responsable C

Para una adecuada descripción de procedimientos se sugiere que:

- El nombre del procedimiento proporcione idea clara de su contenido.

- La descripción del procedimiento se redacte en forma clara y sencilla.

- No se incluyan dos procedimientos diferentes en uno.

- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quién los recibe.

- Toda actividad se inicie con un verbo en tiempo presente del indicativo, en tercera persona del singular. Ejemplo: elabora, envía.

- Las actividades se agrupen en etapas para facilitar su diagramación.

- Cada una de las etapas que se realizan conforme a la secuencia lógica del procedimiento sean numeradas. Las etapas deben comenzar con palabras como autorización, verificación, etc.

- Se incluyan dos o tres tareas en una sola etapa, siempre y cuando su redacción sea comprensible.

- Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, se cite al pie.

- Se indique la cantidad de documentos, notas o informes que se reciban o envíen.

- Se indiquen los acuses de recibo y el archivo de los documentos.

- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se anote su nombre completo y en las tareas subsecuentes se mencione su nombre genérico y/o su clave de identificación.

- En la distribución de documentos se indique a qué puesto o área se envía y se especifique si el archivo es temporal o definitivo.

- Se indique el comienzo y término del procedimiento con la leyenda: inicio y fin del procedimiento.

- Todas las secciones del documento sean completadas, y que en caso de no ocurrencia para la unidad administrativa, se incluya la leyenda "No Aplica"

-

- Diagrama de flujo

Es la representación esquemática del procedimiento donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio nos permite:

- Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- Descubrir fallas tales como redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
- Diagramar su presentación conforme a las etapas y unidades que se mencionen.

Para su elaboración, se establecen los siguientes pasos:

1. Identificar y disponer gráficamente en cada columna de la matriz al área responsable del procedimiento, su código, denominación y las unidades que intervienen en su desarrollo.

2. Con base en la simbología establecida, se determinan los gráficos que deben utilizarse en el diseño del diagrama, dependiendo de la modalidad o naturaleza de cada una de las etapas definidas en los formatos.

3. El punto de partida de todo diagrama se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco la palabra "INICIO". La primera tarea está representada por un rectángulo, identificado con un conector, una flecha direccional y la descripción de los documentos de comunicación y archivos correspondientes.

4. Las siguientes etapas son diagramadas conforme a lo descrito anteriormente.

Por ejemplo: las líneas direccionales señalarán la secuencia de desplazamiento dentro del ámbito de responsabilidad de la unidad administrativa que precede a la nueva etapa, determinando su dirección con una punta de flecha.

5. Cuando en el desarrollo del procedimiento se presentan dos alternativas, deberá representarse inmediatamente después de la actividad el símbolo de toma de decisión (rombo) con dos salidas. Primera: en el caso de que el producto esperado no satisfaga los requerimientos establecidos, se simbolizará con un "NO" sobre una línea y un conector en el que se indicará el número de la etapa en la que se deba reiniciar o bien continuar el proceso. Segunda: contempla la posibilidad afirmativa en la que se describirá la sucesión de pasos, señalándose con un "SI" la instrucción correspondiente.

6. A semejanza del inicio, la conclusión del procedimiento debe simbolizarse mediante una línea direccional y una elipse en el extremo, en cuyo espacio se anotará la frase "FIN" o "TERMINO".

7. El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la descripción de ésta, que se encuentra descrita en el procedimiento.

- Documentos de referencia

Los documentos de referencia son aquéllos requeridos para llevar a cabo la sustanciación del procedimiento, y que sirven para tener un mejor entendimiento de éste o completar su ejecución.

Puede tratarse tanto de instrumentos en soporte papel (notas, manuales) como de sistemas y utilidades en formatos digitales (planillas, sistemas de seguimiento).

- Glosario y abreviaturas

Consiste en la definición tanto de la terminología técnica como de las abreviaturas empleadas en el texto del documento. El glosario e índice de abreviaturas, que deberán incluirse en cada procedimiento, proporcionan elementos de apoyo para una adecuada comprensión del manual y facilitan su consulta.

- Codificación

Se ha previsto la codificación del manual de procedimientos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Los primeros dos dígitos del código corresponden a la identificación de la primera apertura política y los segundos a la identificación de la segunda apertura política.

- Los terceros dos dígitos señalan la tercera apertura política, mientras que los cuartos corresponden a la identificación de la cuarta apertura política.

- Los quintos y/o sextos dos dígitos corresponden a la identificación del procedimiento manualizado, codificados oportunamente al momento del relevamiento.

- Actualizaciones

En este apartado deberá describirse en forma clara y breve las modificaciones que se realicen a la última versión del manual, en cualquier parte del documento.

Cuando el documento es elaborado por primera vez, se consignará la leyenda "No Aplica en esta versión":

A. Número de revisión: Se anotará el número arábigo correspondiente a la revisión del documento.

B. Fecha de actualización: Es la fecha en la cual se concluyen las modificaciones y aprobaciones del procedimiento.

C. Descripción del cambio: Se mencionarán brevemente las razones que motivaron al cambio del procedimiento.

- Anexos

En esta sección se incorporarán al manual todos los documentos que sirven como complemento para la aplicación del procedimiento, y que se utilizan o generan durante las actividades del mismo.

Etapa IV: Convalidación, implementación y difusión del manual de procedimiento

Esta etapa es de vital importancia dado que en ella se convalida y aprueba el manual de procedimiento. El primer paso en esta etapa es presentar el Proyecto de manual de procedimiento a convalidar por los responsables de las tareas del procedimiento en cada una de las unidades administrativas.²⁷ Una vez que ellos estén de acuerdo en los cambios sugeridos en la etapa anterior – si es que los hubiere - o en el diseño del procedimiento – si se trata de uno nuevo -, se presenta el Proyecto de manual de procedimiento a la autoridad competente para obtener su aprobación y la entrada en vigencia del manual.

Es de destacar que previa aprobación del manual, se asignará la unidad administrativa que estará a cargo de la difusión de los manuales y asumirá la capacitación de los agentes públicos, en caso de ser necesario. La unidad administrativa también tendrá la obligación de realizar las actualizaciones, comunicadas al personal afectado e informar sobre toda otra novedad que afecte el funcionamiento del manual de procedimientos.

A fin de lograr la mejora continua de los procedimientos, se recomienda hacer una revisión periódica junto a los responsables de las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento.

ANEXO I

Presentación de las herramientas de relevamiento

1. Tipo de información

Metodologías y técnicas de relevamiento de información

Consideraciones generales

El tipo de instrumento que se elabora para el relevamiento de procesos y/o procedimientos debe estar relacionado con la complejidad y el volumen de la información requerida. Por ello, es importante planificar cuánta información es necesaria, cómo va a ser codificada y analizada y cómo se van a presentar los datos y otras especificaciones.

Las características que a continuación se detallan son puntos a tener en cuenta en la recolección de datos:

- El tipo de dato relevado según su fuente: Los datos primarios son los que se obtienen de las mediciones especialmente realizadas para el estudio (encuestas, entrevistas). Los datos secundarios²⁸ son aquellos que se obtienen de otras fuentes ya existentes, donde están registradas las mediciones efectuadas por un motivo diferente al del estudio (por ejemplo, normativa, manuales, página web, estructuras y planes).

- Cantidad o volumen de información: Se debe planificar la información requerida para evitar errores tales como recolectar una cantidad menor de los datos necesarios, o un exceso de información²⁹.

- Calidad de los datos: Es esencial identificar y definir los aspectos del proceso que se precisa relevar. La calidad de información a recabar también se relaciona con las técnicas e instrumentos, que deben aportar un volumen de información que pueda ser procesada y analizada con la menor dificultad posible.

- Validez y confiabilidad³⁰: Se deben garantizar estos atributos en las fuentes primarias. En el caso de las fuentes secundarias el analista se debe asegurar cómo y por cuál institución fueron elaborados. Además se recomienda complementarlas con otras técnicas o fuentes de información.

- Grado de estructuración: Algunos instrumentos presentan una estructura o diseño bien definido y predeterminado con opciones cerradas que indican con precisión qué información debe obtenerse y de qué modo (por ejemplo, el cuestionario). En otro extremo, hay técnicas que sólo ofrecen al profesional algunas líneas o temas a ser abordados en el trabajo de campo, dejando a su criterio el modo en que lo hace (entrevista abierta). Existen también técnicas semiestructuradas que resultan de la combinación de ambas. Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas según el tipo de información a relevar y la experiencia personal del encuestador.

Cuestiones a tener en cuenta en la situación de relevamiento

- El grado de intromisión del profesional que efectúe el relevamiento plantea problemas tanto técnico-metodológicos como éticos ya que puede influenciar, por ejemplo al encuestado respecto de la información que éste brinda. Asimismo, el profesional no debe emitir juicios de valor. Más adelante, cuando se aborden las técnicas, será tratada esta problemática.

- Durante el relevamiento es importante mantener el respeto hacia los otros y hacia la organización como también generar confianza mediante la comunicación de los objetivos del relevamiento y los beneficios de hacerlo.

- El relevamiento de datos suele generar cierta resistencia entre las personas de la organización que deben brindar la información pertinente. Los inconvenientes que surgen en estos casos pueden minimizarse ofreciendo a esas personas la garantía de anonimato.

- Es conveniente recordar que no siempre es posible efectuar una segunda visita al campo (en este caso, una organización) para repreguntar o chequear la información relevada. Por eso, es importante diseñar correctamente el instrumento, identificar cuál es el objetivo del relevamiento, a quiénes está dirigido, los aspectos a relevar, mediante qué instrumentos, el costo y tiempo de cada etapa. El relevamiento no termina con la recolección de información, luego hay que analizarla.

- Para que la información obtenida sea representativa de la realidad y pueda generalizarse se deben tener en cuenta criterios probabilísticos en la toma de la muestra (personas u organizaciones según sea el objeto del estudio).

2. Descripción de las herramientas de recolección de datos

Encuestas

La encuesta consiste en la recolección de información estandarizada a través de un cuestionario en base a un conjunto ordenado y sistemático de preguntas y respuestas planteadas a personas acerca de determinando tema de estudio. Para que las respuestas puedan compararse la información se recoge en forma estructurada. Se recomiendan formular las mismas preguntas, en el mismo orden, a cada uno de los encuestados³¹.

En este caso específico, las encuestas se realizarán a funcionarios públicos de un área determinada del Estado fin de relevar procesos bajo análisis.

Fases del diseño de una encuesta

- Propósito y objetivos: ¿Para qué? y ¿Por qué?
- A quiénes están dirigidas las encuestas.
- Seleccionar los temas y aspectos a incluir en la encuesta, teniendo en cuenta que los mismos sean medibles.

- Seleccionar la modalidad de la encuesta (presencial, auto-administrada).

- Diseñar cuestionario.
- Según tipo de relevamiento: muestra (optativo).
- Prueba piloto (optativo)³².
- Administración del cuestionario.
- Diseño de la base de datos.
- Procesamiento de los datos.
- Análisis de los datos.
- Redacción del Informe.

Modalidades de aplicación

Según el modo de administrar:

- Personal, cara a cara o presencial.
- Auto administrada y mediatizada por tecnologías informáticas (vía correo electrónico).

- Telefónica.

Al seleccionar la modalidad más apropiada para realizar la encuesta se tendrán en cuenta sus ventajas y desventajas, particularmente, su relación con los objetivos y características del relevamiento (por ejemplo, a quiénes está dirigida, distancia, complejidad de los procesos a relevar, amplitud del cuestionario, tiempo y recursos disponibles).

Personal, cara a cara o presencial

- Permite aclarar dudas, aumentar el número de respuestas y usar cuestionarios más extensos.
- Requiere más encuestadores y entrenamiento. Al permitir cuestionarios más extensos demandan más tiempo.
- La presencia del encuestador puede influir en la calidad de los resultados, por ejemplo, puede haber distorsión o juicios de valor del encuestador en la formulación de las preguntas.
- Se pueden utilizar tarjetas de apoyo visual para opciones de respuestas largas.
- El encuestador puede recabar información complementaria sobre el encuestado y su lugar de trabajo (por ejemplo, mediante observaciones).

Autoadministrada (sin la presencia de un encuestador)

- La ventaja principal es que se puede aplicar a más individuos en menos tiempo.
- Al no estar presente el encuestador, no se genera ningún tipo de influencia ni subjetividad; no se requiere el entrenamiento de un encuestador.
- Requiere redacción clara ya que al no haber encuestador no es posible chequear interpretaciones sobre las preguntas y respuestas.
- La obtención de un cuestionario completo depende de la voluntad y compromiso del encuestado. Aumenta la posibilidad de no respuesta o respuesta incompleta, por lo cual se recomienda un cuestionario corto.
- Si la encuesta se va administrar a través de Internet, se tendrá en cuenta que el acceso a ella no es igual en todas las áreas y que algunos trabajadores pueden no estar entrenados en el uso de herramientas informáticas.
- La información que brinda suele ser más superficial que en otras modalidades ya que los encuestados no dedican mucho tiempo a contestar las preguntas, saltan el orden o dejan respuestas incompletas. Estas condiciones alteran los resultados finales en el momento del análisis.

Telefónica

- Se trata de una modalidad que no suele aplicarse en el relevamiento de procesos. Sólo se utiliza para verificar o ampliar la información ya relevada en una entrevista presencial (también puede utilizarse la consulta vía correo electrónico).

Diseño del cuestionario

Tipo de preguntas

Tipos de preguntas	Según el contenido	De hecho o de opinión
	Según la respuesta	Abiertas o cerradas
	Según la función	Introducción, embudo, alivio, amortiguadoras, control, filtro, horquilla, datos sociales

Según el contenido de la respuesta

- Preguntas de hecho: Refieren a hechos comprobables y pueden relacionarse con características propias del encuestado y de su lugar de trabajo (por ejemplo, la situación de revista, profesión, lugar donde trabaja, cantidad de actividades del organismo).

Preguntas de opinión y apreciaciones sobre hechos (por ejemplo, la opinión sobre dificultades en el proceso, oportunidades de mejora).

Según la respuesta que admiten o su grado de estandarización

a. Preguntas cerradas: Sus respuestas ya están acotadas. Para el planteo de este tipo de preguntas, se debe tener un conocimiento previo de las categorías de respuesta. En el momento de establecer las opciones hay que garantizar que éstas sean lo más exhaustivas posible (que las opciones agoten todas las respuestas que el encuestado puede ofrecer). Se distingue entre preguntas cerradas simples (cuando la respuesta es única, es decir excluyente³³) y preguntas cerradas con múltiples respuestas (en los casos en que se pueda seleccionar más de una opción).³⁴

- Ventajas: La rapidez y comodidad del registro; la inmediatez de la carga de los datos y la posibilidad de una mayor comparación de los resultados, facilidad para codificar y analizar. Son útiles cuando el encuestado tiene problemas para expresarse verbalmente. Resultan más sencillas para el encuestador poco entrenado.

- Desventajas: Limitación de las opciones de respuesta; su diseño es mucho más laborioso que el de las preguntas abiertas³⁵ y es necesaria una estandarización de los significados de las palabras utilizadas (ejemplos: no se deben utilizar las palabras mucho, poco, etc., sin definir previamente a que valores corresponden estas categorías).

b. Preguntas abiertas: Este tipo de preguntas busca mayor riqueza y profundidad en la información, se presenta en los cuestionarios semi-estructurados y suele comenzar con "cómo", "por qué", "qué le parece", etc. Las respuestas no se circunscriben a alternativas predeterminadas, son espontáneas y libres.

- Ventajas: Proporcionan mayor información; su formulación es más sencilla; ofrecen al encuestado la posibilidad de expresarse con sus propias palabras. Son de gran utilidad en las primeras aproximaciones al organismo.

- Desventajas: Las respuestas abiertas se agrupan por similitud y en categorías para ser analizadas. Este mecanismo lleva tiempo. Además, pueden producirse errores en el registro y traducción de la información³⁶.

Según su función en el cuestionario:

- Preguntas de introducción: El cuestionario debería comenzar con algunas preguntas que no provoquen ningún retraimiento en el encuestado, que resulten de su interés, y sirvan de puente al objeto de la encuesta, ganando la confianza y buen clima.
- Preguntas embudo / batería / encadenadas: Se empieza por formular preguntas muy generales para pasar, a continuación, a otras cada vez más específicas.

- Preguntas de alivio: Luego de las de preguntas que pueden provocar retraimiento en el encuestado se debe ofrecer una pausa de recuperación. Se plantean entonces preguntas de alivio que pueden ser incorporadas ad-hoc.
- Preguntas control: Se utilizan para comprobar la veracidad de las respuestas. Normalmente, lo que se hace en estos casos es colocar la misma pregunta en lugares separados y redactada en forma distinta.
- Preguntas filtro: Se visualizan con los “saltos” o “pases”, donde el grupo que no es de interés para la encuesta, no responde. Por ejemplo, una batería de preguntas que sólo deben contestar las personas de mesa de entradas o que atienden público.
- Preguntas horquilla: Son similares al tipo de pregunta anterior, pero dividen a los encuestados en dos o más grupos. Por ejemplo, los empleados que trabajan en mesa de entradas y los que trabajan en comunicación.
- Datos sociales o de hecho: Se utilizan para obtener información sobre determinados aspectos de los encuestados (por ejemplo, el nivel educativo, actividad que realiza, etc.).

Recomendaciones sobre la formulación de preguntas³⁷

- Preguntas breves, con palabras que sean comprensibles. Evitar el uso de términos técnicos o palabras ambiguas (mayor, menor pueden significar parámetros distintos para las personas). No emplear palabras que impliquen una reacción estereotipada o una connotación peyorativa.³⁸
- Proporcionar respuestas flexibles. Procurar que las preguntas no incomoden al entrevistado (por ejemplo, cuando la pregunta refiere a identificar inconvenientes o dificultades en un proceso).
- Evitar preguntas que dirijan las respuestas. Formular las preguntas de forma objetiva a fin de no inducir a la respuesta ni sugerirla.
- No redactar preguntas en forma negativa. Hacerlo siempre en forma positiva.
- Las preguntas no deben referirse a varias cuestiones al mismo tiempo. Cada pregunta debe responder a una sola cuestión.
- Evitar el uso de preguntas que obliguen al encuestado a realizar cálculos mentales (por ejemplo, referidas a una fecha determinada).
- Cuando las alternativas son muy amplias, se recomienda utilizar una tarjeta que se entrega al encuestado para facilitar la elección de la opción. Si no se dispone de este recurso visual, se sugiere rotar el orden de lectura de las opciones de respuesta (cuando hay numerosas categorías de respuesta, con frecuencia se opta por los primeros o últimos lugares de la lista).
- Para los temas importantes redactar más de una pregunta.
- Para cumplir con el requisito de exhaustividad (que todos los encuestados puedan optar por una opción) las preguntas incluyen la pregunta residual “otros” y para registrar la falta de respuesta “no sabe/no contesta” (estos términos indican cuestiones distintas).
- En la elaboración de las respuestas, evitar asimetría entre opciones favorables y desfavorables, ya que es una forma de influir las respuestas (un uso inadecuado sería: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo, son tres opciones positivas, una intermedia y una negativa)
- Las categorías deben medir de la misma forma al concepto, es decir no mezclar distintos tipos de respuestas. (Por ejemplo, ante la pregunta ¿Cada cuánto realiza x tarea?, sería un error que las opciones de respuesta fuesen: 7 veces al mes, frecuentemente, a veces, poco).
- Las preguntas que podrían incomodar a un entrevistado tienen mayor porcentaje de respuesta y de confiabilidad si la encuesta es anónima (Un ejemplo de este caso sería cuando el encuestador pregunta sobre puntos sensibles de la organización).
- Toda pregunta es una intromisión en la intimidad del que responde por lo que se debe ser extremadamente cuidadoso cuando la pregunta profundiza en las opiniones o creencias de las personas. Es aconsejable entonces utilizar preguntas impersonales
- Es conveniente diseñar un cuestionario breve, cuya extensión dependerá de la complejidad del tema pero no incluirá preguntas innecesarias o reiterativas.

Disposición de las preguntas³⁹:

- Espaciar las preguntas.
- En las preguntas abiertas, proporcionar espacio suficiente para escribir.
- Numerar las preguntas y las respuestas (esto facilita la posterior carga de datos y el análisis de las respuestas).
- Evitar que las preguntas queden partidas entre páginas.
- Cuidar que una pregunta larga no vaya seguida por una corta al final de la página, ya que una pregunta tal suele omitirse.
- Proporcionar instrucciones al entrevistador y entrevistado en los lugares apropiados. Ejemplo: cómo responder cada pregunta y en preguntas filtro, dar las instrucciones precisas. (no se entiende)
- Disponer las respuestas en sentido vertical.
- Respecto de la ubicación de las preguntas se deberá tener en cuenta que existe un orden progresivo. Se recomienda:
 - Comenzar el cuestionario con una presentación. Se aconseja que el encuestador lleve una nota explicando los objetivos del estudio y estableciendo la confidencialidad de la información.⁴⁰
 - Ubicar las preguntas claves en el tercio medio del cuestionario (una vez lograda la confianza y antes del cansancio).
 - Situar al final las preguntas “amenazantes” (en los casos en que se prevé que la reacción a estas preguntas puede influir sobre el resto de las respuestas posteriores).
 - Finalizar con un agradecimiento.
 - Agrupar las preguntas por temas (irradiación), en orden lógico, psicológico y cronológico; de lo general a lo particular para facilitar la concentración (preguntas tipo embudos y horquetas).

3. Entrevista

La entrevista consiste en la recolección de información a través de un guión de temas a tratar que se traducen en un conjunto de preguntas. Permite⁴¹:

- Obtener gran riqueza informativa desde las palabras y enfoques del entrevistado.

- Interactuar en forma directa y flexible para poder repreguntar y clarificar.
- Utilizarla en los primeros acercamientos a un tema, en las etapas iniciales del relevamiento o realizarla a referentes claves.

Diseño de la entrevista

- Guión de la entrevista: Se deben seleccionar ejes claves en relación con los objetivos del relevamiento. Preparación: definir previamente el perfil del entrevistado, el proceso de trabajo y la organización.
- Según el grado de estructuración del guión, se identifican como:
 - Entrevistas abiertas. Aquéllas en las que el entrevistado es quien estructura el campo y no hay preguntas o ejes predefinidos.
 - Entrevistas semi-dirigidas. Consisten en una serie de temas o preguntas abiertas que sirven de guía y que se planifican de antemano. Por lo general, comienzan indagando cuestiones generales para luego abordar otras más profundas.
 - Entrevistas dirigidas: Consisten en una serie de preguntas pautadas.
- Selección de entrevistados
 - “A quiénes”: elegir personas que puedan informar acerca de la organización a la que pertenecen y que es objeto de nuestra indagación.

Referente o informante clave: Refiere a aquellas personas que conocen en profundidad aspectos de la organización a la que pertenecen, por la tarea que realizan, la responsabilidad que tienen y cargos que ocupan.

También podemos identificar en la organización otros referentes organizacionales eventuales, es decir, que no fueron considerados de antemano como poseedores de información sobre la temática, pero con quienes durante el relevamiento en la organización, surge una charla o encuentro donde brindan información valiosa vinculada al tema que nos interesa.⁴²

“A cuántos”: Un criterio para resolver el tema de la cantidad de entrevistas es el de saturación: se deberían realizar entrevistas hasta tanto se alcance la certeza práctica de que nuevos contactos no aporten elementos desconocidos con respecto a la investigación, o no emergen aspectos hasta entonces no tratados.⁴³

Lugar y registro: El lugar de la entrevista es fundamental ya que las expresiones, dichos y discurso de los entrevistados pueden estar condicionados por el lugar en el que se producen.

Respecto del registro existe un debate sobre las ventajas y desventajas del uso del grabador. Por un lado, se resalta que al usar un grabador no se pierden detalles de la interacción verbal y el entrevistador puede escuchar más atentamente al entrevistado. Por el otro, se hace hincapié en la posibilidad de que el entrevistado se niegue a ser grabado o que tenga una reacción desfavorable derivada de la situación.

Presentación: Es necesario comunicar la importancia de la entrevista en el relevamiento del proceso. El entrevistado debe saber que sus opiniones serán tomadas en consideración y que su aporte contribuirá a mejorar la situación de la organización.

Recomendaciones: en cuanto a la formulación de las preguntas se debe tener en cuenta algunas recomendaciones realizadas para las encuestas. Asimismo, se aconseja⁴⁴:

- Generar un clima de cordialidad. Es necesario lograr que el entrevistado sienta que puede exponer sus puntos de vista sin “amenazas”.
- Iniciar la entrevista con preguntas generales para luego lograr mayor grado de especificidad.
- Ayudar al entrevistado con una “escucha activa” y estimular su reflexión hasta agotar el caudal de información sobre el tema, momento en el cual la entrevista será dirigida en otro sentido.
- Mantener presentes los objetivos de la entrevista, no obstante la flexibilidad que debe otorgarse a ésta.
- Al finalizar la entrevista, el entrevistador puede retomar en forma breve aquellos temas que no hayan quedado lo suficientemente claros. En este punto, conviene verificar si se han abordado todos los ejes pautados. En lo posible, el término de la entrevista debe dejar abierta la posibilidad de un nuevo encuentro si el relevamiento así lo requiere.

Otras variantes de la entrevista

Entrevistas grupales:⁴⁵ Es una entrevista con un grupo de personas (referentes claves de la organización) que comparten alguna característica. Su dinámica se basa en organizar un grupo particular de personas para que discutan un tema determinado que constituye el objeto del relevamiento. Una modalidad de las entrevistas grupales es el taller.

Se requiere una selección adecuada de los integrantes del grupo, un moderador/facilitador entrenado, generar un clima de confianza y tolerancia ante las diferencias y analistas experimentados.

Organización

Se aprovecha la dinámica grupal como elemento generador de información.

La característica definitoria de los talleres es que en ellos las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados al grupo, esperando que sea éste el que reaccione a ellos.

En este tipo de entrevista se consigue - una vez superado el hielo inicial - que los diversos integrantes potencien sus respuestas debido a la misma dinámica de discusión que se genera. Es necesario que el moderador facilite un clima de tolerancia, y que además trate de sostenerlo evitando que los participantes se inhiban entre ellos.

La dinámica implica comenzar con un momento explicativo, informando sobre los objetivos del taller, las razones por las que los integrantes fueron seleccionados, etc.

El entrevistador debe garantizar que todos tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, debe dirigir la participación de los integrantes, pero no demostrar más interés por el aporte de unos que por el de otros.

La ventaja de la entrevista grupal es que puede implementarse en poco tiempo, permite conocer la opinión de muchas personas, y promueve la interacción, en la medida que la información buscada es la que se genera como resultado de la situación social de debate, donde unas opiniones son influidas por otras.

4. Observación

Es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos, realidades y a las personas en el contexto donde desarrollan sus actividades. Requiere la elaboración de una guía que incluya los ejes pautados para la recopilación de datos.

Recomendaciones

- Cuantas más aproximaciones a la organización, más información y conocimiento se obtiene de ella. Las observaciones reiteradas no siempre son posibles, por ello se recomienda hacer un listado de aspectos a observar, relacionados con el objetivo del relevamiento, registrar todo lo que ocurre y luego analizar e interpretar lo observado⁴⁶.

Tener en cuenta que la observación no debe ser intrusiva, se debe mantener el respeto por las personas en su lugar de trabajo y garantizar el anonimato.

La ventaja de esta técnica para un relevamiento de procesos es que al compartir la experiencia con los actores protagonistas, es posible contrastar lo que se dice o se declara (en forma oral o escrita) y lo que se hace. Por ejemplo, se puede observar la circulación de la información, la calidad de atención, etc.

Entre sus desventajas, se podría señalar que no permite relevar fenómenos no directamente observables y que la presencia de un observador puede tener un efecto perturbador.

5. Análisis documental

Se identifica como documentos a los registros escritos, simbólicos, oficiales o personales que den cuenta de los temas centrales del relevamiento. Estos materiales y datos disponibles pueden haber sido elaborados antes o durante el relevamiento.

Una de las técnicas utilizadas en el relevamiento de información es el análisis de contenido. Esta técnica⁴⁷ se basa en la lectura de la información recogida a partir de los documentos y debe realizarse siguiendo pautas de forma sistemática, objetiva, replicable y válida. Se enfatiza en los contenidos ejes del relevamiento, el contexto en el que fueron producidos⁴⁸, como por ejemplo puntos de vista de un emisor. Un mismo texto contiene muchos significados. El sentido que le da el autor puede no coincidir con el sentido percibido por otras personas.

Entre las ventajas que otorga esta técnica podríamos mencionar:

- La mayoría de esta información es pública.
- Historicidad. Estas fuentes documentales permiten reconstruir la historia de los diferentes casos en momentos anteriores al relevamiento, y de esta forma, lograr una mayor comprensión del surgimiento y desarrollo de las temáticas abordadas.
- No reactividad. El material documental, al haber sido elaborado en su "medio natural", no es interferido por la reactividad que genera la persona que hace el relevamiento. No obstante, ello no implica eliminar las subjetividades del autor o autores, sean estas personas en calidad de opinión personal o representantes de las instituciones, o sesgos propios de la elaboración de los documentos y de los investigadores que relevan y analizan la información.

Asimismo, como todas las técnicas, la utilización de investigación documental tiene algunos aspectos que hay que tener en cuenta:

- Selectividad en la producción, registro y archivo del material. La documentación está producida y es seleccionada para su conservación según sesgos e intereses personales e institucionales. Por ejemplo, los diarios publican notas previo filtro de la editorial y las publicaciones institucionales; toda documentación producida por una organización, tiende a difundir aquella información que tiene interés público o que no es factible de generar reacciones desfavorables (por ejemplo los informes técnicos o gacetillas de prensa e información institucional obtenida a través de la página Web de los organismos públicos).
- La propia naturaleza secundaria hace que la información no esté producida directamente para nuestra investigación sino para otros fines. Por otra parte, el sentido del texto puede ser diferente para distintos lectores.
- La interpretabilidad múltiple y cambiante del material. Los documentos, al haber sido producidos socialmente en un contexto determinado pueden variar de significado a lo largo del tiempo. Asimismo, el sentido que el autor pretendió otorgarle a un documento puede no coincidir con el que interpreta el investigador.

ANEXO II

Modelos

MINISTERIO DE.....
SECRETARÍA/SUBSECRETARÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

Dirección Provincial.....
Dirección de.....
Departamento.....

(En este caso utilizamos el ejemplo de un procedimiento que gerencia un departamento. Se deben ordenar todas las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento de manera jerárquica)

- Marzo de-

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: ".....Nombre del procedimiento....."
ÁreaUnidad administrativa que sustancia el procedimiento...
Código:Versión:.....
Fecha: Página:de

ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVO DEL MANUAL

- III. ALCANCE
- IV. MARCO JURÍDICO
- V. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
- VI. DIAGRAMA DE FLUJO
- VII. DOCUMENTOS DE REFERENCIA
- VIII. GLOSARIO Y ABREVIATURAS
- IX. CODIFICACIÓN
- X. ACTUALIZACIONES
- XI. ANEXOS

	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró			
Revisó			
Autorizó			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:Nombre del procedimiento.....
Área".....Unidad administrativa que sustancia el procedimiento...
Código:Versión:.....
Fecha: Página:de

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene por objeto formalizar los circuitos administrativos que sustentan al procedimiento de "....." del/la (unidad administrativa que corresponde) dependiente de la (unidad administrativa que corresponda)..... El mismo constituye un procedimiento sustantivo, en línea con sus misiones y funciones.

A continuación se deben describir todas las acciones asignadas a las unidades administrativas propias del organismo involucradas en la sustanciación del procedimiento.

En este documento se presenta una descripción narrativa y gráfica del procedimiento de ".....". Se hace referencia al marco jurídico que sustenta las acciones y tareas que desarrolla la unidad administrativa y se adjuntan los documentos que sirven para sustanciar el proceso.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo general del presente manual es establecer mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades intervinientes. Entre sus objetivos específicos se encuentran:

- Definir la responsabilidad de las unidades de intervención.
- Pautar la dinámica funcional de la organización procurando la optimización de los recursos.
- Incrementar la calidad de los productos y/o servicios del/la (unidad administrativa que corresponda).
- Facilitar la ejecución, el seguimiento y la evaluación de desempeño organizacional.

	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró			
Revisó			
Autorizó			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: ".....Nombre del Procedimiento....."
Área: ".....Unidad administrativa que sustancia el procedimiento...."
Código:Versión:.....
Fecha: Página:de

III. ALCANCE

El alcance del procedimiento, en lo que se refiere al campo de aplicación de sus directrices, afecta al personal del/la (unidad/unidades administrativa/s que correspondan) que interviene en el procedimiento. Las normas, procedimientos y plazos establecidos son obligatorios en la totalidad de las actividades previstas.

El procedimiento involucra a las siguientes unidades de interacción:

- Interfases Internas:
Nombrar todas las unidades administrativas propias del Organismo que intervienen en el procedimiento.
- Interfases externas⁴⁹:
Nombrar todas las unidades administrativas externas al Organismo que intervienen en el procedimiento.

IV. MARCO JURÍDICO

Las siguientes normas y actos administrativos dan fundamento y regulan el procedimiento de ".....Nombre del procedimiento.....".
Nombrar toda la normativa que regula el procedimiento.

	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró			
Revisó			
Autorizó			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: ".....Nombre del Procedimiento....."
Área: ".....Unidad administrativa que sustancia el procedimiento...."
Código:Versión:.....
Fecha: Página:de

V. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Etapa I: ".....". Se deberá poner un nombre genérico a cada etapa que compone el procedimiento que de una idea clara acerca de que se trata. Por ejemplo: Etapa I "Recepción y análisis de documentación"

1..... Se deberán describir las tareas indicando claramente cómo comienza la tarea, qué insumo ingresa y de quién, qué valor se le agrega al insu-

mo y a dónde se remite. Por ejemplo: 1. El interesado presenta la copia del DNI, certificado de buena conducta al responsable de la Dirección XX.

Plazo mínimo expresado en días: Se deberá indicar el tiempo mínimo que tendrá la unidad administrativa para desarrollar las tareas nombradas.

Plazo máximo expresado en días: Se deberá indicar el tiempo máximo que tendrá la unidad administrativa para desarrollar las tareas nombradas.

VI. DIAGRAMA DE FLUJO

Se deberá incluir el flujograma del procedimiento relevado.

VII. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

A continuación se enumeran los documentos y formatos requeridos para poder llevar a cabo el procedimiento. Los mismos serán de utilidad para lograr un mejor entendimiento del mismo o bien completar su ejecución:

Se deberá incluir el número de tarea y el tipo de documento del que se trate. Además se lo enumerara a los fines de agregarlo posteriormente como anexo.

Nombre	Firma	Fecha
Elaboró		
Revisó		
Autorizó		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: ".....Nombre del procedimiento....."
 Área: ".....Unidad administrativa que sustancia el procedimiento...."
 Código:Versión:.....
 Fecha: Página:de

Por ejemplo:

Tarea 2: Modelo de Acta de habilitación (documento 1)

VIII. GLOSARIO Y ABREVIATURAS

Las siguientes referencias corresponden a la iconografía empleada en la descripción gráfica del procedimiento:

Se deberá presentar la simbología utilizada para la confección del flujograma explicando el significado de cada símbolo.

Las abreviaturas empleadas en la descripción narrativa del procedimiento fueron:

Describir las abreviaturas que fueron utilizadas en la descripción narrativa del procedimiento.

IX. CODIFICACIÓN

Se ha previsto la codificación del Manual de procedimientos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Los primeros dos dígitos corresponden a la identificación de la primera apertura política:
 (01) Subsecretaría.....
- Los segundos dos dígitos corresponden a la identificación de la segunda apertura política:
 (01) Dirección Provincial.....

Nombre	Firma	Fecha
Elaboró		
Revisó		
Autorizó		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: ".....Nombre del procedimiento....."
 Área: ".....Unidad administrativa que sustancia el procedimiento...."
 Código:Versión:.....
 Fecha: Página:de

- Los terceros dos dígitos corresponden a la identificación de la tercera apertura política:
 (01) Dirección de.....
- Los cuartos dos dígitos corresponden a la identificación de la cuarta apertura política:
 (01) Subdirección.....
- Los quintos dos dígitos corresponden a la identificación de la quinta apertura política:
 (01) Departamento.....
- Los sextos dos dígitos corresponden a la identificación del Procedimiento manualizado, codificados oportunamente al momento del relevamiento:
 (01) Nombre del Procedimiento

X. ACTUALIZACIONES

Número de revisión: El que corresponda
 Fecha de actualización: La que corresponda
 Descripción del cambio: El que corresponda

Nombre	Firma	Fecha
Elaboró		
Revisó		
Autorizó		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: ".....Nombre del procedimiento....."
 Área: ".....Unidad administrativa que sustancia el procedimiento...."
 Código:Versión:.....
 Fecha: Página:de

XI. ANEXOS

Se anexarán todos los documentos que sustenten el procedimiento y aquellos que ayuden a clarificar la lectura y utilización del manual de procedimiento.

Nombre	Firma	Fecha
Elaboró		
Revisó		
Autorizó		

Bibliografía

Archenti, Nélica (2007). "El papel de la teoría en la investigación social" en Marradi, Alberto, Archenti, Nélica y Piovani, Juan I., Metodología de las ciencias sociales, Buenos Aires, EMECE.

Cea D'Ancona, Ma. de los Ángeles (1996). Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social, Síntesis, Madrid.

Comité técnico ISO/TC 176 (2004). "Gestión y aseguramiento de la calidad: Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión".

Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2010). "Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI". En Santo Domingo, República Dominicana (Documento aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD)

Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional (2008). "Glosario de Planeamiento Estratégico", Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Secretaría de Gabinete y Gestión Pública; Primera edición; Buenos Aires.

Fernández, Graciela (2003). "La Observación y el Registro en el Ámbito Institucional", en A. Corbalán de Mezzano, Institucionalistas trabajando. Buenos Aires, EUDEBA.

Galiano Ibarra, José Antonio; Yañez Sánchez, Guillermo y Fernández Agüero Emilio (2007). Análisis y mejora de procesos en Organizaciones Públicas; Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIAPP), Edición a cargo de CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales.

Halliburton, Eduardo (2006). Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR; tercera edición; Buenos Aires.

Hartman, Robert (1959). Ponencia en sexto Congreso Interamericano de Filosofía, celebrado en Buenos Aires, como delegado de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1991). Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México.

Mayntz, Renate; Holm, Kart y Hubner Peter (1980). Introducción a los métodos de la sociología empírica. Madrid, Alianza Editorial.

Padua, Jorge; Ahman, Ingvar; Apezchea, Héctor; Borsotti, Carlos A. (1993). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Piovani, Juan Ignacio (2007). "La entrevista en profundidad" en Marradi, Alberto, Archenti, Nélica y Piovani, Juan I., Metodología de las ciencias sociales, Buenos Aires, EMECE.

Proyecto de Modernización del Estado (2007). Macroestructura. La Construcción del Estado y los Bienes Públicos. Jefatura de Gabinete de Ministros de la República Argentina

Rodríguez Mansilla, Darío (1992). Diagnóstico organizacional, Ediciones Universidad Católica, Chile.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1999), Metodología de la investigación cualitativa, Bilbao, Universidad de Deusto.

Secretaría de Relaciones Exteriores (2004). "Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos", Oficialía Mayor, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Organización; D.F., México.

Sander, Beno, (1990). Educación, administración y calidad de vida; Editorial Santillana Buenos Aires.

Valledor, Mónica (2004). "Guía Conceptual del Manual de Procesos" - Proyecto de Fortalecimiento de las Micro-finanzas y Reformas Macro-Económicas (Proyecto SALTO) -DAI.

Valles, Miguel (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional, Madrid, Síntesis.

Sitios Web

<http://www.sipalonline.org/glosario.html>
www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

1Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2010). Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI. (Documento aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, 8-9 de noviembre de 2010). Santo Domingo, República Dominicana

2Op.cit.

3Proyecto de Modernización del Estado (2007). Macroestructura. La Construcción del Estado y los Bienes Públicos. Jefatura de Gabinete de Ministros de la República Argentina

4Entendiendo a ésta como "el conjunto de organismos públicos que han recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales". Glosario de Planeamiento. Estratégico. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Secretaría de Gabinete y Gestión Pública. 1º ed. Buenos Aires, agosto de 2008. p.21.

5Op.cit.

6Si bien las personas son el núcleo central y la garantía de toda actividad, resguardar los procesos en la memoria individual da lugar a confusiones sobre el origen y finalidad de la actividad pública: hacer algo porque "siempre se hizo así" o porque "cuando yo entré mi compañero me dijo que era así" debilita la razón de ser de los procesos públicos y aliena a las personas que los ejecutan.

7Cabe destacar que si bien existen diversos enfoques para analizar la organización, en el presente documento se toma el enfoque sistémico o basado en procesos ya que se considera el más pertinente para el análisis de las organizaciones estatales.

8Se comprende dentro de la estructura tanto lo que se denomina estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización) como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella, dando lugar a la estructura real de la organización).

9Siguiendo a Sander, el término eficiencia refiere al “criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempos”; con eficacia se alude al “criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”; distinguiéndose de la efectividad en tanto que ésta es el “criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa (...) reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad.” Sander, Beno. (1990), Educación, administración y calidad de vida, Buenos Aires, Editorial Santillana. p.151.

10Comité técnico ISO/TC 176, “Gestión y aseguramiento de la calidad: Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión”; ISO, 2004.

11Halliburton (2006). Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, Subsecretaría de la Gestión Pública, Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR; tercera edición. Buenos Aires.

12Op. Cit.

13Halliburton (2006). Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, Subsecretaría de la Gestión Pública, Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR; tercera edición. Buenos Aires.

14Las actividades son un conjunto de tareas encadenadas lógicamente. Tanto las actividades como las tareas han de ser definibles, repetibles y medibles de modo de permitir de manera estable y predecible la transformación de elementos de entrada en elementos de salida.

15Valledor, Mónica (2004). “Guía Conceptual del Manual de Procesos” - Proyecto de Fortalecimiento de las Micro-finanzas y Reformas Macro-Económicas (Proyecto SALTO) -DAI.

16Entendido como el seguimiento sistemático y permanente.

17En este documento la gestión por resultados se entiende como “el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad”. Fuente: <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

18Halliburton, Eduardo (2006). Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR; tercera edición; Buenos Aires.

19Claves o nodales, entendidos como sustantivos para el área en el que se desarrolla el procedimiento.

20La presente simbología constituye una sugerencia y fue tomada de lo que anteriormente recomendaba la norma ISO respecto de la simbología utilizada en flujogramas.

21Una de las herramientas de capacitación de los agentes es la implementación de los manuales de procedimientos.

22Cabe destacar que existen varias herramientas de diagnóstico y medición para el análisis de los procedimientos. Entre las más conocidas se encuentran la denominada Brainstorming, el Diagrama de afinidades, Diagrama de interrelaciones, Diagrama causa y efecto, Gráfico de control, Diagrama de Pareto, Histograma, Benchmarking, y otras. Sugerimos trabajar con la matriz de tareas con problemas, dado que es una herramienta ágil y de rápido armado para el diagnóstico y medición de procedimientos organizacionales.

23Galiano Ibarra, José Antonio; Yañez Sánchez, Guillermo y Fernández Agüero Emilio (2007). Análisis y mejora de procesos en Organizaciones Públicas; Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), Edición a cargo de CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales.

24El diagnóstico organizacional es una herramienta que permite a una organización detectar oportunidades para mejorar su desempeño. A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA cuyo acrónimo significa Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA Cycle por sus siglas en inglés).

25Secretaría de Relaciones Exteriores (2004). “Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos”, Oficialía Mayor, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Organización; D.F., México.

26Este apartado es requerido por la Norma ISO 9000:2000 para el control de documentos.

27Se recomienda que en todas las etapas sugeridas en la presente Guía, participen todas las unidades administrativas que tienen responsabilidad en las tareas del procedimiento.

28Las fuentes secundarias pueden clasificarse a su vez en permanentes o eventuales. Las primeras son las estadísticas propias del organismo. Por ejemplo, en el Registro de las Personas, las actas de matrimonios. Un ejemplo de estas fuentes secundarias son los censos o encuestas específicas con un determinado objetivo.

29Esta situación complica el análisis de la información y fatiga tanto al que está realizando el relevamiento como a la persona de la organización que brinda la información.

30La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce el mismo resultado y la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir (Hernández Sampieri y otros, 1991).

31Cea D’ Ancona, Ma. de los Ángeles (1996). Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social, Síntesis, Madrid.

32Prueba piloto: Se realiza sobre una pequeña muestra de la población destinataria con el fin de evaluar: si el lenguaje es comprensible (ajustes en redacción), si se contemplaron todas las alternativas de respuestas, si es oportuno rever el orden de preguntas, considerar la reacción de los encuestados y duración de la encuesta.

33Es decir que las respuestas sólo debe haber en una, y sólo una, de las opciones dadas.

34Padua y otros (1993). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, México D.F., Fondo de Cultura Económica.

35Son más difíciles de construir puesto que hay que pensar previamente las opciones de respuesta para las preguntas.

36El encuestador debe prestar atención a cómo registrar la información, debe tener cuidado de anotar exactamente lo que el encuestado dijo y en sus propias palabras.

37Este criterio de clasificación fue tomado de Mayntz y otros (1993).

38Es importante tener en cuenta que el lenguaje utilizado puede condicionar las respuestas y que no siempre el lenguaje empleado por la persona que diseñó la encuesta tiene una interpretación compartida con el encuestado (Archenti, 2007).

39Cea D’ Ancona, Ma. de los Ángeles (1996). Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social, Síntesis, Madrid.

40Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1991). Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México.

41En Valles (1997: 196) puede profundizarse las ventajas y desventajas de esta técnica, aunque referidas a entrevistas en profundidad en la investigación social.

42Fernández, Graciela (2003). “La Observación y el Registro en el Ámbito Institucional”, en A. Corbalán de Mezzano: Institucionalistas trabajando. Buenos Aires: EUDEBA.

43Piovani, Juan Ignacio (2007). “La entrevista en profundidad” en Marradi, Alberto, Archenti, Nélide y Piovani, Juan I., Metodología de las ciencias sociales, Buenos Aires, EMECE, p. 223.

44Rodríguez Mansilla, Darío (1992). Diagnóstico organizacional, Ediciones Universidad Católica, Chile.

45Archenti, Nélide (2007). “El papel de la teoría en la investigación social” en Marradi, Alberto, Archenti, Nélide y Piovani, Juan I., Metodología de las ciencias sociales, Buenos Aires, EMECE y Fernández, Graciela (2003). “La Observación y el Registro en el Ámbito Institucional”, en A. Corbalán de Mezzano, Institucionalistas trabajando. Buenos Aires, EUDEBA.

46Algunos observadores para registrar las observaciones y las impresiones que pueden servir para el posterior análisis dividen a la hoja donde toman nota en dos: de un lado lo descriptivo y del otro lado la impresión. (Fernández, 2003).

47Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1999). Metodología de la investigación cualitativa, Bilbao, Universidad de Deusto.

48A través del análisis del contenido de un texto, se puede inferir las características del autor (sea una persona o una institución), el receptor al que está dirigido y realizar inferencias acerca del contexto en el que fue producido.

49En caso de interfases externas no rigen criterios de obligatoriedad.

ANEXO 3

Guía para el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en la Administración Pública Provincial

Presentación

Uno de los pilares de la gestión del gobernador Daniel Scioli es la nueva visión estratégica que promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. La modernización de los mecanismos de gestión, la profesionalización de los agentes públicos y la mejora de los procesos administrativos, entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor gobierno.

En consecuencia, hemos avanzado en la incorporación de las denominadas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para dotar de mayor capacidad y calidad a los organismos de la Administración provincial y contribuir a la consolidación de un Estado más transparente y sustentable, al servicio de sus habitantes.

En este sentido, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, desarrolla asistencias técnicas y ofrece asesoramiento a los organismos del Estado provincial y municipal en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, el régimen del empleo público y la aplicación de modalidades administrativas innovadoras.

Con el propósito de favorecer estas acciones, hemos revisado y actualizado la serie de Guías de criterios generales en la gestión pública. Asimismo, hemos elaborado otras nuevas en la intención de ampliar el marco de referencia general y promover opciones y un lenguaje común sobre temas sustantivos de la gestión pública como: comunicación escrita, procesos y procedimientos, planificación estratégica, implementación de sistemas de gestión de la calidad, veedurías en la cobertura de cargos y procesos de selección de personal.

Creemos que un Estado más eficiente es aquél que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos. Es para contribuir al desarrollo de ese Estado que ponemos a disposición de los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal estos documentos orientadores.

El Proceso de Asistencias Técnicas de la Dirección de Programas de Innovación representa un documento que regula y visibiliza el desarrollo de las asistencias técnicas que, a demanda de los organismos provinciales y municipales, lleva adelante la Dirección de Programas de Innovación de la Dirección Provincial de Gestión Pública.

Este documento establece las pautas para la articulación, diseño, implementación y evaluación de las asistencias que se realizan, y determina las responsabilidades, etapas y tratamiento de la información y documentos que son parte del procedimiento.

Contacto:

Dirección Provincial de Gestión Pública

Tel.: 0221-4295571/4295545

www.dpgp.sg.gba.gov.ar

CONTENIDO:

Proceso de realización de Asistencias Técnicas de la Dirección de Programas de Innovación a organismos provinciales y municipales en el ámbito de la provincia de Buenos Aires.

ANEXO I: Cursograma del proceso

Elaboró EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DIRECTOR PROVINCIAL	Revisó DE LA CALIDAD	Aprobó COMITÉ DE GESTIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Colaboró:	ORIGINAL/COPIA	

2. Objeto y Aplicación

Establecer pautas para la articulación, el diseño, la implementación y la evaluación de las asistencias técnicas que realiza la Dirección de Programas de Innovación, área perteneciente a la Dirección Provincial de Gestión Pública, dependiente de la Subsecretaría de Modernización del Estado.

Será aplicable a todas las asistencias técnicas solicitadas por los organismos y a aquéllas que realice la Dirección de Programas de Innovación en el ámbito de la provincia de Buenos Aires.

3. Definiciones y Abreviaturas

2.a. Acta Complementaria al Acuerdo con el Organismo Certificante (IRAM): es un acuerdo de vinculación interinstitucional cuyo fundamento es el Acuerdo Marco de Cooperación firmado en el año 2003 entre el Gobernador de la provincia de Buenos Aires y el Presidente del IRAM, con el fin de promover la implementación de SGC (Sistema de Gestión de Calidad) en el ámbito provincial. Este Acuerdo, refrendado por el Decreto N° 1471/04, define como autoridad de aplicación a la Subsecretaría de la Gestión Pública –hoy Subsecretaría de Modernización del Estado-. Las Actas complementarias a este Acuerdo Marco se suscriben entre los titulares de los organismos –o aquellos funcionarios que los titulares designen- y el Subsecretario de Modernización del Estado. Las actividades a las que los organismos se comprometen abarcan desde el tratamiento de los hallazgos de una auditoría interna previa a la firma de este Acta hasta la certificación de sus SGC bajo Normas ISO 9001.

2.b. Acta Complementaria al Convenio de Asistencia Técnica: es un documento suscripto entre el organismo solicitante y la Subsecretaría de Modernización del Estado, en el marco de lo establecido en la cláusula quinta del Convenio de Asistencia Técnica donde quedan consignadas todas las cuestiones necesarias para hacer operativo dicho Convenio, según el modelo adjunto en la Disposición DPGP N° 32/08.

2.c. Actas de Reunión: son los documentos donde queda registrado lo sucedido, lo tratado y/o acordado entre los participantes de la reunión, según modelo establecido en la Disposición DPGP N° 32 que reglamenta la Resolución SSME N° 4/08.

2.d. Asistencia Técnica de Calidad: tipo especial de asistencia técnica orientada a que los organismos solicitantes diseñen, implementen y certifiquen Sistemas de Gestión de la Calidad bajo Normas ISO 9001.

2.e. Asistencia Técnica (AT): conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de las organizaciones públicas a través de la actuación de equipos de trabajo que recuperan, fortalecen y proponen buenas prácticas de gestión con un enfoque estratégico centrado en las necesidades de la organización y alineado a los planes y programas de gobierno, según el artículo 1° de la Resolución SSME N° 4/08.

2.f. Convenio de Asistencia Técnica: es el documento suscripto entre el organismo solicitante y la Subsecretaría de Modernización del Estado, donde queda establecido el objeto de la asistencia técnica, el plazo, las obligaciones, los referentes y demás compromisos a asumir por cada una de las partes.

2.g. Disposición de Designación de Equipo Técnico: es un documento administrativo del responsable de la Dirección de Programas de Innovación que designa al equipo técnico que llevará a cabo la asistencia técnica y a su referente, según lo establecido en el artículo 4° de la Resolución SSME N° 4/08.

2.h. Encuesta de Nivel de Satisfacción: es un instrumento de medición que se utiliza para medir el grado de satisfacción del organismo solicitante en relación con la asistencia técnica efectuada.

2.i. Equipo Técnico (ET): grupo conformado por agentes (personal administrativo, técnico, profesional y especialistas en gestión pública) designados por disposición, tanto de la DPln (?) como del organismo solicitante de la asistencia técnica.

2.j. Equipo Técnico Preliminar (ETP): grupo conformado por agentes (personal administrativo, técnico, profesional y especialistas en gestión pública), tanto de la DPln como del organismo solicitante de la asistencia técnica.

2.k. Informe de Avance: es un documento elaborado por el ET donde quedan registradas las etapas cumplidas conforme al plan de trabajo aprobado, según lo establecido en el artículo 6° de la Resolución SSME N° 04/08 y el modelo que figura como anexo en la Disposición DPGP N° 32/08.

2.l. Informe de Medición y/o Evaluación del impacto de la AT: es un documento elaborado por el ET, que se provee de la Encuesta de Nivel de Satisfacción de la Asistencia Técnica y del Informe Final, según lo establecido en el artículo 6° de la Resolución SSME N° 4/08 y el modelo de encuesta de nivel de satisfacción que figura como Anexo en la Disposición DPGP N° 32/08.

2.m. Informe Diagnóstico Inicial: es un documento elaborado por el ETP, donde queda registrada una descripción de la situación origen de la asistencia técnica según lo establecido en el artículo 6° de la Resolución SSME N° 4/08 y el modelo que se adjunta como Anexo en la Disposición DPGP N° 32/08.

2.n. Informe Ejecutivo: es un documento elaborado por el ET donde se sintetiza el informe final, según lo establecido en el artículo 6° de la Resolución SSME N° 04/08 y el modelo que figura como Anexo en la Disposición DPGP N° 32/08.

2.o. Informe Final: es un documento elaborado por el ET donde se describe el desarrollo integral de la asistencia técnica y el cumplimiento del Plan de trabajo, según lo establecido en el artículo 6° de la Resolución SSME N° 04/08 y el modelo que figura como Anexo en la Disposición DPGP N° 32/08.

2.p. Informe Técnico: es un documento elaborado por el ET donde constan las condiciones que imposibilitan la continuidad de la asistencia técnica.

2.q. Nota de solicitud: es un documento administrativo que cursa la autoridad del organismo requirente con el objeto de solicitar la asistencia técnica, dirigida al Subsecretario de Modernización del Estado.

2.r. Plan de Trabajo de Calidad: es un documento acordado mediante la suscripción de un Acta Complementaria de Asistencia Técnica, entre el organismo solicitante y la Subsecretaría de Modernización del Estado, donde quedan plasmadas las actividades, cronograma, responsables y todo otro compromiso inherente a la Asistencia Técnica de Calidad.

2.s. Plan de Trabajo: es un documento acordado mediante la suscripción de un Acta Complementaria de Asistencia Técnica, entre el organismo solicitante y la Subsecretaría de Modernización del Estado, donde quedan plasmadas las actividades, cronograma, responsables y todo otro compromiso inherente a la asistencia técnica.

2.t. Proyecto de Convenio de Asistencia Técnica: es el documento preliminar donde queda establecido el objeto de la asistencia técnica, el plazo, las obligaciones, los referentes y demás compromisos a asumir por cada una de las partes según el modelo obrante como Anexo I de la Resolución SSME N° 4/08.

2.u. Proyecto de Plan de Trabajo de Calidad: es un documento preliminar que surge a partir de los encuentros de trabajo de los equipos técnicos donde quedan plasmadas las actividades, cronograma, responsables y todo otro compromiso inherente a la asistencia técnica. Contempla las actividades desde el tratamiento de los hallazgos resultantes de la auditoría interna, la firma del Acta Complementaria al Acuerdo Marco con el IRAM y culmina con la Auditoría de Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.v. Proyecto de Plan de Trabajo: es un documento preliminar que surge a partir de los encuentros de trabajo de los equipos técnicos donde quedan plasmadas las actividades, cronograma, responsables y todo otro compromiso inherente a la asistencia técnica.

3. Responsabilidades

3. a. Subsecretario de Modernización del Estado (SSME): es responsable de acordar o extinguir, a nivel estratégico con los titulares de los organismos, las asistencias técnicas; suscribir el Convenio de Asistencia Técnica y el Acta Complementaria al Acuerdo con el organismo certificador (IRAM), en el caso que la misma se refiera a certificar Sistemas de Gestión de la Calidad.

3. b. Director Provincial de Gestión Pública (DPGP): es responsable de analizar la viabilidad de las asistencias técnicas y prestar o no conformidad a dicha solicitud; analizar y avalar el proyecto de convenio.

3.c. Director de Programas de Innovación (DPIIn): es responsable de determinar el alcance y factibilidad de la asistencia técnica; determinar el Equipo Técnico Preliminar y Equipo Técnico; analizar y recomendar al Director de la DPGP la viabilidad de la asistencia técnica; suscribir el Acta Complementaria al Convenio de Asistencia Técnica; avalar el Proyecto de Plan de Trabajo, Informe Técnico, Informe Final, Informe Ejecutivo e Informe de Medición y/o Evaluación de Impacto de la Asistencia Técnica; archivar el expediente.

3. d. Equipo Técnico Preliminar de la DPIIn (ETP): es responsable de elaborar el Informe Diagnóstico Inicial y el Proyecto de Convenio.

3. e. Equipo Técnico de la DPIIn (ET): es responsable de elaborar el proyecto de Plan de Trabajo y reformular el Plan; ejecutar y monitorear el Plan de trabajo; elaborar las actas de reunión e informes (de Avance, Técnico, Final, Ejecutivo y de Medición y/o Evaluación de Impacto de la Asistencia Técnica).

4. Documentos de Referencia – Normativa aplicable

La normativa aplicable al presente proceso es la siguiente:

- Ley N° 13.757
- Decreto Ley N° 7.647/70
- Decreto N° 26/08
- Decreto N° 300/06 y N° 2200/06
- Resolución SSGP N° 04/08
- Disposición DPGP N° 32/08
- Disposición DPIIn N° 15/07

5. Desarrollo del Procedimiento

ETAPA I- Articulación y Diseño de la Asistencia Técnica

1. El Subsecretario de la SSME recibe la nota de solicitud de asistencia técnica por parte del organismo solicitante y la remite al Director de la DPGP, quien la analiza y la envía a la DPIIn, previa caratulación.

2. El Director de la DPIIn recibe el expediente y organiza encuentros de trabajo con el ETP, en los que se define en forma consensuada, el alcance y la factibilidad de la asistencia técnica; es decir, se procede al ajuste de la demanda, se detallan los recursos disponibles, los compromisos a asumir por las partes, se establecen los plazos y demás cuestiones pertinentes. Como registro de lo acontecido en los encuentros se confeccionan las Actas de Reunión.

3. El ETP de la DPIIn elabora el Informe Diagnóstico Inicial, que sintetiza la demanda y contiene la opinión sobre su factibilidad. Se remite al Director de la DPIIn.

4. El Director de la DPIIn analiza el informe y lo remite con una nota de elevación al Director de la DPGP recomendando la viabilidad o no viabilidad de la asistencia técnica solicitada.

5. El Director de la DPGP presta o no conformidad a lo actuado y adjunta el Informe Diagnóstico Inicial:

5.1. En caso de considerar viable la solicitud, dispone la elaboración del Proyecto de Convenio y pasa al punto 6.

5.2. Caso contrario, comunica al Subsecretario de la SSME la necesidad de que éste curse una nota de respuesta a dicho organismo desestimando la realización de la asistencia técnica solicitada.

6. El ETP de la DPIn elabora el Proyecto de Convenio y lo remite al Director de la DPIn.

7. El Director de la DPIn analiza el proyecto y lo eleva al Director de la DPGP para que gestione la suscripción del convenio por parte del titular del organismo solicitante y del Subsecretario de la SSME. La copia del convenio se adjunta al expediente.

8. El Director de la DPIn designa mediante Disposición a los agentes que integrarán el ET de la DPIn y al referente de la asistencia técnica, en el transcurso de los diez días posteriores a la firma del convenio. La Disposición se adjunta al expediente.

9. El ET organiza encuentros de trabajo para elaborar, en el plazo de diez días, el proyecto de Plan de trabajo y lo remite al Director de la DPIn. Como registro de lo acontecido, se confeccionan las Actas de Reunión.

NOTA: Si la asistencia técnica está orientada a la certificación de calidad, el plan se denomina Plan de Trabajo de Calidad, que incluye como actividad la firma de un Acta Complementaria al Acuerdo con el Organismo Certificante (IRAM), y concluye con una actividad de auditoría interna.

10. El Director de la DPIn avala el Proyecto de Plan de Trabajo correspondiente y firma junto con el organismo solicitante, el Acta Complementaria al Convenio de Asistencia Técnica que lo aprueba. Dicha acta se adjunta al expediente.

ETAPA II – Implementación y Monitoreo de la Asistencia Técnica

11. El ET da inicio a la asistencia técnica, efectúa su seguimiento y deja constancia de ello en actas de reunión e informes de avance que se adjuntan al expediente.

NOTA: Si la asistencia técnica está orientada a la certificación de calidad, el Subsecretario de la SSME y el organismo solicitante firman el Acta Complementaria al Acuerdo con el Organismo Certificante (IRAM), que se adjunta al expediente.

1.1 Si se detectan circunstancias que afectan las condiciones preexistentes de factibilidad y éstas pueden ser subsanadas con la reformulación del Plan de trabajo, éste puede ser modificado por el ET de la DPIn y aprobado mediante una nueva Acta Complementaria que se adjunta al expediente. Pasa al punto 12.

1.2 En caso de detectarse circunstancias que afectan las condiciones preexistentes de factibilidad y que las mismas no puedan ser subsanadas con la reformulación del Plan de trabajo, el ET de la DPIn elabora un Informe Técnico que recomienda dejar sin efecto la asistencia técnica, lo eleva al Director de la DPIn, que lo avala y adjunta al expediente, lo remite al Director de la DPGP para que comuniqué al Subsecretario de la SSME la necesidad de que éste curse una nota de finalización al organismo que deje sin efecto la asistencia técnica iniciada.

2 El ET de la DPIn, una vez culminado el plan de trabajo, elabora el Informe Final y el Informe Ejecutivo, los elevan al Director de la DPIn, quien los avala y los adjunta al expediente.

ETAPA III- Evaluación de la Asistencia Técnica

3 El Director de la DPIn envía la Encuesta de Nivel de Satisfacción al organismo solicitante. Complimentada, el Director de la DPIn la remite al ET de la DPIn.

4 El ET de la DPIn analiza los resultados de la Encuesta de Nivel de Satisfacción y del Informe Final; elabora el Informe de Medición y/o Evaluación de Impacto de la Asistencia Técnica y los agrega al expediente, avalado por el Director de la DPIn.

5 El Director de la DPIn archiva el expediente y conserva digitalmente los registros de la asistencia técnica para futuras consultas. Remite el expediente digitalizado al Director de la DPGP y al Subsecretario de la SSME para su conocimiento.

6. Registros / Documentos Relacionados

Identificación	Tipo de Soporte	Lugar de archivo	Responsable	Acceso
Nota de solicitud de asistencia técnica	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial y Director de la DPIn
Expediente de asistencia técnica	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Actas de reunión	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Informe diagnóstico inicial	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Nota de elevación sobre viabilidad o no de la asistencia técnica	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial y Director de la DPIn
Nota de respuesta que desestima la realización de la asistencia técnica	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial y Director de la DPIn
Proyecto de convenio	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Disposición de los agentes que integrarán el ET	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET

Proyecto de Plan de trabajo	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Plan de trabajo de calidad	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Acta Complementaria al Acuerdo con el organismo certificante (IRAM)	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Acta Complementaria al Convenio de Asistencia Técnica	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Informe de avance	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Informe técnico	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Informe final	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Informe ejecutivo	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Encuesta de nivel de satisfacción	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET
Informe de medición y/o evaluación de impacto de la asistencia técnica	Papel y digital	DPIn	Director de la DPIn	Subsecretario / Director Provincial / Director de la DPIn y ET

ANEXO 4

Proceso de Asistencias Técnicas de la Dirección de Programas de Innovación

Presentación

Uno de los pilares de la gestión del gobernador Daniel SCIOLI es la nueva visión estratégica que promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. La modernización de los mecanismos de gestión, la profesionalización de los agentes públicos y la mejora de los procesos administrativos, entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor gobierno.

En consecuencia, hemos avanzado en la incorporación de las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para dotar de mayor capacidad y calidad a los organismos de la Administración Provincial y contribuir a la consolidación de un Estado más transparente y sustentable, al servicio de sus habitantes.

En este sentido, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, desarrolla asistencias técnicas y ofrece asesoramiento a los organismos del Estado provincial y municipal en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, el régimen del empleo público y la aplicación de modalidades administrativas innovadoras.

Con el propósito de favorecer estas acciones, hemos revisado y actualizado la serie de Guías de criterios generales en la gestión pública. Asimismo, hemos elaborado otras nuevas en la intención de ampliar el marco de referencia general y promover concepciones y un lenguaje común sobre temas sustantivos de la gestión pública como: comunicación escrita, procesos y procedimientos, planificación estratégica, implementación de sistemas de gestión de la calidad, veedurías en la cobertura de cargos y procesos de selección de personal.

Creemos que un Estado más eficiente es aquel que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos. Es para contribuir al desarrollo de ese Estado que ponemos a disposición de los organismos de la Administración Pública Provincial (APP) y Municipal (APM) estos documentos orientadores.

La presente Guía para el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad en la administración pública provincial tiene como objetivo difundir y ampliar los conocimientos técnicos de los servidores públicos para la planificación, implementación, evaluación, ajuste y mejora de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) de los distintos organismos provinciales y municipios de la provincia de Buenos Aires. Representa un documento innovador que se enmarca en un nuevo modelo organizativo sustentado en valores y principios que tienen al ciudadano como centro de su desarrollo.

Una gestión pública de calidad implica lograr la mejora de la capacidad institucional de los organismos de la administración e incrementar la transparencia, con la finalidad de alcanzar resultados de gestión que contribuyan a la satisfacción de la ciudadanía en relación a la provisión de bienes y servicios públicos.

En este orden de ideas, la implementación y el mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad, en cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas ISO 9001, constituyen una herramienta para alcanzar ese logro.

Introducción

El Estado constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales y como tal cumple un rol fundamental para lograr niveles crecientes de bienestar colectivo. Ese rol supone la provisión de bienes públicos para construir el proyecto y el sentido colectivo, principal requisito de la gobernabilidad. Ésta puede definirse como una situación de equilibrio entre las demandas y aspiraciones sociales y la forma en que el Estado ejerce la autoridad y gestiona los bienes y servicios públicos¹.

El desarrollo de organizaciones receptivas de las demandas de los ciudadanos, flexibles ante los cambios cada vez más rápidos de sus necesidades y que presten servicios de calidad plenamente satisfactorios, requiere de un proceso de mejora continua, progresiva, permanente y constante en el tiempo.

Conforme al Decreto N° 26/08, la Subsecretaría de Modernización del Estado es el organismo rector en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, la aplicación de modalidades administrativas innovadoras y los mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública. En ese marco, es responsable de coordinar integralmente los mecanismos necesarios para implementar los SGC y articular con los organismos que los demandan y con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), como entidad que propone y garantiza estándares de calidad en los procesos organizacionales².

Esas acciones se realizan a través del Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional, celebrado el 20 de agosto de 2003 y ratificado por el Decreto N° 1471/04, entre el Gobierno de la provincia de Buenos Aires y el IRAM.

El objeto de dicho Acuerdo Marco es establecer vínculos permanentes entre las instituciones mencionadas, con el fin de colaborar mutuamente para mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los ciudadanos.

Marco teórico conceptual

Las Administraciones Públicas constituyen los instrumentos de que se dotan los Estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de proveer bienes y servicios a los ciudadanos.

La implementación de la calidad en los servicios públicos representa una opción fundamental para la consolidación y el fortalecimiento de la gestión pública. Requiere decisión política y perspectiva sistémica, y genera una visión compartida que dirige los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos³.

Desde la perspectiva sistémica, podemos concebir a la organización como un sistema que interactúa con el medio, que capta insumos, los procesa (agrega valor) y entrega resultados (bienes o servicios) para satisfacer determinadas necesidades del destinatario. Se entiende a las organizaciones como una cadena de procesos orientados al ciudadano. Por consiguiente, mejorar de forma permanente la calidad de los procesos, es la garantía de un resultado final satisfactorio, así pues, es objetivo prioritario del cual depende el éxito de la misión de la organización.

La calidad se apoya en una filosofía basada en la mejora continua y tiene como fin obtener un producto o servicio de valor para el ciudadano, busca satisfacer sus expectativas. La capacidad de las organizaciones públicas de adaptarse a los requerimientos de los ciudadanos les permitirá incrementar la credibilidad y confianza en las diversas prestaciones y servicios que realiza.

Sistema de Gestión de la Calidad

En el marco de la serie de Normas ISO 9000 podemos definir un sistema como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

El Sistema de Gestión es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos organizacionales y persigue la concreción de estos objetivos.

En tanto que el SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados relacionados con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas⁴.

La adopción de un SGC es una decisión estratégica de la organización. Los resultados esperables a partir de su implementación en la APP y APM son:

- Niveles adecuados de calidad de la gestión que garanticen y superen las expectativas de los ciudadanos en los servicios públicos que reciben.
- Fortalecimiento Institucional, con firme recuperación de la confianza de la ciudadanía, basado en la eficacia, honestidad y transparencia.
- Personal profesionalizado, sensibilizado y asistido para la mejora continua de la calidad de su gestión y el cumplimiento de los resultados comprometidos.

Principios de la Calidad

Los principios inspiradores de una Gestión Pública de Calidad definidos por el CLAD⁵ promueven un enfoque común en las Administraciones Públicas de Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública; entre ellos se señalan:

- Servicio público: orientar las Administraciones Públicas al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, satisfacer sus necesidades y expectativas. El enfoque a la calidad supone maximizar la creación de valor público.
- Legitimidad democrática: garantizar la elección popular de las autoridades políticas y la participación y control de la ciudadanía.
- Transparencia y participación ciudadana: promover la transparencia en la gestión y la permeabilidad a las propuestas de mejora de la ciudadanía.
- Legalidad: ajustar las Administraciones al Estado de derecho.
- Coordinación y cooperación: contribuir conjuntamente los órganos y entes de la Administración Pública a la prestación de servicios al ciudadano.
- Ética pública: observar principios y valores éticos.
- Acceso universal: promover la universalización en el acceso a los servicios públicos de los ciudadanos.
- Continuidad en la prestación de servicios públicos: prestación regular e ininterrumpida.
- Imparcialidad: asegurar la igualdad en la atención a los ciudadanos.

- Eficacia: lograr objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- Eficiencia: optimizar los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles.

- Economía: utilizar racionalmente los recursos y bienes del Estado.

- Responsabilización: rendir cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos y efectuar un control social sobre la gestión pública.

- Evaluación permanente y mejora continua: orientar la gestión a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas.

Así como la Carta Iberoamericana de Calidad del CLAD proporciona el marco general de calidad en la gestión pública, las Normas ISO 9000 y 9004 identifican ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Alta Dirección⁶ con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño. Los principios de la norma son aplicables a los procesos identificados dentro del SGC.

- Enfoque al destinatario⁷: las organizaciones deben comprender las necesidades actuales y futuras de los destinatarios de sus productos o servicios, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. En el caso de la APP se habla de enfoque al ciudadano-usuario-destinatario de los bienes y servicios públicos.

- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. El buen ejercicio del liderazgo ayuda a comprender los objetivos de la organización, motivar al personal y mejorar la comunicación entre sus distintos niveles.

- Participación del personal: el personal es la esencia de la organización y su compromiso y motivación posibilitan la innovación al contribuir a la mejora continua y la responsabilización de su desempeño.

- Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como proceso, logrando oportunidades de mejora localizadas y priorizadas y, en consecuencia, generando mejores resultados.

- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos.

- Mejora continua: debe ser un objetivo permanente de la organización con vistas a mejorar las capacidades organizacionales en todos los niveles y lograr flexibilidad para reaccionar frente a los cambios.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: para ser eficaces, las decisiones deben basarse en el análisis de los datos y la información.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor⁸: una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación que genere beneficios mutuos aumenta la capacidad de ambos para crear valor y brindar respuestas conjuntas a las necesidades o expectativas del ciudadano-usuario-destinatario.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de los Sistemas de Gestión de la Calidad de la serie de Normas ISO 9000.

Breve reseña del enfoque por procesos

Un SGC consiste en un modelo de gestión que permite conducir y operar alguno o todos los procesos de una organización en forma eficaz, dirigiéndola y controlándola en forma sistemática y transparente. Esta eficacia puede lograrse implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración permanente de las necesidades de todas las partes involucradas. Así, un SGC induce a la organización a considerar sus actividades -y los recursos que su ejecución implica- como un Sistema de Procesos que deben planificarse, ejecutarse y monitorearse permanentemente en forma conjunta, alineados con objetivos claramente preestablecidos y periódicamente revisados.

Cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos que se relacionan e interactúan; el resultado de un proceso se constituye en el elemento de entrada del siguiente proceso.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruza las barreras entre diferentes unidades funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

A los efectos de profundizar en la identificación de procesos se recomienda consultar la "Guía para el diseño de procesos y la elaboración de Manuales de Procedimientos en la Administración Pública Provincial y Municipal" elaborada por la Dirección Provincial de Gestión Pública de la Subsecretaría de Modernización del Estado.

Breve reseña de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) y sus normas

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) nacida tras la segunda guerra mundial, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su principal función es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. Tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

En 1987, la Organización Internacional de Estandarización publicó la serie de Normas ISO 9000 con el objetivo de llegar a un consenso sobre estándares internacionales que cumplieran con las exigencias comerciales y sociales que aseguran la calidad de los productos y servicios (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas son de cumplimiento voluntario ya que la Organización Internacional de Estandarización, al ser una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los SGC y especifica la terminología para ellos.

Por su parte, la Norma ISO 9001 experimentó su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994. Estaba principalmente dirigida a organizaciones que realizaban procesos productivos y su implementación en las empresas de servicios planteó muchos problemas. Este es el motivo por el cual se fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

Con la revisión del año 2000 se consiguió una norma más adecuada y por tanto aplicable a organizaciones de todo tipo, lo que permitió su implantación y, en su caso, la certificación de procesos.

La Norma ISO 9001 se refiere a los SGC y especifica los requisitos aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requerimientos de los ciudadanos-destinatarios-usuarios.

La Norma ISO 9004 tiene como objetivo la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción del ciudadano-destinatario-usuario, para lo cual establece directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC e incorpora el concepto de visión integral y dinámica de la calidad y las políticas de mejora continua, que comprenden los siguientes objetivos adicionales:

- Lograr que los productos o servicios entregados cumplan con los requerimientos del usuario final y se ajusten a las reglamentaciones vigentes.

- Asegurar la satisfacción del usuario final a través de procesos de mejora continua y de prevención de desvíos en la prestación de servicios o producción de bienes.

La Norma ISO 9001 en su versión 2008, actualmente en vigencia, agrega mejoras relacionadas con el manejo de la comunicación con el cliente, el uso adecuado de la tecnología informática y la protección del medio ambiente. Sobre este último punto está centrada la Norma ISO 14001. La implementación de estas dos normas juntamente con la OHSAS 18001 (relacionada a la gestión de seguridad e higiene en el trabajo) conforman los llamados Sistemas de Gestión Integrados, también certificables a través de entidades acreditadas.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de los Sistemas de Gestión.

Norma ISO 9000	Aplicación
ISO 9001	Fundamentos y vocabulario
ISO 9004	Requisitos para implementar SGC (certificable)
ISO 14001	Recomendaciones para la mejora de SGC
OHSAS 18001	Sistemas de Gestión ambiental (certificable)
ISO 19011	Gestión de la Seguridad e Higiene en el trabajo (certificable).
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001	Directrices para Auditorías de los SGC y ambienta.
	Sistemas de Gestión Integrados

Vínculo con el IRAM

Con el fin de adoptar la filosofía de la calidad, el Gobierno de la provincia de Buenos Aires promueve la implementación de SGC en organismos de la APP y APM que sustenten valores y principios que hacen a la calidad de la gestión, como los propuestos en las normas internacionales ISO 9000 y 9001.

Para ello, se establecieron vínculos con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) con el objeto de colaborar para mejorar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos.

El IRAM es parte integrante del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación y miembro permanente del Consejo Nacional de acuerdo con las funciones asignadas por Decreto N° 1474/94 del Poder Ejecutivo Nacional. Es el representante de ISO en Argentina e integrante de su Consejo Directivo. Representa en otros foros internacionales y regionales de formalización. Ha sido acreditado por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) y otros organismos extranjeros como Organismo de Certificación de Productos y SGC.

La vinculación entre el Gobierno de la Provincia y el IRAM se formalizó a través de la suscripción de un Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional que tiene por objeto lograr:

- Niveles internacionales que hagan a la calidad de la gestión en aspectos tales como la atención al público, la prestación de los servicios que brinda y las obras que realiza.

- Niveles internacionales en la gestión y la preservación y protección del medio ambiente en la prestación de los servicios.

Para lograr esos objetivos, se propicia una estrecha y sistemática cooperación entre las partes, en un marco que facilite el mejor cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de ellas y promueva su compromiso de extensión y promoción al ámbito municipal.

Proceso de certificación

Para lograr la certificación, las organizaciones deben cumplir con la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001, someterse al menos a una auditoría interna y otra de certificación, como así también a una inspección anual para mantenerla. Luego de dos auditorías anuales de mantenimiento, se debe realizar una auditoría de recertificación del SGC.

Los requerimientos de la norma son genéricos, por cuanto pueden ser aplicables a cualquier organización, independientemente de factores tales como tamaño, actividad, destinatarios, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. En ellos se establece el "qué" pero no el "cómo".

Un proyecto de implementación supone que la organización desarrolle criterios específicos y que los aplique a las actividades propias de ella. Al desarrollar estos criterios coherentes con su actividad, la organización construye su SGC que involucrará, al menos:

- Entender y conocer los requerimientos normativos y cómo éstos alcanzan a la actividad del organismo.
- Analizar la situación inicial de la organización y los objetivos del SGC.

- Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellos que la actividad propia de la organización requiera.
- Detectar las necesidades de capacitación propias de la organización.
- Realizar Auditorías internas.
- Implementar el SGC, registrar su funcionamiento y generar la mejora continua.
- Solicitar la Auditoría de Certificación.

Marco normativo

Se recomienda verificar la vigencia de las normas relativas a la implementación de SGC, su validez al momento del uso y la existencia de nueva normativa jurídica (leyes, decretos y resoluciones a nivel provincial, o normativa nacional con incidencia provincial por cualquiera de los mecanismos que el sistema federal prevé) que influya tanto en la Guía, como en sus productos.

Se menciona a continuación la normativa jurídica vigente al momento de elaboración de la presente Guía y sus productos.

Decreto-Ley N° 7647/70, "Ley de Procedimiento Administrativo". Es la ley que regula el procedimiento para obtener una decisión o prestación de la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires y el de producción de sus actos administrativos. Se aplica supletoriamente en las tramitaciones administrativas con regímenes especiales.

Ley N° 12.475 y su Decreto Reglamentario N° 2877/00. Regulan el acceso a la documentación administrativa de toda persona que acredite un interés. Convenio N° 376. Celebra el Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Gobierno de la provincia de Buenos Aires y el IRAM (Instituto Argentino de Normalización).

Decreto N° 1471/04. Aprueba el Acuerdo Marco antes mencionado.

Decreto N° 26/08. Aprueba en el ámbito de la Secretaría General de la Gobernación la estructura orgánico-funcional y las acciones de la Subsecretaría de Modernización del Estado (SSME).

Decreto N° 300/06 (T.O. Dec. N° 2200/06). Establece las normas de comunicación escrita para la Administración Pública Provincial.

Decreto N° 3066/91. Fija el "Régimen General de Archivo" para las actuaciones que se tramitan en la Administración Pública Provincial.

Resolución N° 4/06 de la Subsecretaría de la Gestión Pública, que aglutina y organiza las reglas gramaticales que dan lugar a dudas en el estilo de redacción de los documentos administrativos, fijando criterios. No tiene carácter obligatorio. Su objetivo es facilitar la tarea de redacción.

Resolución N° 4/08 de la SSME. Reglamenta el desarrollo de Asistencias técnicas en el ámbito de dicha Subsecretaría.

Etapas para la elaboración e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad Para diseñar, implementar, certificar y mantener un SGC se sugiere una serie de etapas y pasos que, si bien no necesariamente deben ser sucesivos, dan cuenta de una lógica de implementación que facilita su desarrollo.

Estos pasos cumplen con todos los requisitos de la Norma ISO 9001, aunque no respetan su orden. Para una mejor comprensión, se cita textualmente en recuadro el punto de la Norma que refiere a ellos.

Las etapas propuestas son:

- Planificación
- Implementación
- Evaluación, Ajuste y Mejora
- Certificación
- Es importante tener en cuenta que en el momento de tomar la decisión de implementar un SGC en el Organismo, la máxima autoridad responsable debe tener una efectiva percepción de las implicancias de comprometerse con un proyecto de esta envergadura, ya que afectará el funcionamiento cotidiano de la organización en cuanto a la asignación de los recursos y la planificación de las tareas.

- El éxito en la implementación y posterior certificación de un SGC depende en gran medida del grado de conciencia y compromiso de las autoridades responsables de multiplicar el proyecto hacia el seno de la organización.

- Recomendación: para interiorizarse acerca de las implicancias de un SGC, contactarse con la Dirección Provincial de Gestión Pública o con Organismos ya certificados.

Etapas I: Planificación

En concordancia con lo planteado en el Marco teórico conceptual de la presente Guía, la Norma ISO 9001 plantea la necesidad de implementar un SGC basado en procesos, orientado siempre a la satisfacción del ciudadano o destinatario final del Organismo.

ISO 9001:2008

0.2 Enfoque basado en procesos

Esta Norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA: De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

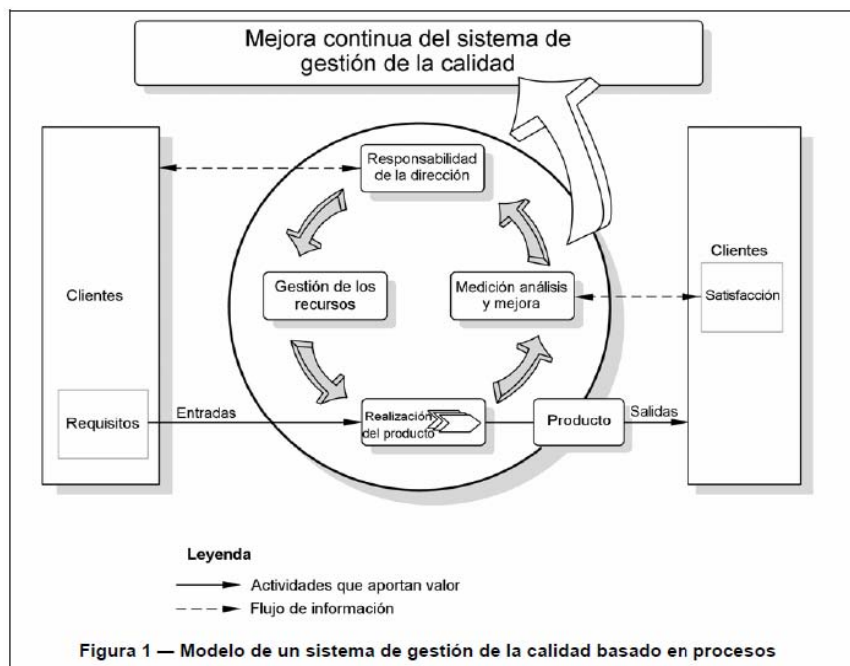
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El siguiente gráfico muestra la lógica de la mejora continua que plantea el SGC bajo la norma ISO 9001:



Fuente: Norma ISO 9000.

Dentro de la etapa de Planificación se puede identificar una secuencia ideal para su desarrollo:

1° Conformar un equipo de trabajo

La Alta Dirección de la organización debe definir el grupo de agentes que serán los encargados de llevar adelante los requerimientos necesarios para implementar el SGC en el Organismo.

Es recomendable que los integrantes de este equipo tengan un conocimiento integral del funcionamiento de la organización, técnicas de gestión y de las normas de calidad bajo las cuales se pretende certificar (serie de Normas ISO 9000).

2° Realizar un diagnóstico

Para llevar a cabo la actividad de diagnóstico se deberá:

- Analizar la información existente, por ejemplo, la normativa específica del organismo, manuales o guías de procedimientos.
- Identificar y definir los procesos de la organización, estableciendo su secuencia e interrelación, los productos y/o servicios brindados y los destinatarios de los mismos. En este punto, es importante destacar que se pueden diferenciar, a lo largo de la cadena de valor de la organización, destinatarios internos y externos. Los primeros reciben productos intermedios para utilizar como insumos en sus procesos, en tanto que los externos reciben el producto o servicio final.

Recomendación: consultar la "Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales de procedimientos en la Administración Pública Provincial y Municipal" y solicitar en caso de considerarlo necesario una asistencia técnica a la Dirección Provincial de Gestión Pública.

ISO 9001:2008

4.1 Requisitos generales

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

- Clasificar los procesos identificados en el punto anterior, de acuerdo a su naturaleza, en:

- **Sustantivos¹⁰**: son aquellos que proveen los productos o servicios que hacen al cumplimiento de la misión del Organismo. Es importante identificar la cantidad de unidades orgánicas involucradas en cada uno de los mismos.
 - **De apoyo¹¹**: son aquellos que proveen la logística y los recursos necesarios para el normal desarrollo de las actividades (humanos, tecnológicos, etc).
 - **De gestión¹² / estratégicos**: son aquellos que brindan la orientación estratégica y administran las actividades transversales a todos los procesos.
- Determinar las capacidades organizacionales actuales, como por ejemplo las competencias y disponibilidad de los agentes afectados a los distintos puestos de trabajo, la infraestructura y el ambiente de trabajo.

ISO 9001:2008

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA: El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

Recomendación: en forma simultánea al inicio del desarrollo del SGC se recomienda que el personal involucrado realice actividades de capacitación específicas en esta temática (política de calidad, aspectos relativos a la gestión de la calidad) que ayuden a comprender el aporte o incidencia de su actividad al producto o servicio brindado, a fin de generar compromiso y conciencia, y en herramientas de auditoría interna para aquellas personas que se vayan a desempeñar en esa posición, entre otras temáticas.

3° Definir el alcance del SGC

Definir el alcance del SGC consiste en decidir qué procesos serán involucrados en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001. Para ello, el criterio será definir el/los proceso/s sustantivo/s y determinar cuáles son los procesos que tienen relación con ellos (estratégicos y de apoyo). De este modo, quedará definido el SGC.

Cabe aclarar que el alcance establecido en primera instancia puede ser ampliado en la medida en que evoluciona la cultura de la calidad en la organización. Esta decisión es de naturaleza técnico-política y está supeditada a la coyuntura dominante en el momento de la decisión.

Los procesos organizacionales pueden ser simples o complejos, de acuerdo a la cantidad de unidades organizacionales que participen en su ejecución; poco o muy sistematizados, de acuerdo al grado de regulación que los normaliza; con contacto directo o no con el destinatario final, etc. De esta manera, se pueden plantear distintas alternativas en la oportunidad de decidir el alcance del SGC. A continuación, se enuncian algunos ejemplos de los criterios utilizados en organismos certificados:

- Identificar el proceso sustantivo que brinda el servicio o producto final al destinatario del organismo y decidir una certificación progresiva o por fases, ampliando el alcance a medida que avanza el flujo de trabajo por las unidades organizacionales/áreas/departamentos involucradas.
- Decidir, en una primera instancia, certificar procesos simples, con pocas unidades organizacionales involucradas. De este modo, la organización realizará un aprendizaje práctico en la implementación de los requisitos de la ISO 9001, a fin de replicarlo posteriormente al resto de los procesos.
- Decidir certificar procesos que tengan un contacto directo con el destinatario final de la prestación de servicios o producción de bienes del organismo, por ser los que tendrán un impacto más visible ante la sociedad.

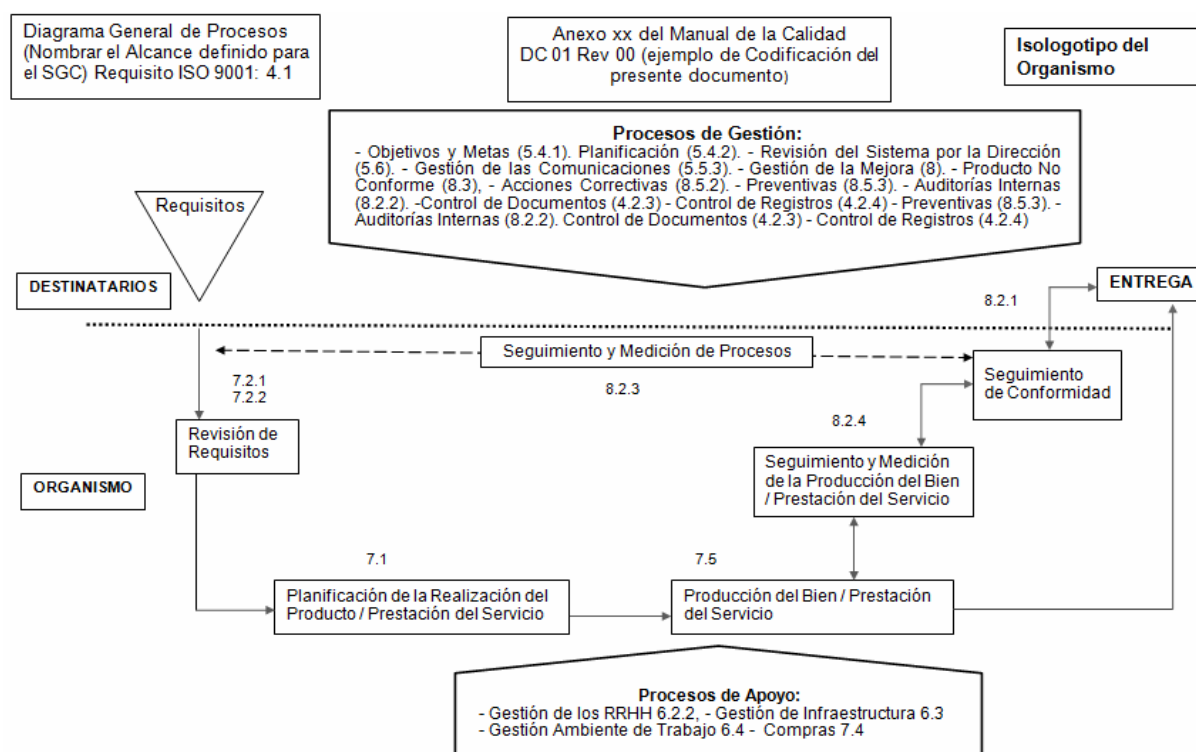


Figura 2 - Diagrama de Procesos
 Fuente: Dirección de Programas de Innovación

4° Definir las autoridades y responsabilidades

En este punto, es importante definir cuatro figuras fundamentales para el desarrollo e implementación del SGC:

- La Alta Dirección,
- El representante de la Dirección,
- El Comité de la Calidad, y
- El/los responsable/s de los procesos involucrados.

Alta Dirección

Esta figura es el responsable máximo del SGC, quien toma la decisión de certificar; todas sus actividades están orientadas a su mantenimiento, adecuación y mejora continua.

ISO 9001:2008

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

Representante de la Dirección

ISO 9001:2008

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Es importante destacar que esta persona debe detentar la autoridad suficiente para tomar decisiones acerca de temas tales como asignación de recursos o cambios sustantivos en la organización.

Comité de la Calidad

Debido a la complejidad y la naturaleza de las actividades requeridas para el desarrollo y funcionamiento del SGC -que incluyen la coordinación de tareas y el seguimiento de resultados entre áreas del organismo- es necesaria la creación de un Comité de la calidad.

El mismo constituye un equipo de trabajo conformado por la Alta Dirección (a través de su representante) y los responsables de los procesos involucrados en el alcance del SGC.

Recomendación: se sugiere que forme parte de este Comité el equipo de trabajo encomendado a la implementación de los requisitos de la Norma ISO 9001 en los puestos de trabajo de los procesos alcanzados.

Este Comité realiza reuniones periódicas para analizar, planificar y evaluar la evolución del sistema y tomar las decisiones pertinentes. Es importante que las reuniones queden registradas en Actas firmadas por los asistentes.

5° Definir un plan de implementación

El Plan de implementación no es un requisito de la norma. Se trata de una herramienta apropiada para ordenar la ejecución de las actividades que deberán realizarse tendientes a lograr la certificación; designar a los responsables de su realización y asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Este Plan es dinámico y de continua revisión a lo largo del proceso de implementación del SGC.

Puede utilizarse por ejemplo una gráfica de Gantt, incorporando los pasos de las etapas subsiguientes que se desarrollan en el presente documento: implementación; evaluación; ajuste y mejora; y certificación.

Etapas II: Implementación

Un Sistema de Gestión de la Calidad basa su diseño, implementación, evaluación, ajuste, seguimiento y mejora en una estructura documental. Esta estructura refleja el funcionamiento global del sistema y posibilita la obtención de evidencias debidamente documentadas (registros) de la ejecución de todos los procesos que conforman dicho SGC, considerando las particularidades de la Administración Pública Provincial en general, y las del organismo en cuestión, en particular. En la Figura 3, se muestra la jerarquía de la estructura documental.

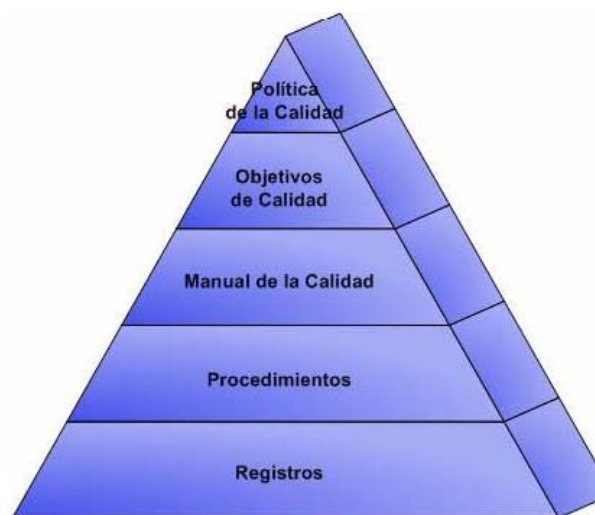


Figura 3 – Estructura Documental
 Fuente: Dirección de Programas de Innovación

La documentación del SGC incluye:

- Declaración documentada de la Política de la Calidad,
- Objetivos de la Calidad definidos para todos los procesos,
- Manual de la Calidad: documento que sintetiza el funcionamiento y la estructura documental del SGC. Su lectura debería bastar para tener una noción general y clara de todos los procesos del sistema y sus interrelaciones. Debe incluir la referencia de todos los documentos y registros que operan en el SGC, incluida la normativa vigente que regula la organización,
- Procedimientos: documentos que reflejan los mecanismos de ejecución de los procesos, y

- Registros: documentos que reflejan los resultados obtenidos o proporcionan evidencias de las actividades desempeñadas.
- A continuación, se describe una serie de pasos que podrían tomarse como guía para la implementación del SGC. Esta secuencia es la sugerida, aunque puede ser adecuada en función de las circunstancias particulares del organismo.
- 1° Definir la política de la calidad

Para definir la política de la calidad, son imprescindibles los lineamientos de la Alta Dirección, por cuanto son los que conocen en profundidad los propósitos de la organización y su compromiso con ella, es fundamental para el desarrollo, implementación y mantenimiento del SGC.

Es importante que en la política de la calidad se refleje la decisión y voluntad de la organización en cuanto a orientar sus procesos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los destinatarios, el compromiso y participación de los integrantes del organismo, la importancia de la capacitación del personal y la mejora continua.

Una vez definida la política de la calidad, es un requisito de la norma que sea comunicada y entendida por los miembros de la organización. Además, debe existir un mecanismo de revisión continua, que puede estar especificado, por ejemplo, en el procedimiento de revisión por la Dirección (ver paso 7° de la presente sección).

ISO 9001:2008

5.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

2° Describir los procesos y procedimientos sustantivos a certificar¹³

Este punto no es un requisito obligatorio de la norma, pero contribuye a comprender la interrelación y las dimensiones de los procesos y procedimientos a certificar.

Esta actividad consta de identificar las entradas y salidas, como así también una secuencia lógica y detallada de las actividades que se realizan a lo largo del circuito operativo.

Se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, tanto para el relevamiento como para su graficación¹⁴. Por ejemplo, se puede hacer un relevamiento por observación in situ del trabajo; encuestas y entrevistas al personal que realiza las tareas, entre otras. Para una mejor comprensión de la secuencia, se puede utilizar también alguna herramienta gráfica, como lo es el flujograma o diagrama de flujo, para identificar a simple vista el circuito de trabajo, tal como se muestra en el ejemplo en la Figura 4.

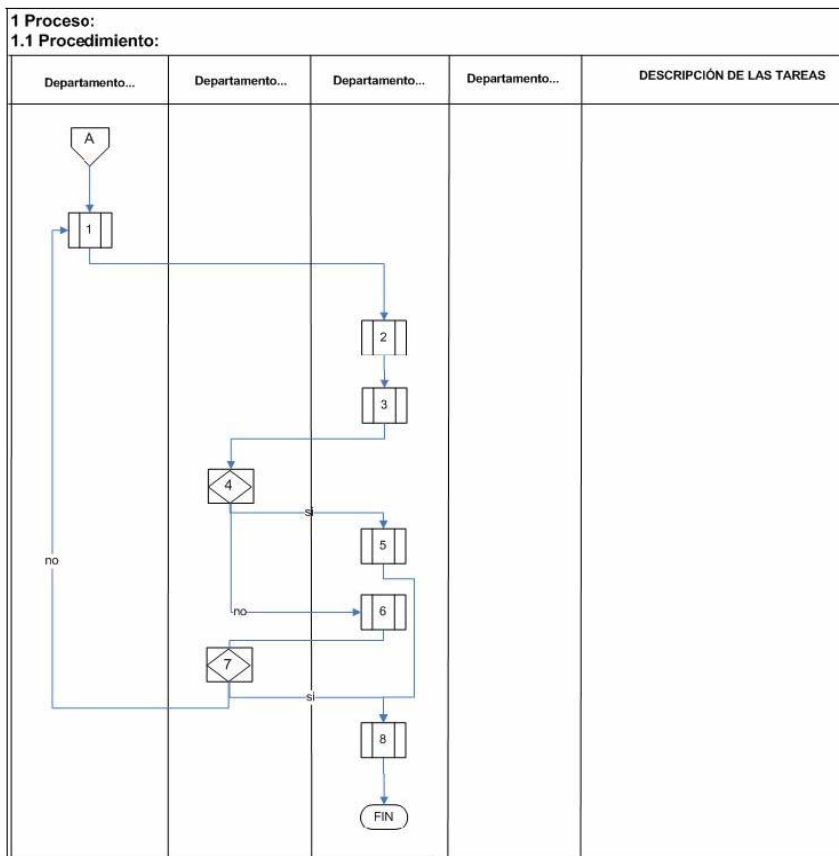


Figura 4 - Flujograma o diagrama de flujo
Fuente: Dirección de Programas de Innovación

3° Elaborar el procedimiento documentado de control de documentos

El procedimiento de control de documentos es uno de los procedimientos que la norma denomina como "documentado", es decir que debe ser establecido, documentado, implementado y mantenido.

ISO 9001:2008

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Con referencia al apartado de la norma antes mencionada, se realizan a continuación algunos comentarios de cada uno de sus ítems, al sólo efecto de aclararlos:

El ítem a) expresa la adecuación de los documentos; esto se refiere a que los mismos deben tener un idéntico formato, contenido, identificación, etc.

A modo de ejemplo, se expone un modelo tentativo de los temas que podrían integrar el contenido de los documentos:

- Objeto y aplicación: breve descripción del propósito del documento y áreas en las cuales se aplica.
- Responsabilidades: definición del responsable del proceso.
- Definiciones: aclaración de términos que puedan originar diversas interpretaciones.
- Desarrollo del procedimiento: descripción de la secuencia de actividades y tareas que lo integran.
- Registros generados por el documento.
- Gráficos, tablas, formularios, cursogramas, etc.

El ítem b) establece la necesidad de revisar y actualizar los documentos y, por tanto, modificar los procedimientos, cada vez que el proceso de trabajo cambie en alguna forma.

El ítem c) complementa el anterior, pues requiere que los cambios producidos se identifiquen en el documento; esto puede realizarse por ejemplo, con una línea vertical a la derecha del texto modificado, o cualquier otra alternativa que permita identificar rápidamente los cambios producidos. Asimismo, debe indicarse en el documento modificado la revisión pertinente; esto significa que, por cada modificación aprobada debe realizarse una nueva versión del documento que se indicará en orden consecutivo.

El ítem d) requiere que los documentos se encuentren actualizados y disponibles en el lugar en el que sean necesarios para su utilización.

El ítem e) establece que los documentos escritos sean legibles e identificables. Esto se puede lograr a partir de un sistema de codificación, mediante el uso, por ejemplo, de códigos alfanuméricos que ayuden a la clasificación, sistematización y ordenamiento de los documentos.

En cuanto al ítem f), se debe indicar el tratamiento de todos los documentos de origen externo que son necesarios para el desarrollo de las tareas, ya sea porque modifican alguna actividad o porque la rigen o reglamentan, tales como leyes o resoluciones.

Con respecto al último ítem, es necesario que los usuarios del Sistema cuenten con la versión vigente de los documentos; para ello, es importante que se establezca un mecanismo de identificación de los documentos obsoletos o no vigentes que se mantengan por alguna razón. Una forma de hacerlo, puede ser mediante un sello con una identificación en la que conste que no es la versión vigente del mismo.

4° Desarrollar el procedimiento documentado de control de registros

El procedimiento de control de registros es otro de los procedimientos documentados contemplado en la Norma ISO 9001.

Un registro es un tipo especial de documento que presenta los resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

ISO 9001:2008

4.2.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

La Norma plantea la necesidad de que los registros que el Sistema genera sean identificados y controlados, a través de un procedimiento que así lo garantice. En la Figura 5, se muestra una planilla que se utiliza usualmente para efectuar el control de los registros.

Proceso:

Nombre del registro	Tipo de Soporte	Lugar de Almacenamiento	Tiempo de conservación	Responsable

Figura 5 - Planilla de Control de Registros

Fuente: Dirección de Programas de Innovación

5° Adecuar los procedimientos documentados de los procesos sustantivos

Una vez desarrollados los procedimientos de control de documentos y de registros, se deben adecuar los procesos y procedimientos sustantivos previamente relevados, de manera tal que cumplan con las estipulaciones previstas en aquéllos, tales como formato, codificación, etc.

Asimismo, en caso de ser necesario, se deberán adaptar los registros de las actividades a efectos de su adecuación a los requisitos de la Norma.

6° Definir los objetivos de calidad para los procesos sustantivos

Definidos y adecuados los procesos sustantivos, es necesario decidir y fijar los objetivos de calidad para ellos. Esto implica determinar las salidas o resultados de los procesos y los estándares aceptables, teniendo siempre presente la satisfacción de los destinatarios de cada proceso y el destinatario final.

Los objetivos deben ser susceptibles de medición, traducibles en indicadores y contener la definición de un plazo para su cumplimiento.

ISO 9001:2008

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

A continuación, se muestra en la Figura 6 un modelo de Planilla de objetivos:

Proceso / Procedimiento:

Definición	Estado Actual	Estado Objetivo	Tiempo	Indicador
------------	---------------	-----------------	--------	-----------

Figura 6 – Planilla de objetivos

Fuente: Dirección de Programas de Innovación

7° Describir los procesos de gestión

Estos procesos son aquellos que brindan la orientación estratégica al SGC, administrando las actividades transversales a toda la organización.

Los procedimientos documentados que describen los procesos de gestión relevantes para un buen desempeño del SGC son:

- Revisión por la Dirección:

ISO 9001:2008

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- los resultados de auditorías,
- la retroalimentación del cliente,
- el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- las recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- las necesidades de recursos.

La norma establece las acciones que necesariamente debe llevar a cabo la Alta Dirección para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua del SGC que se implementa en la organización. Para ello, exige que exista evidencia documentada de esas actividades, por lo que es conveniente documentar el mecanismo para llevarlas a cabo por medio de un procedimiento documentado, en virtud de los requisitos de entrada a la Revisión que deben ser registrados.

- Auditorías internas

El procedimiento debe ser documentado y constituye una actividad de verificación del desempeño de los procesos incluidos en el alcance del SGC, que debe realizarse de manera periódica.

Este documento debe especificar las responsabilidades, la frecuencia y los requisitos para la selección, evaluación y calificación de los auditores internos.

ISO 9001:2008

8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y

b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

Recomendación: se sugiere la lectura de la Norma ISO 19011, que trata de las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad.

- Tratamiento de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas

Una no conformidad es el incumplimiento de un requisito según la Norma ISO 9000, es decir, no haber alcanzado los estándares preestablecidos para determinado proceso / producto / servicio, en cuanto a las características planificadas / documentadas.

Una acción correctiva es una acción implementada para eliminar la causa de ocurrencia de una no conformidad (errores, defectos, falta de controles adecuados del proceso, etc.) y evitar su recurrencia.

Una acción preventiva es una acción implementada para eliminar la causa de una no conformidad potencial y prevenir su ocurrencia.

El tratamiento de estas cuestiones debe ser documentado en un procedimiento que especifique los mecanismos a seguir ante el surgimiento de alguna de estas situaciones.

ISO 9001:2008

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- determinar las causas de las no conformidades,
- evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- determinar e implementar las acciones necesarias,
- registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- determinar e implementar las acciones necesarias,
- registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

ISO 9001:2008

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- tomando acciones apropiadas a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Es importante destacar que el tratamiento de no conformidades así como las acciones correctivas y preventivas se aplican a todo el proceso, mientras que el producto/servicio no conforme se refiere exclusivamente a las salidas.

- Satisfacción del cliente

Este punto es importante dado que es uno de los principios de Gestión de la Calidad, se refiere a orientar las acciones de la organización a fin de comprender las necesidades actuales y futuras de sus destinatarios, satisfacer sus demandas y procurar exceder sus expectativas.

ISO 9001:2008

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

ISO 9001:2008

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA: El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

Con respecto al punto 8.2.1, la Norma establece la necesidad de contar con mecanismos que permitan identificar claramente la percepción de los destinatarios con respecto a la calidad del producto o servicio brindado por la organización.

Para ello, se pueden realizar encuestas de satisfacción, escritas o telefónicas, diseñadas de acuerdo al alcance del SGC. Otras herramientas podrían ser un libro de quejas y sugerencias, casillas de e-mail, etc.

Si bien estas herramientas son importantes, resulta necesario establecer un mecanismo para relevar la información obtenida, analizarla y decidir las acciones que se tomarán en cada caso.

8° Definir los objetivos de calidad para los procesos de gestión

Una vez establecidos los procesos de gestión, se deben definir sus objetivos de calidad. Esto implica determinar las salidas o resultados que producen y los estándares aceptables, siempre teniendo presente la satisfacción de los destinatarios de cada proceso y el destinatario final.

Los objetivos deben ser susceptibles de medición, traducibles en indicadores y deben contener la definición de un plazo para su cumplimiento.

9° Describir los procesos y procedimientos de apoyo

Como ya se ha mencionado, los procesos y procedimientos de apoyo son aquellos que proveen los recursos y la logística necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

ISO 9001:2008

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y

b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Dentro de este grupo de procesos, se pueden identificar requisitos relacionados con recursos humanos, compras y mantenimiento de los sistemas informáticos, entre otros.

Con respecto a los recursos humanos, la organización debe asegurar que cuenten con las competencias necesarias o apropiadas, establecidas previamente, para la realización de las actividades que involucran los procesos alcanzados por el SGC. Para ello, se deben prever los mecanismos adecuados para la capacitación y la formación del personal.

ISO 9001:2008

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,

b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,

c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

Con respecto a las compras, la organización debe asegurar la provisión de los insumos necesarios para el normal desarrollo de las tareas. Para ello, debe establecer un mecanismo de selección y posterior evaluación de los proveedores con respecto a los insumos suministrados, a fin de asegurar una mayor calidad y una mejora continua en estos aspectos.

ISO 9001:2008

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,

b) los requisitos para la calificación del personal, y

c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información

Con relación al mantenimiento de los sistemas informáticos, y debido a que son actualmente imprescindibles, se hace necesario establecer un mecanismo que permita adecuar, mantener y asegurar los sistemas de trabajo (nuevos desarrollos de software, reparaciones de hardware, etc.) y los backups necesarios para proteger los registros que en consecuencia se producen.

10 Definir los objetivos de calidad para los procesos de apoyo

Una vez establecidos los procesos de apoyo, se deben definir sus objetivos de calidad. Esto implica determinar las salidas o resultados que producen y los estándares aceptables, siempre teniendo presente la satisfacción de los destinatarios de cada proceso.

Los objetivos deben ser susceptibles de medición, traducibles en indicadores y contener la definición de un plazo para su cumplimiento.

11° Redactar el manual de la calidad

En el Manual de la Calidad se puede hacer una referencia a los procesos y procedimientos incluidos en el alcance del SGC, o bien utilizarlo como una descripción completa de todo el SGC. La opción es una decisión propia de la organización y dependerá de su tamaño, cultura, complejidad, etc.

La norma establece una serie de requisitos que el Manual debe contener:

- Alcance y exclusiones: el primero hace referencia a los procesos que están incluidos en el SGC y que, por lo tanto, deben cumplir los requisitos establecidos en la norma.

Las exclusiones son excepciones a la aplicación de los requisitos de la Norma al alcance del SGC. Las mismas deben ser justificadas y están restringidas al capítulo 7 de la Norma ISO 9001, siempre que no afecten al desarrollo normal del sistema.

ISO 9001:2008

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

- Procedimientos documentados o referencia a ellos:

PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	PUNTO DE REFERENCIA DE LA NORMA
Control de Documentos	4.2.3
Control de Registros	4.2.4
Auditorías internas	8.2.2
Control de productos no conformes	8.3
Acciones correctivas	8.5.2
Acciones preventivas	8.5.3

- Diagrama de procesos: se trata de la interrelación de los procesos incluidos en el alcance del SGC.

ISO 9001:2008

4.2.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),

b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y

c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

12 Operativizar la implementación del SGC

Una vez definido y documentado el Sistema de Gestión de la Calidad, éste se aplica en el organismo según lo planificado. La implementación consiste en la ejecución, por parte del agente responsable de cada puesto de trabajo, de las actividades involucradas en los procesos definidos previamente y que conforman el SGC. Esta es una fase crítica, en la que se verifican la aceptación y el compromiso de todos los involucrados en el proceso y las necesidades de capacitación específica.

Recomendación: en esta instancia es importante realizar acciones de sensibilización y capacitación del personal involucrado en el desarrollo e implementación del sistema.

Para lograr una implementación eficaz, el personal debe estar informado sobre las decisiones de la Alta Dirección, de manera que se promueva y favorezca el compromiso de los agentes.

ISO 9001:2008

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Etapa III: Evaluación, ajuste y mejora

En esta etapa se recopilan los datos y se realizan las mediciones correspondientes, en el marco de auditorías internas y revisiones por parte de los responsables del SGC en el organismo. A partir de allí, se comparan los objetivos planificados con los resultados obtenidos.

Recomendación: además de las instancias de revisión del cumplimiento de objetivos, la Revisión por la Dirección y las Auditorías internas realizadas, es importante que se establezca un mecanismo sistemático de recopilación de datos y monitoreo de los procesos, donde se definan: los datos a relevar, la frecuencias de medición y los responsables de los mismos. Una herramienta comúnmente utilizada a estos fines es el Tablero de Comando.

La evaluación se pone en marcha una vez que el sistema se encuentra en funcionamiento, considerando un tiempo prudencial que dependerá de la complejidad del/los proceso/s involucrado/s.

Las Auditorías internas y la revisión del SGC por parte de sus responsables ofician como una autoevaluación del organismo. En caso de que se verifiquen desvíos respecto de los estándares establecidos como metas por la Alta Dirección, se analizan las causas que los originaron y se implementan acciones para corregirlos (Acciones correctivas). En caso de preverse la posibilidad de ocurrencia de algún desvío potencial, y para evitar que se produzca, se definen las pertinentes Acciones preventivas.

ISO 9001:2008

8.4 Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),
- las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
- los proveedores (véase 7.4).

El SGC debe mejorarse continuamente, para lo cual se analiza asimismo, el grado de satisfacción de los destinatarios. El resultado de esta medición se utiliza para ajustar el SGC cuando ello sea pertinente, con enfoque en las necesidades del destinatario.

ISO 9001:2008

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

Etapa IV: Certificación

Debe tenerse en cuenta que el verdadero valor agregado en este proceso es la puesta en marcha e implementación del sistema, y su continua retroalimentación para la mejora. No obstante, la certificación del SGC por una organización acreditada internacionalmente, legítima ante la sociedad el compromiso del organismo de mejorar la ejecución de su misión en pos de satisfacer las necesidades sociales.

La certificación consiste en someter los procesos del SGC del organismo a una auditoría, por parte de un tercero -la entidad certificadora-, a fin de verificar que el SGC se ha implementado y funciona de acuerdo a los requisitos estipulados en las normas internacionales.

Una vez implementado el SGC, el organismo está en condiciones de hacer una autoevaluación de su situación respecto de los requisitos de las normas a través de las herramientas antes mencionadas. Esta es la oportunidad adecuada para programar la auditoría de certificación con la entidad certificadora acreditada.

Como resultado de la Auditoría de Certificación, puede ocurrir que el auditor de la entidad certificadora identifique situaciones de incumplimiento o desvíos, frente a lo que la organización dispondrá de un plazo para adoptar medidas correctivas y obtener así la certificación correspondiente.

Bibliografía

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. San Salvador, El Salvador: CLAD Junio de 2008. (Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado).

Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el apartado 1.2 "Aplicación" de la Norma ISO 9001:2008. Documento del comité técnico ISO/TC 176/SC 2/N 524R6, ISO, 15 de octubre de 2008.

Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Documento del comité técnico ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, ISO, 15 de octubre de 2008.

Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre los requisitos de Documentación de la Norma ISO 9001:2008. Documento del comité técnico ISO/TC 176/SC 2/N 525R2, ISO, 15 de octubre de 2008.

Guía de Conceptos Claves en Materia de Modernización Estatal y Calidad Institucional, Reunión del Consejo Federal de la Función Pública, Salta, mayo de 2007

Norma ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.

Norma ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Norma ISO 9004. Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Norma ISO 14000. Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso.

Norma ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

Norma OHSAS 18001. Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional. Requisitos.

1 Consejo Federal de la Función Pública. Guía de Conceptos Claves en Materia de Modernización Estatal y Calidad Institucional. Salta. Mayo 2007.

2 Las normas ISO 9001 colaboran como una guía para el diseño de procesos. Estas normas, como otros sistemas de aseguramiento de la calidad, funcionan como parámetro para proponer mejoras.

3 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. San Salvador: El Salvador, junio de 2008. (Aprobada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado).

4 Definición extraída de la Norma ISO 9000.

5 Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

6 El término Alta Dirección se refiere a las máximas autoridades del organismo o de las áreas involucradas en el alcance definido para el SGC, como por ejemplo un Ministro, Secretario, Subsecretario, etc.

7 En la Norma ISO 9000, este principio se denomina "Enfoque al cliente", definiéndose al "Cliente" como aquella persona, organización o área que recibe el resultado de un proceso, sea el resultado final (Cliente externo) o intermedio (Cliente interno).

8 La Norma ISO 9000 define "Proveedor" como persona u organización que proporciona un producto. En la APP existen Proveedores externos a ella, externos a los organismos -cuando un organismo proporciona productos, servicios o información a otro organismo- o internos a los organismos.

9 Actual Subsecretaría de Modernización del Estado (SSME) a partir de la aprobación del Decreto N° 26/08.

10 En la bibliografía pueden encontrarse como "de Realización", "Operativos" o con otra denominación.

11 En la bibliografía pueden encontrarse como "de Soporte", "Administrativos", o con otra denominación.

12 En la bibliografía pueden encontrarse como "Estratégicos" o con otra denominación.

13 Ver Capítulo 7 "Realización del Producto" de la Norma ISO 9001.

14 Ver Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales de procedimientos en la Administración Pública Provincial y Municipal de la Dirección Provincial de Gestión Pública, Subsecretaría de Modernización del Estado.

ANEXO 5

Gestión de la comunicación escrita en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

Presentación

Uno de los pilares de la gestión del gobernador Daniel SCIOLI es la nueva visión estratégica que promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. La modernización de los mecanismos de gestión, la profesionalización de los agentes públicos y la mejora de los procesos administrativos, entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor gobierno.

En consecuencia, hemos avanzado en la incorporación de las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para dotar de mayor capacidad y calidad a los organismos de la Administración Provincial y contribuir a la consolidación de un Estado más transparente y sustentable, al servicio de sus habitantes.

En este sentido, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, desarrolla asistencias técnicas y ofrece asesoramiento a los organismos del Estado provincial y municipal en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, el régimen del empleo público y la aplicación de modalidades administrativas innovadoras.

Con el propósito de favorecer estas acciones, hemos revisado y actualizado la serie de Guías de criterios generales en la gestión pública. Asimismo, hemos elaborado otras nuevas en la intención de ampliar el marco de referencia general y promover concepciones y un lenguaje común sobre temas sustantivos de la gestión pública como: comunicación escrita, procesos y procedimientos, planificación estratégica, implementación de sistemas de gestión de la calidad, veedurías en la cobertura de cargos y procesos de selección de personal.

Creemos que un Estado más eficiente es aquel que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos. Es para contribuir al desarrollo de ese Estado que ponemos a disposición de los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal estos documentos orientadores.

El Documento para la gestión de la comunicación escrita en la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires reúne una serie de herramientas que revalorizan los documentos de la Administración Pública como unidades de comunicación que hacen posible la dinámica institucional y coadyuvan en la gestión de "la cosa pública".

Este Documento queda a disposición de los agentes públicos en la convicción de que la estandarización de la redacción de textos escritos, sus estilos y formatos, mejora y simplifica la comunicabilidad de los asuntos y decisiones de gobierno.

Cabe aclarar que en esta versión se han extractado los temas sustantivos del Cuaderno original a fin de hacerla más operativa, manejable, comprensible y aplicable.

La comunicación escrita en el ámbito público

Es en la certeza de que las formas expresivas deben acompañar los procesos de modernización estatal, que se pone a disposición de los agentes públicos de la provincia de Buenos Aires, este Cuaderno de Gestión dedicado a la comunicación escrita. Este número reúne una serie de herramientas (normativas, instrumentales, teóricas) que dan cuenta de la revalorización de los documentos administrativos como unidades de comunicación que hacen posible la dinámica institucional y que no tienen sentido por sí mismos, sino en cuanto son capaces de gestionar la cosa pública.

Porque estos documentos producen efectos, su realización implica una responsabilidad por parte de quienes los escriben. Es por ello que junto con el Decreto N° 300/06 y rectificatorio (T.O. Decreto N° 2200/06) -Guía para la Gestión de la Comunicación Escrita en la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires- que reemplaza al Reglamento de Correspondencia de la Administración Pública (Decreto N° 3040/77), esta edición ofrece, además, Pautas de estilo para la comunicación escrita en la gestión pública provincial.

Debemos pensar la producción de textos administrativos teniendo en cuenta su importancia en los procedimientos que acompañan la prestación de servicios, la producción de bienes y la implementación de planes y programas gubernamentales. Debemos saber que son el vehículo que facilita o dificulta, desde las formas, el diálogo entre el Estado y la ciudadanía.

El cambio normativo aspira a desterrar viejas rutinas y a sentar las bases de nuevas formas de comunicación de los asuntos públicos, pero esta renovación se producirá si se informa y se forma a los agentes estatales en la elaboración y aplicación de estos estilos e instrumentos de comunicación.

Finalmente, la redacción administrativa deberá colaborar, a partir de su sencillez y eficacia, con una mayor y mejor inclusión de las personas alcanzadas por la acción del Estado, a partir de la comprensión de textos que ya no podrán ser, bajo ninguna excusa, cerrados y accesibles sólo para quienes manejen lenguajes crípticos y elitistas. Las intenciones y contenidos de nuestros mensajes no pueden permanecer ocultos detrás de formalismos y dudosas cortesías.

Actuaciones administrativas

1. Definición

Las actuaciones administrativas se exteriorizan a través de documentos formales de decisión y gestión producidos por funcionarios/as o agentes¹ de la Administración Pública centralizada y descentralizada de la provincia de Buenos Aires, que hacen posible su comunicación tanto interna como externa.

2. Clasificación

Según la finalidad, contenido, ámbito de aplicación y destinatarios, las actuaciones administrativas adoptarán alguna de las formas o denominaciones que a continuación se detallan:

A. Documentos que promueven una decisión

A.1. Proyecto de ley

Es el texto escrito producido por el Poder Ejecutivo mediante el cual propone al Poder Legislativo la regulación de conductas en forma general, impersonal, abstracta y obligatoria.

A.2. Mensaje

Texto que el Poder Ejecutivo Provincial remite a la Honorable Legislatura de la Provincia con el objeto de, entre otros, detallar los fundamentos que llevan a proponer la sanción de un proyecto de ley o solicitar el acuerdo para concretar la designación de determinados funcionarios.

Cuando el mensaje acompaña una iniciativa legislativa formará parte del Proyecto de Ley e incorporará los fundamentos que llevan a proponer su sanción.

B. Documentos de decisión

Actos administrativos escritos y unilaterales, de carácter general o individual, que expresan una declaración de voluntad, y que producen efectos jurídicos dentro y fuera de la administración. Según el funcionario del que emana, reciben la denominación que se detalla a continuación.

B.1. Decreto

Dictado por el Poder Ejecutivo Provincial en el marco de sus facultades.

B.2. Resolución

Dictada por Ministros, Jefe de Gabinete, titulares de Organismos de la Constitución, Secretarios de la Gobernación, Asesor General de Gobierno, titulares de Organismos Autárquicos y/o Descentralizados y Subsecretarios, todos ellos en uso de atribuciones propias o de aquellas que les hubieren sido delegadas.

Según el tema que trate, puede ser de aplicación dentro de la jurisdicción respectiva o fuera de ella.

Cuando el acto se produce en uso de una competencia que es propia de un órgano superior, en virtud de una delegación expresa, se denomina resolución por facultad delegada.

Cuando el acto se produce en uso de una competencia que corresponde al órgano que lo emite, se denomina resolución por facultad propia.

Cuando sea suscripta por dos o más autoridades recibirá el nombre de resolución conjunta.

B.3. Disposición

Dictada por funcionarios con jerarquía equivalente a Director Provincial o General y Director.

Cuando sea suscripta por dos o más autoridades recibirá el nombre de disposición conjunta.

C. Documentos administrativos

Son las diversas comunicaciones propias de la dinámica administrativa.

C.1. Documentos de juicio

Textos que contienen una declaración de un órgano administrativo, entidad pública o persona física o jurídica, sobre asuntos de hecho o de derecho, cuyo objetivo es proporcionar a los órganos competentes datos, valoraciones y opiniones necesarias para la formación de un juicio y la adopción de decisiones. Se clasifican, a su vez, en dictámenes e informes técnicos.

C.1.1. Dictamen

Documento que contiene la opinión de un órgano de consulta interno o externo a la dependencia, que orienta a la autoridad que debe resolver un asunto de carácter legal o contable, basándose en las normas jurídicas de aplicación y en la jurisprudencia o antecedentes que pudieran existir.

C.1.2. Informe técnico

Texto de índole técnico-profesional producido por un funcionario/a o un equipo de un área determinada y que ofrece datos y opiniones fundadas sobre un asunto de su competencia. Se elabora a pedido de una autoridad competente.

C.2. Convenio

Acto de declaración de un acuerdo de voluntades entre un organismo estatal en ejercicio de la función administrativa y otro/s organismo/s estatal/es o tercero/s, para satisfacer necesidades públicas.

Debe ser suscripto o firmado por las partes.

Según su naturaleza y efectos, en la Administración Pública podrá recibir las siguientes denominaciones: convenio, contrato administrativo, acuerdo, acuerdo marco, acta acuerdo, protocolo, etc.

C.3. Circular

Documento suscripto por personal jerárquico hasta el rango de Director o equivalente dentro del ámbito de su competencia, mediante el cual se comunica, a todos o gran parte de los agentes del área o dependencia, una decisión propia o bien de un órgano superior, disposición, resolución o Decreto.

C.4. Nota

Comunicación escrita, referente a asuntos del servicio de carácter general, que se dirige de persona a persona.

Según el ámbito de aplicación o modalidad, se denominará nota externa, nota interna, nota con copia (c/c) o nota múltiple. Esta última se caracteriza por tener más de un/a destinatario/a.

C.5. Memorando

Texto sintético, de uso interno, que se dirige a uno o varios destinatarios con jerarquía igual o inferior, con el objeto de informar una situación específica o una decisión o exponer elementos de juicio.

C.6. Esquela

Comunicación escrita, breve, personal y de índole protocolar.

C.7. Parte de novedades

Comunicación sintética que se efectúa a diario o periódicamente, para informar sobre un asunto determinado.

C.8. Providencia

Texto sintético mediante el cual se da traslado a las actuaciones administrativas a efectos de continuar con su diligenciamiento. No resulta necesario emitir opinión, pero se debe aclarar el objetivo del traslado (consulta, producción de informe o dictamen, elaboración del acto administrativo aprobatorio, etc.).

C.9. Formularios

Son formatos estandarizados que se adoptan para facilitar la realización práctica de las comunicaciones.

C.10. Tarjeta

Medio de presentación que identifica a los funcionarios públicos en el ejercicio de su gestión oficial.

Se establecen dos categorías:

a) Tarjetas institucionales. Podrán utilizarla los/las funcionarios/as de mayor jerarquía institucional hasta el rango de director/a o equivalente.

b) Tarjetas personales. Para uso de los/las funcionarios/as con rango inferior a director/a de línea.

C.11. Documentos de constancia

Textos que contienen una declaración de conocimiento de un órgano administrativo, cuyo objetivo es la acreditación de actos, hechos o efectos. Pueden utilizarse para acreditar antecedentes obrantes en una dependencia, autorizar, habilitar, certificar, entre otras acciones.

Puede ser otorgado a petición de parte interesada.

Pueden estar prediseñados o no.

C.11.1. Acta

Texto mediante el cual dos o más personas físicas o jurídicas dan testimonio u opinión de lo tratado, sucedido o acordado.

C.11.2. Certificado

Documento provisto por la Administración Pública con el objeto de, entre otros, acreditar antecedentes obrantes en una dependencia, autorizar, habilitar, etcétera. Puede ser otorgado a petición de parte interesada.

D. Documentos técnicos

Son los diversos textos producidos en el marco de la gestión pública, que pueden tener origen o vinculación con documentos de decisión o administrativos, y que constituyen también formas habituales de comunicación en la Administración Pública Provincial. A continuación se enuncian en forma no taxativa:

A) Los documentos que presentan planes, programas y proyectos institucionales, informes de gestión, memorias institucionales, discursos oficiales, guías, instructivos, ponencias, tratados, documentos informativos en general, pliegos de licitaciones, órdenes del día, currículos, etcétera;

B) Las piezas comunicativas gráficas o virtuales tales como: folletos, avisos oficiales, carteleras, señales, textos periodísticos, revistas institucionales, boletines gráficos o electrónicos, páginas web, catálogos, etcétera.

Estos instrumentos se encuentran alcanzados por las especificaciones de esta Guía sólo en lo que respecta a las consideraciones generales para la confección de documentos que se ofrecen en el apartado 2.2. de este Anexo.

Con respecto al diseño, se regirán por lo que determina el Decreto N° 1068/05 – Manual de usos y aplicaciones gráficas de la marca institucional.

Elaboración de los documentos administrativos

Este capítulo establece pautas generales para la confección de todos los documentos administrativos, sin perjuicio de las adecuaciones formales que deban realizarse cuando las características propias del acto y/o del organismo lo requieran.

1. Consideraciones generales de elaboración de los documentos de la Administración Pública Provincial

2. Aspectos formales

Se deja sin efecto la hoja tamaño oficio y la hoja de USO OFICIAL.

Resoluciones y disposiciones: se utilizan ambas caras, en papel de 90 gr. Documentos administrativos y técnicos: anverso y reverso.

Sin perjuicio de estas indicaciones, y previo a la adquisición de nuevas partidas, las dependencias utilizarán papel en existencia.

3. Uso del isologotipo

El isologotipo de la Provincia se utilizará en toda la documentación que se diligencie, tanto en el ámbito externo como en el interno, salvo las excepciones que dispone esta Guía. Se ubicará en las hojas impares de los documentos en que su uso esté indicado. Cuando no fuera posible la inscripción del isologotipo institucional en el documento o en el sobre, se consignará, sobre el marginado que corresponda, el nombre de la dependencia que emite el acto en la primera línea de lectura y, en la segunda, el del organismo que la contiene. Ejemplo. Ministerio (primera línea de lectura); provincia (segunda línea); Subsecretaría (primera línea de lectura); ministerio (segunda línea).

4. Aspectos de estilo

4.1 Mayúscula sostenida

Apellidos; palabras y fórmulas propias de los documentos de decisión; lugar donde se produce el acto; la identificación de la dependencia, al pie de los documentos de gestión; títulos y subtítulos (opcional). Ejemplo: Juan PÉREZ; LA PLATA

4.2. Persona gramatical

Según el tipo de texto, la redacción administrativa permite el uso de la primera y tercera persona gramatical del singular y también del llamado "plural oficial". En los casos en que esta Guía ofrezca alternativas (primera o tercera persona, por ejemplo), se optará por una u otra, pero no se utilizarán ambas en un mismo texto.

Ejemplo:

Solicito, se solicita, solicitamos (plural oficial).

4.3. Usted

Se escribirá completa y con minúscula.

4.4. Su Despacho

Se escribirá con minúscula (salvo las primeras letras), subrayada, sin punto ni guión final.

4.5 Forma don/doña

Se omitirá su uso.

4.6. Género

Se evitará el uso del masculino para referir a personas de género femenino o de ambos géneros. En este último caso, se optará por la expresión que mejor refleje la referencia a mujeres y varones.

Ejemplo:

Los trabajadores y trabajadoras del Estado podrán asistir a los cursos de capacitación en horario laboral.

4.7 Número

Se abrevia N° y se antepone siempre que se cite una norma o texto que lleve referencia numérica.

Ejemplo:

Ley N° 13.175.

4.8. Artículo

Se utilizará como se indica:

- En la parte dispositiva, se escribirá con mayúscula, en negrita, sin abreviaturas y sin subrayar. Entre la palabra ARTÍCULO y el texto, se colocará el número correspondiente seguido sólo de punto.

- Los artículos se consignarán con el signo volado solamente hasta el número 9.

- Cuando se cite en el interior de un párrafo se preferirá la forma completa, con minúscula (artículo).

- Cuando sea necesaria su abreviatura se utilizará la siguiente forma: art.

4.9. Fechas

Se escriben en cifras arábigas, según el orden día, mes, año, sin punto ni guión final. Los meses se escriben con minúscula. El siglo, con números romanos.

El año va siempre indicado en cuatro cifras, sin puntos intermedios.

Ejemplo:

23 de julio de 2005; Siglo XXI

2.2.4.10. Hora

Se indicará sobre la base de cuatro cifras: las dos primeras expresan la hora y las dos siguientes los minutos, separadas por un punto.

Se omitirán los ceros a la derecha cuando no agreguen información y la palabra horas, cuando la referencia esté implícita.

Es incorrecto el agregado de los signos a.m. y p.m. en el uso horario argentino. Ejemplo: 12.30; 00.30.

4.11. Cifras

Se escribirán en letras minúsculas y números ubicados entre paréntesis. En caso de error, se tendrá por válido lo expresado en letras. Las cantidades van acompañadas por la unidad de medida o monetaria indicada antes de la cifra.

Cuando las cantidades consten en tablas o enumeraciones, se omitirá la aclaración en letras.

Ejemplo:

Pesos setenta y ocho mil (\$78.000)

4.12. Numeración

Las páginas de los documentos administrativos y técnicos, cuando corresponda para una mayor claridad de lectura, se numerarán, en el anverso, al pie del margen inferior derecho, con tipografía Arial o Times New Roman, uno o dos puntos inferior a la del texto.

Si el documento lleva escritura en el reverso la numeración es correlativa. La numeración quedará anulada cuando el texto se integre a un expediente, en cuyo caso se tendrá por válida la numeración que señale el folio correspondiente.

4.13. Idioma

La correspondencia con autoridades extranjeras se escribirá en castellano, pudiendo agregarse una traducción certificada por traductor público cuando fuere solicitada o se considere necesaria.

5. Reserva de la documentación administrativa

La documentación administrativa, calificada como "reservada" por resolución fundada, previo dictamen de Asesoría General de Gobierno, deberá ser diligenciada en sobre cerrado y con los sellos de rigor, previéndose, además, los registros que correspondieran. Será abierta por el destinatario o por la persona autorizada a tal efecto.

6. Formas usuales de cortesía

La documentación que se diligencie en y desde la Administración Provincial garantizará las formalidades de cortesía y buen trato que exigen su carácter de institución de servicio público y su relación con los diferentes actores institucionales. Se emplearán términos de respetuosa consideración, evitando expresiones de mera cortesía. En los encabezamientos de los documentos se indicará la función (Presidente/a, Gobernador/a, Ministro/a, Presidente/a del Honorable Senado de la Nación, Embajador/a, Intendente/a, Juez/a, etcétera), anteponiendo la palabra "señor" / "señora". En el caso de autoridades religiosas, se atenderá a las formalidades de rango y jerarquía que correspondan al culto.

7. Divisiones y agregados del texto

7.1. Divisiones de los documentos

A) Capítulos.

B) Anexos.

7.2. Divisiones del articulado

Divisiones superiores al artículo

Se clasifican de acuerdo a la cantidad de divisiones.

Forma correcta: "Capítulo I Ámbito de aplicación".

Forma incorrecta: "Título I De los principios generales".

Divisiones inferiores del artículo

A) Inciso.

B) Apartado.

Ejemplo:

TÍTULO o CAPÍTULO.

7.3. Agregados

- Adjuntos.

- Referencias.

- Glosario.

8. Nuevas tecnologías de comunicación²

Dentro de esta categoría pueden considerarse los medios electrónicos y magnéticos de transporte de información, las redes informáticas -intranet e Internet- como así también cualquier otro soporte (video interactivo, videotexto y teletexto, televisión por satélite y cable, tele y video conferencia, etc.) que, vinculado con el desarrollo tecnológico, afecte o pueda afectar la producción, edición y circulación de la comunicación pública. La documentación que se gestione a través de estos medios tendrá las características de contenido y diseño que se han señalado para la confección de los textos administrativos en soporte papel, con las variaciones y recursos que cada uno de ellos habilita en materia de comunicación institucional.

8.1. Estructura de los documentos de decisión

La estructura general de los Decretos se utilizará también para la elaboración de resoluciones y disposiciones. El cuerpo del texto se compone de tres partes:

8.2. Parte enunciativa

Corresponde al "visto" y en ella se citan los preceptos y normas que sirven de base o antecedentes aplicables para la decisión.

Cuando el Decreto sea la consecuencia de un expediente, éste deberá citarse en el visto por su letra, número y demás particularidades que permitan su inmediata localización.

8.3. Parte considerativa o expositiva

Corresponde al/los considerando/s y describe y fundamenta las circunstancias de hecho y de derecho que, por tener vinculación directa con el asunto tratado, se hayan tenido en cuenta para proyectar la medida que se propugna.

En el antecedido considerando se dejará constancia del/los organismo/s competente/s que hubieran tomado intervención.

El último considerando consignará la mención del encuadre legal del acto, por el cual el Gobernador se encuentra facultado para adoptar la medida que se propone.

8.4. Parte dispositiva

Se subdividirá en tantos artículos como aconseje su mejor claridad y comprensión.

Cuando el artículo comience con un verbo de mandato, se expresará en infinitivo, sin el pronombre personal se.

La última hoja deberá incluir al menos un artículo de contenido dispositivo o parte del mismo, previo a los artículos de forma.

El importe de lo que se autorice se expresará en letras y en números y, cuando se trate de moneda extranjera, su equivalencia en moneda nacional.

Los verbos que se incluyan en el artículo de forma se expresarán en infinitivo. Se propone la siguiente fórmula:

- Cuando se trate de Decretos, resoluciones y disposiciones de carácter general.

Ejemplo:

"Registrar, comunicar, publicar, dar al Boletín Oficial. Cumplido, archivar."

- Cuando se trate de resoluciones y disposiciones de carácter individual.

Ejemplo:

"Registrar, comunicar, notificar y archivar."

El Decreto detallará expresamente la imputación a la cuenta legal pertinente, indicando, cuando fuera necesario, anexo, inciso, ítem, partida y año calendario.

Se dejará constancia del o los ministros que deban refrendar el acto.

Ejemplo:

"El presente Decreto será refrendado por el/los Ministro/s Secretario/s en el/los Departamento/s de..."

Los Decretos en Acuerdo de Ministros no llevarán artículo de refrenda, pues la mención se hace en el encabezamiento de la parte dispositiva. Ejemplo: "EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES EN ACUERDO DE MINISTROS - y en el renglón siguiente - DECRETA"

A) En las resoluciones por delegación de facultades, la parte dispositiva será precedida por la fórmula: 'EN EJERCICIO DE LAS FACULTADES QUE LE CONFIERE EL DECRETO (y / o RESOLUCIÓN, según corresponda) N°... EL MINISTRO / SECRETARIO / SUBSECRETARIO (o cualquier otro funcionario/a con atribuciones delegadas) DE ...', escrita en mayúscula sostenida y negrita, a dos interlíneas del 'Por ello' y centrada dentro del espacio dispuesto para la escritura.

B) En el caso de una resolución por facultad propia, la parte dispositiva será precedida por la fórmula; 'EL MINISTRO/SECRETARIO/SUBSECRETARIO DE...', escrita en mayúscula sostenida y negrita, a dos interlíneas del 'Por ello' y centrada dentro del espacio dispuesto para la escritura.

C) Cuando se trate de una resolución conjunta, la parte dispositiva será precedida por la fórmula: 'EL MINISTRO/SECRETARIO/SUBSECRETARIO (o cualquier otro funcionario/a con atribuciones delegadas) DE ... Y EL MINISTRO / SECRETARIO / SUBSECRETARIO (o cualquier otro funcionario con atribuciones delegadas) DE ... RESUELVEN', escrita en mayúscula sostenida y negrita, a dos interlíneas del 'Por ello' y centrada dentro del espacio dispuesto para la escritura.

D) Cuando se trate de una disposición conjunta, la parte dispositiva será precedida por la fórmula: 'EL DIRECTOR PROVINCIAL/GENERAL (o cualquier otro funcionario con atribuciones delegadas) DE... Y EL DIRECTOR PROVINCIAL/GENERAL (o cualquier otro funcionario con atribuciones delegadas) DE ... DISPONEN', escrita en negrita a dos interlíneas del 'Por ello' y centralizada dentro del espacio dispuesto para la escritura.

Firma de los documentos

1. Ubicación
La firma se colocará siempre al pie y al costado derecho de todo documento, a tres interlíneas del párrafo de cierre, con tinta azul o negra.
En todos los casos será de puño y letra del firmante, y se utilizará la que se encuentre registrada en todo documento oficial, salvo en los documentos electrónicos que llevarán la firma electrónica/digital del funcionario.
Cuando el documento requiera la firma de dos o más funcionarios de distinta jerarquía, se respetará el orden jerárquico, ubicándose a la izquierda la firma del de menor jerarquía y a la derecha, la del de mayor jerarquía.

2. Firma entera y media firma
Las notas, informes, elevaciones, traslados de expedientes, refrenda, etc., llevarán la firma entera del funcionario. La media firma se empleará en duplicados, rúbrica de foliaturas, anexos de resoluciones y Decretos, y toda documentación que acompañe al escrito principal, reservándose las iniciales para los agentes y funcionarios que elaboran o supervisan un trabajo que deberán insertar al final del escrito sobre el margen inferior izquierdo.

3. Firma por autorización
Cuando el firmante no sea el titular del cargo antepondrá a su firma las iniciales entre barra P/A siempre que esté expresa y formalmente autorizado para ello a través de un acto administrativo de rango no menor a una Disposición. Junto a las iniciales P/A se indicará el número de Disposición que autoriza la firma.

Sellos

1. Función y tipos

Los sellos tienen como función identificar el organismo o funcionario que emite el acto y, al mismo tiempo, completar la formalidad de los documentos. Su uso puede hacerse con tinta negra o azul o aquellos colores codificados que respondan a las necesidades institucionales. Según las necesidades de comunicación, los sellos tendrán las siguientes denominaciones:

1.1. Aclaratorio de firma

Uso	Características	Ubicación
Establece la identidad y cargo del firmante	Dos líneas, salvo que la extensión del nombre de la dependencia justifique una tercera. En la primera, se consignará el nombre y apellido del firmante. En la segunda –y eventualmente en la tercera–, el cargo, grado o función, y en la última, el nombre de la dependencia, si se considera necesario para una mejor identificación. El título profesional se incluirá sólo cuando el ejercicio de la función requiera de título profesional habilitante. En estos casos, se escribirá antes del nombre, sin abreviar y con minúscula salvo la/s primera/s letra/s. Si el ejercicio de la función lo requiere, en la última línea constará el número de permiso habilitante o acto de designación.	Debajo de la firma, de 20 a 25 mm al final del texto y próximo al margen derecho.

1.2. Anulado

Uso	Características	Ubicación
Indica que el texto al cual se aplica ha quedado sin efecto.	Lleva impresa la leyenda ANULADO en su interior en letras mayúsculas.	Cruzando el texto que se anula.

1.3. Copia fiel

Uso	Características	Ubicación
Indica que el texto es una reproducción de un original. Para reproducciones de texto de la documentación.	Lleva impresa la leyenda ES COPIA FIEL en letras mayúsculas. Debajo, deberá llevar firma y aclaración del agente que certifica la copia.	A 30 mm a la derecha de la parte superior del membrete.

1.4. Entrada y salida

Uso	Características	Ubicación
Determina la fecha de entradas y salidas de la documentación	Un rectángulo dividido en tres franjas horizontales. La franja superior lleva impresa en la primera línea el nombre del ministerio, secretaría, ente autárquico o sociedad del Estado; debajo, si correspondiera, el de la subsecretaría y, a una línea debajo, el del organismo descentralizado, empresa de propiedad del Estado cualquiera sea su denominación o naturaleza jurídica o dependencia principal. La franja central detalla la fecha de entrada o salida del documento. La inferior, lleva impresa la leyenda ENTRADA o SALIDA, según corresponda. Se podrá utilizar aparato sellador con indicador de hora para control de entrada y salida, cuando así lo exija el carácter de la documentación.	Próximo al margen izquierdo y a continuación del texto o, si es copia, debajo del sello aclaratorio de firma

1.5. Escalera Uso	Características	Ubicación
Identifica a los agentes que intervienen en un escrito en diferentes instancias (producir, supervisar, autorizar). Si una persona interviene en más de una función colocará sus iniciales en tantos casilleros como corresponda.	Un rectángulo vertical, con tres subdivisiones. En la parte superior lleva impresa la sigla del organismo que lo utiliza.	Próximo al margen izquierdo y debajo del texto.

1.6. Foliador Uso	Características	Ubicación
Registra el número correspondiente a los distintos folios que integran la documentación en trámite.	Dos círculos concéntricos. Dentro del círculo interno lleva la inscripción "Folio" en una línea y, debajo, puntos suspensivos (...). En el espacio entre las dos circunferencias lleva impreso el nombre del organismo.	En el ángulo superior derecho del anverso de cada hoja.

1.7. Identificador Uso	Características	Ubicación
Identifica proyectos de Ley y de Decretos	Lleva una línea simple horizontal que divide un rectángulo en dos partes iguales. En la parte superior interna del rectángulo irá impresa la sigla o nombre del ministerio o secretaría; y debajo de ella, se colocará el número de identificación de origen. La parte inferior del rectángulo se reservará para que la Secretaría General de la Gobernación incluya observaciones o información que estime procedente a los fines de la tramitación.	Fuera del margen de la escritura, en la parte inferior de la última hoja del proyecto

1.8. Numerador Uso	Características	Ubicación
Numera Decretos, resoluciones y disposiciones.	Lleva números cambiables.	A 15 mm debajo del artículo final, sobre el margen izquierdo.

1.9. Oficial o Medalla Uso	Características	Ubicación
Identifica al organismo que emite el documento	Para uso exclusivo de las autoridades superiores de la Provincia y personal jerarquizado.	En las formas usuales de comunicación, en el centro de la hoja y a continuación del texto. En los documentos de decisión, en el margen izquierdo en todas las hojas, inmediatamente debajo de la leyenda "El Poder Ejecutivo". En los sobres, cruzando el cierre.

1.10. Original, duplicado, etcétera Uso	Características	Ubicación
Para los ejemplares de documentación de los que se confeccionan dos o más copias.	En su interior lleva impresa la leyenda que corresponda en letras mayúsculas.	En el espacio en blanco, a la derecha del membrete.

1.11. Reservado Uso	Características	Ubicación
Para indicar el grado de reserva que corresponde al documento en trámite.	En su interior lleva impresa la leyenda RESERVADO, en mayúsculas.	En el espacio en blanco, a la derecha del membrete y en el sobre respectivo.

1.12. Urgente, muy urgente Uso	Características	Ubicación
Identificar la documentación que revista el carácter de urgente o muy urgente.	Rectángulo de líneas simples de cincuenta y cinco milímetros (55 mm) de base por diez milímetros (10 mm) de altura. En su interior llevará impresa la leyenda que corresponda en letras mayúsculas de cinco milímetros (5 mm) de altura.	En el espacio en blanco, a la derecha del membrete. En las hojas sin membrete, en el borde superior izquierdo; en carátula, en la parte superior central.

SELLOS

2.4.1.1. Aclaratorio de firma

Nombre APELLIDO
Cargo

2.4.1.2. Anulado

ANULADO

2.4.1.3. Copia fiel

ES COPIA FIEL

2.4.1.4. De entrada y salida

Secretaría General
Subsecretaría de la Gestión Pública
15 / 03 / 05
ENTRADA

Secretaría General
Subsecretaría de la Gestión Pública
15 / 03 / 05
SALIDA

Sobres

1. Registro de datos

Esta Guía establece las formas de escribir los datos del destinatario y el remitente y su ordenamiento, en dos de los modelos más habituales de las prácticas administrativas: sobres para correspondencia común y sobres bolsa.

El tipo y medida de los sobres estarán determinados por las necesidades institucionales.

1.1. Sobres para correspondencia común

1.1.1. Identificación. Los datos que identifican al organismo se ubicarán sobre el margen superior izquierdo, reservando para el franqueo el margen superior derecho. (Ver apartado 2.2.2. Uso del isologotipo).

1.1.2. Destinatario. Los datos del destinatario se ubicarán en un rectángulo cuyas medidas y características formales se indican en el Anexo 2 – Modelos.

1.1.3. Remitente. Los datos del remitente se ubicarán en la solapa del reverso.

1.2. Sobres bolsa

1.2.1. Identificación. Los datos que identifican al organismo se ubicarán sobre el margen superior izquierdo, reservando para el franqueo el margen superior derecho. El sentido de lectura será con el sobre apaisado, con la abertura hacia la derecha. (Ver apartado 2.2.2. Uso del isologotipo).

1.2.2. Destinatario. Los datos del destinatario se ubicarán en un rectángulo cuyas características se indican en el Anexo 2 – Modelos.

1.2.3. Remitente. Los datos del remitente se ubicarán en el anverso, sobre el margen inferior izquierdo, a la misma altura del membrete.

Modelo
SOBRE

2.4.1.5. Escalera

IPAP

2.4.1.6. Foliador

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
Folio
Nº

MODELO SOBRE CORRESPONDENCIA COMÚN

ANVERSO

Membrete de la dependencia
Zona de franqueo
Señora
Subsecretaria de
Datos de la dependencia

12 cm

23,5 cm

SELLOS

2.4.1.7. Identificador

Secretaría General
Nº

2.4.1.8. Numerador

0001

MODELO SOBRE CORRESPONDENCIA COMÚN

REVERSO

DATOS DEL REMITENTE

12 cm

23,5 cm

2.4.1.9. Oficial o Medalla

Instituto Provincial de la
Secretaría General
de la Gobernación
Administración Pública

2.4.1.10. Original, duplicado, etcétera

ORIGINAL
DUPLICADO

2.4.1.11. Reservado

RESERVADO

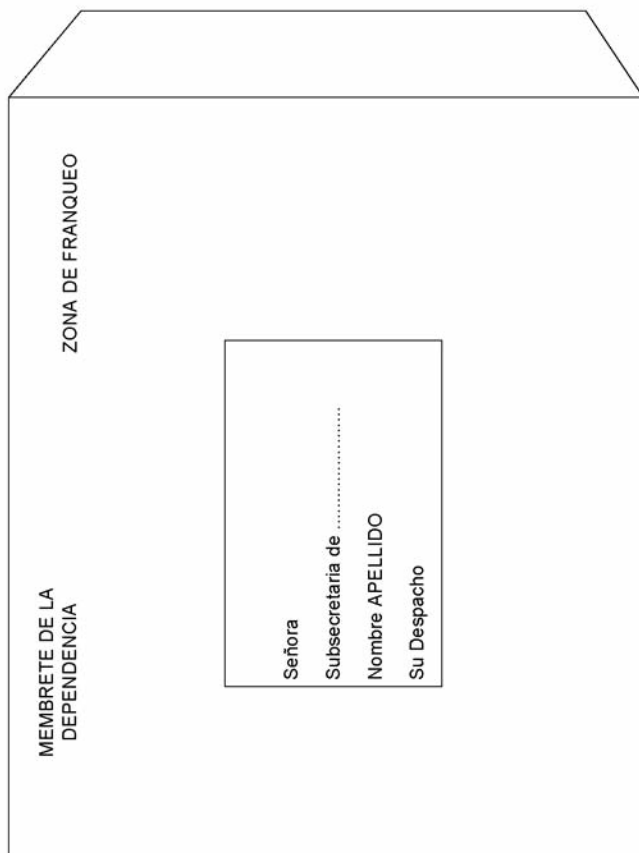
2.4.1.12. Urgente, muy urgente

URGENTE
MUY URGENTE

Modelo
SOBRE BOLSA

Modelo 1
PROYECTO DE

MODELO SOBRE BOLSA



ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Escudo oficial de la Provincia en relieve por cuño seco, sobre el margen izquierdo. Debajo del escudo la leyenda "Poder Ejecutivo / Provincia de Buenos Aires", en tipografía Argentina, cuerpo 16. El escudo y leyenda sólo se ubican en el anverso de las hojas.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial .

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5.

Márgenes. Superior: 5 cm. Inferior: 3,5 cm. Izquierdo: 3,5 cm. Derecho: 1,5 cm. Reverso: márgenes simétricos (izquierdo: 1,5 cm; derecho: 3,5 cm).

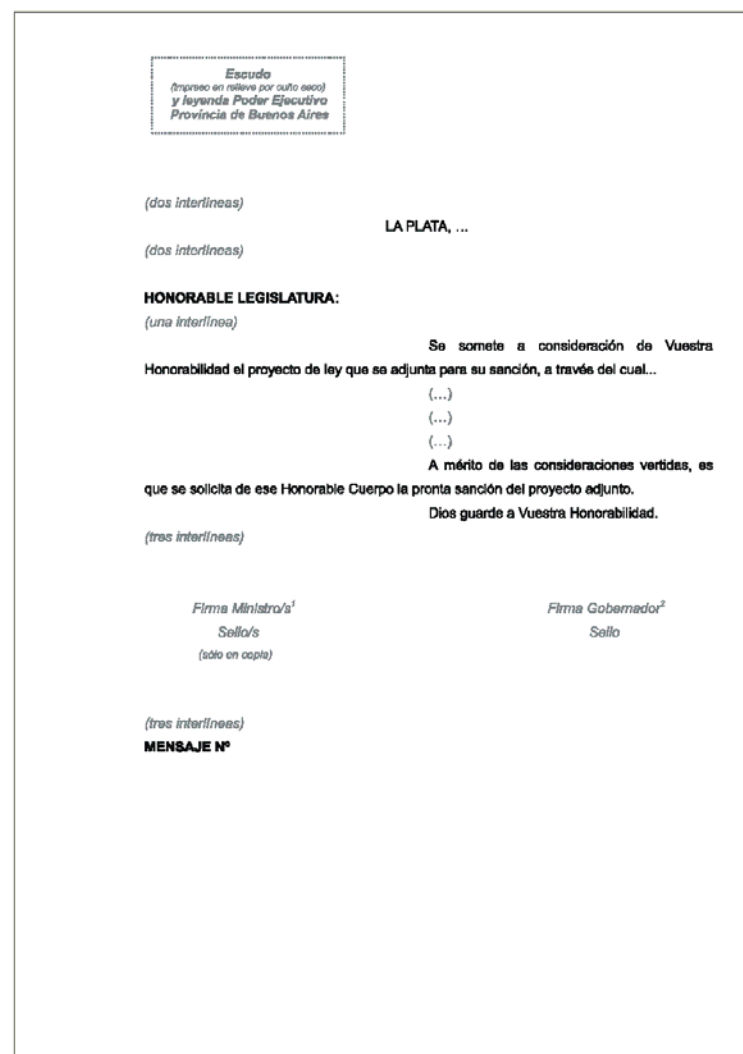
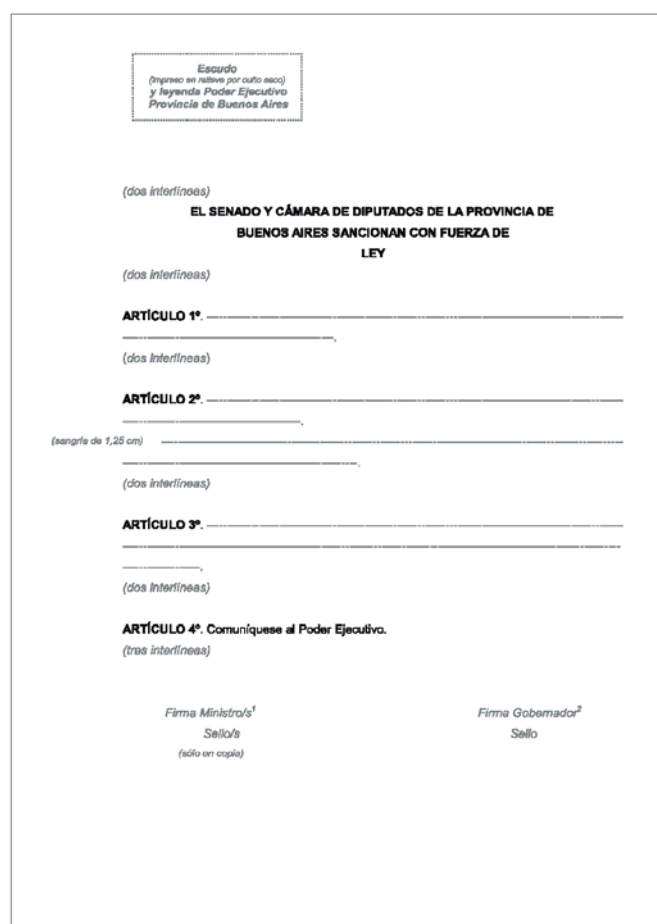
Sangría. 1,25 cm (10 espacios) para la primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Tercera del singular.

Modelo 2
MENSAJE

Modelos

Modelo 1
PROYECTO DE LEY



¹ O su/s correspondiente/s femenino/s.

¹ O su/s correspondiente/s femenino/s.
² O su correspondiente femenino.

Modelo 4
RESOLUCIÓN POR
DELEGACIÓN DE
FACULTADES

Modelo 4
RESOLUCIÓN POR
DELEGACIÓN DE
FACULTADES

Escudo
(Impreso en relieve por cuño seco)
Provincia de Buenos Aires

(dos interlíneas) **LA PLATA, ...**

(dos interlíneas)

(sangría de 3,5 cm) **VISTO**
....., **y**

(dos interlíneas)

CONSIDERANDO:

Que;

(sangría de 3,5 cm) **Que**;

Que;

Que;

Que;

Por ello,

(dos interlíneas)

**EN EJERCICIO DE LAS FACULTADES
QUE LE CONFIERE EL DECRETO N° ...
EL MINISTRO/SECRETARIO¹ DE ...**
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (opcional, según
extensión del texto)

RESUELVE

(dos interlíneas)

ARTÍCULO 1°. _____
_____.

¹ O su/s correspondiente/s femenina/s.

Escala 1:1,7

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. En las resoluciones por delegación de facultades del Gobernador: Escudo oficial de la Provincia en relieve por cuño seco, sobre el margen izquierdo. Debajo del escudo la leyenda "Poder Ejecutivo / Provincia de Buenos Aires", en tipografía Argentina, cuerpo 16. El escudo y leyenda sólo se ubican en el anverso de las hojas.

Las demás resoluciones por delegación de facultades se realizan en hojas con el isotipo del organismo, ubicado sólo en el anverso de las hojas.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial .

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5.

Márgenes. Superior: 5 cm. Inferior: 3,5 cm. Izquierdo: 3,5 cm. Derecho: 1,5 cm.

Sangría. 3,5 cm (30 espacios) para *visto* y *considerandos*; 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Tercera del singular.

Modelo 4
RESOLUCIÓN POR
DELEGACIÓN DE
FACULTADES

Modelo 5
RESOLUCIÓN
POR FACULTAD PROPIA

Escudo
(Impreso en relieve por cuño seco)
Provincia de Buenos Aires

(sangría de 1,25 cm) _____

(dos interlíneas)

ARTÍCULO 2°. _____

(dos interlíneas)

ARTÍCULO 3°. Registrar, comunicar, publicar, dar al Boletín Oficial y al SINBA. Cumplido, archivar.

(tres interlíneas)

RESOLUCIÓN (código, si corresponde) **N°** _____

(tres interlíneas)

Firma Ministro/a – Secretario/a
Sello

Escala 1:1,7

ISOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(dos interlíneas) **LA PLATA, ...**

(dos interlíneas)

(sangría de 3,5 cm) **VISTO**
....., **y**

(dos interlíneas)

CONSIDERANDO:

Que;

(sangría de 3,5 cm) **Que**;

Que;

Que;

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por... .

Por ello,

(dos interlíneas)

EL MINISTRO/SECRETARIO/SUBSECRETARIO¹ DE ...
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (opcional, según
extensión del texto)

RESUELVE

(dos interlíneas)

ARTÍCULO 1°. _____
_____.

(dos interlíneas)

¹ O su correspondiente femenino.

Escala 1:1,7

Modelo 5
RESOLUCIÓN
POR FACULTAD PROPIA

Modelo 6
DISPOSICIÓN

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

ARTÍCULO 2º. _____
(dos interlíneas)

ARTÍCULO 3º. _____
(sangría de 1,25 cm) _____
(dos interlíneas)

ARTÍCULO 4º. Registrar, comunicar, publicar, dar al Boletín Oficial y al SINBA. Cumplido, archivar.
(tres interlíneas)

RESOLUCIÓN Nº _____
(tres interlíneas)

Firma Ministro/a – Secretario/a – Subsecretario/a
Sello

Escala 1:1,7

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(dos interlíneas) LA PLATA, ...

(dos interlíneas)

(sangría de 3,5 cm) **VISTO** y

(dos interlíneas)

CONSIDERANDO:

Que

(sangría de 3,5 cm) **Que**

Que

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por...

Por ello,

(dos interlíneas)

EL DIRECTOR PROVINCIAL/ DIRECTOR¹ DE ...
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (opcional, según extensión del texto)
DISPONE

(dos interlíneas)

ARTÍCULO 1º. _____
(dos interlíneas)

¹ O su/s correspondiente/s femenino/s.

Escala 1:1,7

Modelo 6
DISPOSICIÓN

Modelo 5
RESOLUCIÓN
POR FACULTAD PROPIA

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en el anverso de las hojas.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial.

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5.

Márgenes. Superior: 5 cm. Inferior: 3,5 cm. Izquierdo: 3,5 cm. Derecho: 1,5 cm.

Sangría. 3,5 cm (30 espacios) para visto y considerandos; 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Tercera del singular.

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

ARTÍCULO 2º. _____
(dos interlíneas)

ARTÍCULO 3º. _____
(sangría de 1,25 cm) _____
(dos interlíneas)

ARTÍCULO 4º. Registrar, comunicar, publicar, dar al Boletín Oficial y al SINBA. Cumplido, archivar.
(tres interlíneas)

DISPOSICIÓN Nº ... _____
(tres interlíneas)

Firma Director/a Provincial – Director/a
Sello

Escala 1:1,7

Modelo 6
DISPOSICIÓN

Modelo 7
CIRCULAR

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en el anverso de las hojas.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial.

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5.

Márgenes. Superior: 5 cm. Inferior: 3,5 cm. Izquierdo: 3,5 cm. Derecho: 1,5 cm.

Sangría. 3,5 cm (30 espacios) para visto y considerandos; 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Tercera del singular.

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en la primera página.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial (opcional: Times New Roman o similar).

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5 (opcional: interlineado sencillo dentro de un mismo párrafo y 6 puntos o similar entre párrafos).

Márgenes. Superior: 5 cm; inferior: 2,5 cm; izquierdo: 3 cm; derecho: 2 cm. Reverso: márgenes simétricos (izquierdo: 2 cm; derecho: 3 cm).

Sangría. 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Primera y tercera del singular.

Modelo 7
CIRCULAR

Modelo 8
NOTA

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(una interlínea)

(dos interlíneas) **LA PLATA,**

CIRCULAR N° ...

(dos interlíneas)

Se solicita a los/as Directores/as de

(sangría de 1,25 cm) **En el término de 10 días hábiles**

(tres interlíneas)

Firma
Sello

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(una interlínea)

(una interlínea) **Referencia:**

(una interlínea) **LA PLATA,**

Señoría Intendente/a de ...

Nombre APELLIDO

Su Despacho

(una interlínea)

(sangría de 1,25 cm) **Me dirijo a usted con el fin de solicitarle**

Motiva el pedido

Saludo a usted atentamente,

(tres interlíneas)

Firma
Sello

(tres interlíneas)

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA

NOTA N°... /...

DATOS DE LA DEPENDENCIA
SEGÚN MANUAL DE USO Y
APLICACIONES GRÁFICAS DE LA
MARCA INSTITUCIONAL DECRETO
N° 5068/05

Modelo 8
NOTA

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en la primera página.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial (opcional: Times New Roman o similar).

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5 (opcional: interlineado sencillo dentro de un mismo párrafo y 6 puntos o similar entre párrafos).

Márgenes. Anverso: superior: 5 cm; inferior: 2,5 cm; izquierdo: 3 cm; derecho: 2 cm. Reverso: márgenes simétricos (izquierdo: 2 cm; derecho: 3 cm).

Sangría. 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Primera y tercera del singular. Se habilita, además, el "plural oficial" para las notas externas.

Referencia. Cuando se incorpore se ubicará según modelo.

Pie de página. Opcional. Datos al pie, en página final, según Manual de uso y aplicaciones gráficas de la marca institucional Decreto N° 1068/05.

Modelo 9
NOTA MÚLTIPLE

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en la primera página.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial (opcional: Times New Roman o similar).

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5 (opcional: interlineado sencillo dentro de un mismo párrafo y 6 puntos o similar entre párrafos).

Márgenes. Anverso: superior: 5 cm; inferior: 2,5 cm; izquierdo: 3 cm; derecho: 2 cm. Reverso: márgenes simétricos (izquierdo: 2 cm; derecho: 3 cm).

Sangría. 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Primera y tercera del singular. Se habilita, además, el "plural oficial" para las notas externas.

Referencia. Cuando se incorpore se ubicará según modelo.

Pie de página. Datos al pie, en página final, según Manual de uso y aplicaciones gráficas de la marca institucional Decreto N° 1068/05.

Modelo 9
NOTA MÚLTIPLE

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(una interlínea) Referencia:

(una interlínea) LA PLATA, ...

(una interlínea) Señores/as Directores/as

(una interlínea) Su Despacho

(una interlínea) Me dirijo a ustedes con el fin de solicitarles se sirvan realizar las observaciones y

(sangría de 1,25 cm)

Saludo a ustedes atentamente,

(tres interlíneas)

Firma
Sello

(tres interlíneas)

Documento adjunto: proyecto de decreto en soporte magnético.
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA
NOTA N°... /...

DATOS DE LA DEPENDENCIA
SEGÚN MANUAL DE USO Y
APLICACIONES GRÁFICAS DE LA
MARCA INSTITUCIONAL DECRETO
N° 1068/05

Escala 1:1,7

Modelo 10
NOTA CON COPIA

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(una interlínea) Referencia:

(una interlínea) LA PLATA,

(una interlínea) Señoría Intendente/a de ...

(una interlínea) Nombre APELLIDO

(una interlínea) Su Despacho

(una interlínea) Me dirijo a usted con el fin de solicitarle

(sangría de 1,25 cm)

Motiva el pedido la necesidad de

Saludo a usted atentamente,

(tres interlíneas)

Firma
Sello

(tres interlíneas)

C/C Señoría Secretario/a de Gobierno de la Municipalidad de ...
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA
NOTA N°... /...

DATOS DE LA DEPENDENCIA
SEGÚN MANUAL DE USO Y
APLICACIONES GRÁFICAS DE LA
MARCA INSTITUCIONAL DECRETO
N° 1068/05

Escala 1:1,7

Modelo 10
NOTA CON COPIA

Modelo 11
MEMORANDO

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en la primera página.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial (opcional: Times New Roman o similar).

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5 (opcional: interlineado sencillo dentro de un mismo párrafo y 6 puntos o similar entre párrafos).

Márgenes. Anverso: superior: 5 cm; inferior: 2,5 cm; izquierdo: 3 cm; derecho: 2 cm. Reverso: márgenes simétricos (izquierdo: 2 cm; derecho: 3 cm).

Sangría. 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Primera y tercera del singular. Se habilita, además, el "plural oficial" para las notas externas.

Referencia. Cuando se incorpore se ubicará según modelo.

Pie de página. Opcional. Datos al pie, en página final, según Manual de uso y aplicaciones gráficas de la marca institucional Decreto N° 1068/05.

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en la primera página.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial (opcional: Times New Roman o similar).

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1,5 (opcional: interlineado sencillo dentro de un mismo párrafo y 6 puntos o similar entre párrafos).

Márgenes. Anverso: superior: 5 cm; inferior: 2,5 cm; izquierdo: 3 cm; derecho: 2 cm. Reverso: márgenes simétricos (izquierdo: 2 cm; derecho: 3 cm).

Sangría. 1,25 cm (10 espacios) para primera línea de párrafo.

Persona gramatical. Tercera del singular.

Pie de página. Opcional. Datos al pie, en página final, según Manual de uso y aplicaciones gráficas de la marca institucional Decreto N° 1068/05.

Modelo 11
MEMORANDO

Modelo 12
ESQUELA

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(dos interlíneas)

MEMORANDO N° ...¹

(una interlínea)

Para información de: Director de ...	Producido por: Director de ...
LA PLATA.	

(una interlínea)

Objeto:

(sangría de 1,25 cm) Solicitar se sirva poner en conocimiento (comunicar al) del personal a su cargo

.....

Atentamente. (Opcional)

(tres interlíneas)

Firma
Sello

DATOS DE LA DEPENDENCIA
SEGUN MANUAL DE USO Y
APLICACIONES GRAFICAS DE LA
MARCA INSTITUCIONAL DECRETO
N° 1068/05

¹ Diseño sugerido

Escudo
(Impreso en relieve por cuño seco)
y leyenda Poder Ejecutivo
Provincia de Buenos Aires

(tres interlíneas)

Firma
Sello

saluda al/a la
.....del Municipio de
..... con motivo de

(sangría de 1,25 cm)

.....

(dos interlíneas)

Señor/a Intendente/a de ...
Nombre APELLIDO
Su Despacho

Modelo 15
ACTA

ISOLOGOTIPO DE LA DEPENDENCIA

(una interlínea)

ACTA

(dos interlíneas)

En la ciudad de La Plata, en la sede de (nombre de la dependencia u organización), ubicada en la calle... (dirección), el de de a las, se reúnen los integrantes de con la presencia de y de, con el objeto de (considerar el siguiente orden del día, dejar constancia de la situación que se detalla, etc.).

Primero. _____

Segundo. _____

Puestas a consideración de ...(los participantes), se aprueban por unanimidad todos los puntos del temario. A las 16 se levanta la sesión, previa firma de los asistentes en prueba de lo actuado.

(una interlínea)

Firmas de los participantes

Aclaración de firma, cargo o función.

Modelo 15
ACTA

ASPECTOS FORMALES

Encabezado. Isologotipo de la dependencia, sólo en la primera página.

Tipo de hoja. A4.

Tipografía. Arial (opcional: Times New Roman o similar).

Tamaño. 11 a 12, según extensión del texto.

Interlineado. 1.5 (opcional: interlineado sencillo dentro de un mismo párrafo y 6 puntos o similar entre párrafos).

Márgenes. Superior: 5 cm; inferior: 2,5 cm; izquierdo: 3 cm; derecho: 2 cm. Verso: márgenes simétricos (izquierdo: 2 cm; derecho: 3 cm).

Pautas de estilo para la comunicación escrita en la Gestión Pública Provincial

El presente documento se propone como una guía destinada a orientar el proceso de producción de textos en el ámbito de la Administración Pública Provincial, sin perjuicio de las adaptaciones o modificaciones que realicen los organismos y que mejor convengan a la elaboración de sus documentos escritos.

Se plantea como desafío principal incorporar la comunicación escrita -y sus efectos- dentro de las dimensiones fundamentales del Estado, en cuanto productor de discursos y, a partir de allí, adaptar el denominado "estilo administrativo" a las actuales necesidades de comunicación pública.

En un intento por sistematizar la producción, la primera parte del texto establece una serie de consideraciones comunes para todos los documentos institucionales y presenta aportes destinados a favorecer la comunicabilidad de los documentos. Se incluyen, además, criterios estandarizados para la incorporación de referencias, citas y otros elementos paratextuales.

Por tratarse de un documento que complementa las reglas que guían la expresión escrita en el idioma castellano, se han omitido aquellos aspectos que son abordados por la vasta y variada bibliografía al respecto.

Pautas generales de estilo para la redacción administrativa y de gestión

1.1. La redacción del texto se hará en correcto castellano.
1.2. Se evitará que las formalidades propias de los textos administrativos afecten la comprensión por parte de los usuarios y dificulten o retrasen la gestión pública.

1.3. Se evitarán los preámbulos o expresiones que no agreguen información al texto o que dificulten su interpretación.

Ejemplo:

Sin otro particular, De mi mayor consideración, Sirva la presente de atenta nota de envío, etcétera.

1.4. Se preferirán las oraciones breves.

1.5. En un mismo texto no se tratarán asuntos de distinta naturaleza. Cuando de su diligenciamiento surja la necesidad de abordar un tema distinto del que le diera origen, se le dará curso por nota separada.

1.6. Los documentos podrán incluir definiciones cuando sea necesario incorporar un término nuevo, o atribuir a un término de uso común un significado no usual, o bien precisar sus límites.

1.7. Se aceptará la incorporación de notas al pie o referencias bibliográficas y el uso de ejemplos en los documentos, cuando su inclusión favorezca la comprensión de los enunciados o facilite la comunicación de los conceptos.

1.8. Se emplearán adjetivos sólo cuando agreguen valor o información adicional sobre el objeto descripto.

1.9. Se utilizará el femenino en cargos, títulos profesionales y toda vez que corresponda (directora, ministra, ingeniera, los/las senadores y senadoras, etcétera).

1.10. No se antepondrá la palabra señor o señora al cargo del funcionario. (La Ministra de la Producción, en lugar de La señora Ministra de la Producción).

1.11. Los términos en otro idioma podrán incorporarse sólo cuando no exista un equivalente o similar en el idioma castellano. En los casos en que exista, se utilizará la versión castellanizada del vocablo (voltio). El mismo criterio se adoptará con los neologismos originados en vocablos extranjeros (estándar, carné, filme, eslogan, incumplimiento de pago, envío a domicilio, disquete/s, en lugar de standard, carnet, film, slogan, default, delivery, diskette, respectivamente), y los vocablos de origen latino (memorando, referendo, currículum - y sus plurales memorandos, referendos, currículos- en lugar de memorandum, referéndum, currículum).

1.12. Los términos propios del lenguaje jurídico o técnico serán empleados con el significado que se les asigna en la ciencia o técnica que les da origen. Si fuera necesario, y con el objetivo de facilitar la comprensión, podrá incluirse una breve definición del concepto.

Cuando un término no tenga un significado unívoco o aparezca empleado en una acepción poco habitual, se presentará el sentido que se le atribuye en el mismo texto o a través de nota al pie.

1.13. Se evitarán los arcaísmos. (Por lo tanto, sin embargo, por ejemplo, de referencia, en lugar de por ende; empero; verbigracia; de marras; etcétera).

1.14. Se atenderá la diferencia entre los verbos prever y proveer, de amplia utilización en la escritura pública, y cuya confusión da lugar a un error recurrente: escribir "prever" en lugar de "prever", integrando en esta palabra el significado de ambos vocablos.

1.15. Si bien es un error que se observa más comúnmente en el lenguaje coloquial, se sugiere atender al uso correcto del modo subjuntivo y el modo potencial de los verbos conjugados.

Es incorrecto escribir: Si estaría aprobada la ley, el programa se implementaría según lo dispuesto. Forma correcta: Si estuviera/estuviese aprobada la ley, el programa se implementaría según lo dispuesto.

También resulta un error la siguiente forma: Debíamos aprobar la iniciativa para avanzar en la implementación del programa. Forma correcta: Deberíamos aprobar la iniciativa, para avanzar en la implementación del programa.

1.16. Para los aspectos relativos a la expresión y el lenguaje no previstos expresamente en esta Guía, se tendrán en cuenta el Diccionario y las Reglas de Sintaxis de la Real Academia Española de la Lengua.

2. Construcción de oraciones y párrafos

2.1. Oración

El idioma castellano no tiene una regla fija para la disposición de los elementos de la oración. Sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza de los textos administrativos, se sugiere para su construcción la estructura lógica o canónica, salvo cuando por razones de interés, agilidad e impacto comunicacional se estime necesario alterar el orden.

2.1.1. Estructura lógica o canónica

Sujeto (artículo + sustantivo + modificadores) + predicado (verbo + objeto directo + objeto indirecto + complementos circunstanciales).

Ejemplo. El funcionario anunció el plan de obras a los intendentes de la Provincia en la localidad de San Martín.

2.1.2. Uso de la voz activa

Con el mismo objetivo, se recomienda el uso de la voz activa en lugar de la voz pasiva.

Ejemplo. La Legislatura sancionó el proyecto; usar, en lugar de ha sido sancionado el proyecto; hacer uso.

2.1.3. Título

Un tipo especial de oración lo constituyen los títulos, que se utilizan para encabezar informes, ensayos, capítulos de un texto, etcétera. Éstos deben ser breves y presentar el aspecto más importante del tema a tratar. No conviene utilizar signos de puntuación en su redacción, pero si se incluyen, llevarán punto final como excepción. (Ver apartado Signos de puntuación).

Ejemplo de título sin signos de puntuación

La nueva ley electoral

Ejemplo de título con signos de puntuación

La nueva ley electoral: alcances y aspectos relevantes.

2.2. Párrafo o parágrafo

Se denomina párrafo o parágrafo a cada una de las divisiones de un escrito que termina con punto y aparte y que constituye una unidad de información completa.

La estructura y organización de los párrafos está condicionada por la finalidad comunicativa del texto. Los primeros párrafos suelen presentar los aspectos más importantes del tema, mientras que los siguientes desarrollan aspectos secundarios. Cada párrafo articula con el anterior y posterior, en el marco de la estructura que propone el texto. La última oración de un párrafo marca la transición hacia el párrafo o título siguiente.

Se debe iniciar un nuevo párrafo cuando se va a tratar un nuevo tema, o bien cuando se lo vaya a considerar desde otra perspectiva.

3. Aspectos a considerar para la elaboración de textos

La comunicación escrita se caracteriza por la distancia espacial y temporal entre quien produce el texto y quien lo lee, lo que obliga a considerar dimensiones ortográficas, sintácticas, de estilo y de formato que deben tratarse con especial cuidado para que no afecten la comunicación.

A continuación, se presentan algunos de los factores a considerar al momento de producir documentos administrativos.

3.1. Formato y estilo

Tanto el formato como el estilo de los textos están condicionados por las normas de comunicación escrita y por lo que se denomina situación de comunicación, es decir, el objetivo de la comunicación, las características del mensaje a transmitir, los medios con que se cuenta para enviar el mensaje, las competencias comunicativas del destinatario, etcétera.

Por ello, al momento de elaborar una pieza comunicativa el autor toma una serie de decisiones que favorecerán o limitarán las posibilidades del intercambio escrito. Entre ellas se destacan: el objetivo del texto (informar, invitar, solicitar); selección de la información relevante de aquella que no lo es en función de estos objetivos; la variedad de la lengua conveniente a la situación (administrativa, técnica, jurídica), y el medio a través del cual se hará llegar el mensaje (soporte papel o magnético, vía fax o correo electrónico), etcétera.

El lenguaje de las normas. Además de las indicaciones generales para todos los documentos, en la redacción de normas se tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones específicas:

A) La norma es intemporal, por lo cual el tiempo del verbo debe ser presente del indicativo.

B) El articulado:

- Regulará un único aspecto particular de la materia tratada por la norma.

- Será imperativo, dispositivo como para ilustrar concretamente acerca de la decisión que se adopte.

- Debe ser breve; cuando su extensión sea excesiva se procurará la división en incisos.

- Cada definición o regla debe enunciarse en un único artículo.

- Cada una de las disposiciones de un artículo debe contener entre sí una relación evidente.

Debe tener autonomía normativa y constituir un conjunto sintáctico completo, constituyendo esto un principio básico en la redacción de las normas. Para ello debe omitir remisiones y complementaciones, de manera que para comprenderlo no sea indispensable entender el artículo anterior o el posterior.

- Deben ordenarse conforme la secuencia lógica del razonamiento a desarrollar en una materia determinada.

C) Se evitará:

- El uso indebido de adjetivos, pronombres, excepciones de excepciones, tiempos de verbos errados, neologismos, sinonimias.

- Los cambios en los tiempos del verbo.

- La incorporación de definiciones, ejemplos, notas al pie o referencias bibliográficas.

- Las alteraciones de cualquier naturaleza.

Lenguaje literario. El uso del denominado "lenguaje literario" se admite en aquellos textos que tienen como finalidad resaltar conceptos o llamar la atención sobre determinados aspectos del tema (notas destinadas a los medios de comunicación, discursos, esquelos, folletos, etcétera).

3.2. Consistencia lógica

Cada documento escrito – memorando, nota, informe, dictamen, etcétera – desarrollará un solo tema o un conjunto de temas vinculados entre sí. A los efectos de favorecer la claridad y precisión textual, se sugiere que el desarrollo del contenido a lo largo del texto se organice según las siguientes indicaciones:

- Enunciación de los objetivos. En el primer párrafo -y en el caso de memorandos, en el asunto- se presenta el objetivo de la comunicación (solicitar, informar, remitir).

En la redacción de notas, se optará por una introducción del tipo: "Me dirijo a usted a fin de... remitir / elevar / agradecer / solicitar...", etcétera.

En un informe, el objetivo podrá presentarse en una referencia en el acápite o en el primer párrafo: "El presente informe fue elaborado a solicitud de las autoridades del Organismo con el fin de presentar un diagnóstico integral sobre..."

- Presentación de ideas. Cada oración o párrafo debe seguir un orden lógico que privilegie la presentación de la idea principal y subordine la/s idea/s secundaria/s. Se sugiere evitar aclaraciones una vez expresada la idea principal.

3.3. Uso de nexos y proposiciones subordinadas

Se debe evitar la construcción de oraciones con demasiadas proposiciones, aún cuando se trate de proposiciones subordinadas. A fin de que el texto resulte más claro, es aconsejable separar las proposiciones en varias oraciones.

Forma correcta. Las autoridades del Instituto dieron inicio al nuevo ciclo lectivo. Durante el acto inaugural, se dio la bienvenida a los nuevos cursantes, a quienes se invitó a proponer nuevos proyectos de capacitación. A continuación, se presentaron los cursos que se dictarán durante el mes de marzo.

Forma incorrecta. Las autoridades del Instituto dieron inicio al ciclo lectivo realizando un acto inaugural donde dieron la bienvenida a los cursantes, a quienes se invitó a proponer nuevos proyectos de capacitación, y donde se presentaron los cursos del mes de marzo.

3.4. Repeticiones

En la elaboración de documentos deben evitarse las repeticiones de palabras y frases innecesarias. Sin embargo, en el ámbito administrativo, este criterio general admite las siguientes excepciones:

- Cuando en un texto es necesario aludir reiteradamente a un área, programa o proyecto, en virtud de que estos nombres no pueden ser cambiados ni abreviados.

- En los artículos de un acto administrativo o ley, deberán nombrarse en forma completa los documentos o programas a los que se hace referencia, sin remitir a los considerandos o a su enunciación en un artículo anterior.

3.5. Precisión en los enunciados

Es posible limitar la ambigüedad y las impresiones de los enunciados a partir de la presentación de información relevante, fehaciente y oportuna a la finalidad comunicativa del documento.

Forma correcta. El proyecto de reforma de la comunicación escrita en el ámbito público que se pone en consideración fue elaborado por los equipos técnicos de la entonces Subsecretaría de la Gestión Pública, a partir de análisis y consultas realizados durante los últimos cuatro meses. Se remiten los resultados como documento adjunto.

Forma incorrecta. El presente proyecto refiere a la comunicación escrita y ha sido elaborado a partir de estudios y relevamientos propios.

Se sugiere, asimismo, evitar las expresiones "el mismo", "la misma" y sus correspondientes formas plurales, como así también las generalizaciones (todo/s, ninguno, ningún, siempre, nunca), cuando no agreguen información al texto.

Con el mismo criterio, los pronombres éste, ése o aquél, con sus femeninos y plurales, deberán utilizarse con discreción con el fin de no confundir al/la lector/a respecto del sujeto al que se hace referencia.

3.6. Concordancia entre género y número

En la construcción de oraciones y párrafos se deberá observar que el género y el número de los artículos y adjetivos concuerden con los del sustantivo al que modifican.

Forma correcta. El 70% de los distritos de la Provincia presentó el informe solicitado por el organismo.

Forma incorrecta. El 70% de los distritos de la Provincia presentaron el informe solicitado por el organismo.

El plural de las palabras compuestas se formará sobre el segundo término.

Ejemplo. Las estructuras orgánico-funcionales; los ciclos económico-financieros; las necesidades político-institucionales.

Sin embargo, se escribirá: el Acta Acuerdo; las Actas Acuerdo.

3.7. Uso del gerundio

El gerundio es un verboide que se utiliza para expresar una acción simultánea, duración, continuidad o anterioridad inmediata, pero no se usa para indicar acciones posteriores o causalidad.

Sin embargo, se desaconseja su utilización en la redacción administrativa pues no colabora con la precisión textual, lo que se suma a su uso incorrecto frecuente.

Usos correctos

- El sector agropecuario evidenció un marcado crecimiento; se registraron niveles históricos hasta el momento. (En lugar de registrándose niveles...)

- Los ciudadanos y agentes procuran un Estado eficiente e inclusivo. (En lugar de procurando un Estado...)

- En breve se publicará el Decreto que anuncia la bonificación. (En lugar de anunciando la bonificación).

- Es necesario contar con un instrumento legal. (En lugar de continúa siendo necesario...)

3.8. Uso de pronombres relativos

Pronombre cual (el/los cual/es, la/s cual/es). Tiene valor explicativo y va siempre entre comas.

Forma correcta. La normativa, a partir de la cual se formula el cambio de estructuras, fue derogada en 2003.

Forma incorrecta. Se trata de una estructura la cual modifica... (Corresponde: "Se trata de una estructura que modifica...")

Pronombre relativo donde. Es complemento circunstancial de lugar; por ello es incorrecto su uso en reemplazo de los pronombres cual o que.

Forma correcta. El equipo de trabajo se reunió en la sede del Ministerio, donde analizó la situación, en la que encontraron serias dificultades.

Forma incorrecta. El equipo de trabajo analizó la situación, donde se encontraron serias dificultades.

Pronombre quien/quienes. Los pronombres quien y quienes refieren a personas físicas, por lo que es erróneo utilizarlos para referir a personas jurídicas, organizaciones, programas, etcétera.

Forma correcta. La mesa de trabajo se integrará con representantes de la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía y de la Asesoría General de Gobierno, la que evaluará la viabilidad de los anteproyectos.

Forma incorrecta. La mesa de trabajo se deberá integrar con representantes de la Subsecretaría de Finanzas del Ministerio de Economía y de la Asesoría General de Gobierno, quienes evaluarán la viabilidad de los anteproyectos.

4. Referencias, citas y otros elementos paratextuales en los documentos administrativos

4.1. Referencias

La redacción administrativa dispone de dos procedimientos para integrar un texto anterior al texto en elaboración.

4.1.1. Referencia directa. También se denomina cita directa, literal o textual. Esta referencia reproduce textualmente un fragmento de un discurso autónomo y que pertenece a otra pieza comunicativa. La cita textual va enmarcada por comillas y puede presentarse de dos maneras:

4.1.1.1. Integrada al texto. Se recomienda cuando el texto a citar no excede las tres líneas.

Ejemplo:

Desde la Subsecretaría de Modernización del Estado se señala: "El cambio cultural es clave para recuperar una mística de trabajo en el Estado que potencie su capacidad para ser recreado y sostenido por la ciudadanía".

4.1.1.2. Separada del texto. Se utiliza cuando el texto a incorporar ocupa más de tres líneas. Se utiliza sangría en ambos márgenes y con tipografía uno o dos puntos menor al texto principal.

Ejemplo:

Al respecto, la Carta Iberoamericana de la Función Pública señala:

"La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general".

4.1.2. Referencia indirecta. También se denomina cita indirecta, no literal o paráfrasis. Consiste en la reproducción conceptual de lo dicho por otro, lo que constituye una versión del discurso original. Conlleva una interpretación por parte de quien incorpora la cita.

Ejemplo:

El Gobernador afirmó que está dispuesto a encarar una reforma en el Estado bonaerense, con el objetivo de...

4.2. Citas bibliográficas, notas y bibliografía

4.2.1. Citas bibliográficas

Las fuentes utilizadas en un documento pueden citarse dentro del texto principal o bajo la forma de Nota a pie de página.

Ejemplos de cita dentro del texto:

"La evaluación se puede definir como una técnica tendiente a producir información de utilidad para mejorar diversos aspectos de la gestión pública: 1) las decisiones y la planificación, 2) el funcionamiento operativo y 3) los resultados finales en relación con los recursos invertidos" (Ballart, 1992).

Ballart (1992) señala que la evaluación se puede definir como "una técnica tendiente a producir información de utilidad para mejorar diversos aspectos de la gestión pública: 1) las decisiones y la planificación, 2) el funcionamiento operativo y 3) los resultados finales en relación con los recursos invertidos".

Ejemplos de cita a pie de página:

1García Delgado, D. (1998), Estado-nación y globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio, Buenos Aires, Editorial Planeta.

Cuando no se cuenta con datos de la edición para el registro bibliográfico, se indicará s.d. (sin data), o s.f. (sin fecha).

4.2.2. Notas a pie de página

Las notas irán numeradas en forma correlativa y continua hasta el fin del texto.

Se sugieren las notas a pie de página y no al final del capítulo o del documento. Se colocarán inmediatamente después del signo de puntuación y de las comillas, si hubiere (ver apartado Puntuación), en letra elevada (superíndice) dos puntos menor a la utilizada en el texto.

4.2.3. Cita de legislación

Las normas se citarán de manera completa y según el siguiente orden:

1 Ley Provincial N° 13.175 (de Ministerios), Buenos Aires. Boletín Oficial 30 de marzo de 2004.

1 Decreto N° 3075/2004. Boletín Oficial, 7 de enero de 2005.

Cuando sea necesario incluir el articulado de una norma o decisión administrativa, se citará en primer lugar el número de artículo seguido por el número de inciso, si correspondiera.

Ejemplo:

Artículo 12, inciso 2, de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires.

4.2.4. Cita de actos administrativos

Para la cita de documentos administrativos se procederá de la misma manera que para la cita de legislación.

Ejemplo:

1 Resolución N° 5, 28 de junio de 2004, Subsecretaría de la Gestión Pública, provincia de Buenos Aires.

4.2.5. Cita de bibliografía

4.2.5.1. Cita de libros

Figurará siempre al final del documento o publicación, según las siguientes opciones: Osborne, D. y Gaebler, T. (1994) La Reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público, Barcelona, Ediciones Paidós.

4.2.5.2. Cita de capítulos de libros, ensayos, actas de congresos

Lander, Edgardo (1998), "Límites actuales del potencial democratizador de la esfera pública no estatal". En: Luiz Carlos Bresser Pereira, Nuria Cunill Grau (compiladores), Lo público no estatal en la reforma del Estado, Buenos Aires, Paidós, Clad, 447-486.

4.2.5.3. Cita de revistas

Groisman, Enrique (2004), "Las cartas compromiso como instrumento para mejorar la gestión: aspectos positivos y riesgos implícitos", Revista Argentina del Régimen de la Administración Pública (RAP), Año XXVI, Vol. 31, 87-92.

4.2.5.4. Artículos de diarios

Sánchez, Matilde, "Libros del país", Clarín. Argentina, 26 de setiembre de 1999, pág. 3, Sección Zona.

4.2.5.5. Fuentes electrónicas

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. VIII Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Paraná [CD-ROM], Argentina: CLAD, 2003, ISBN 980-6125-42-8.

Dirección Provincial de Gestión Pública. Guía para la planificación institucional.

http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/guia_planificacion/htm.

4.3. Resaltadores

4.3.1. Cursiva

Llamada también itálica o bastardilla, se utiliza para destacar palabras o expresiones. En los textos manuscritos se reemplaza por subrayado simple.

En los textos administrativos se utilizará en los siguientes casos:

- Títulos de libros, nombres científicos, palabras de origen extranjero, nombres de obras artísticas.

- Para destacar neologismos, barbarismos, términos o expresiones vulgares, palabras extranjeras o a las que se les asigna un sentido diferente del habitual.

4.3.2. Negrita

Se utilizará en títulos, subtítulos, encabezamientos, folios e incisos. Se desaconseja su uso para destacar palabras y expresiones en el interior de los textos; en estos casos, se preferirá el empleo de la cursiva.

En los textos mecanografiados se reemplazará con subrayado.

4.3.3. Subrayado

Por regla general, se evitará su uso en el cuerpo del texto, salvo que se quiera destacar el título de una parte, sección o capítulo del artículo.

Se utilizará para destacar enlaces de texto (hipervínculos) en formatos electrónicos.

4.4. Ordenadores

4.4.1. Numeración

Se recurrirá a la numeración dentro de un documento cuando, a los efectos comunicativos, sea necesario organizar el texto según un esquema de contenidos. Se utilizará según el diseño que se indica a continuación, y hasta un máximo de cuatro niveles.

1. (Primer nivel)

1.1. (Segundo nivel)

1.1.1. (Tercer nivel)

1.1.1.1. (Cuarto nivel)

Si hubiera que incluir nuevas categorías dentro del esquema numerado, se recurrirá a la ordenación alfabética mayúscula.

1.

1.1.

1.1.1.

1.1.1.1.

A)

B)

C)

Si fuera inevitable una nueva subdivisión, se utilizarán viñetas.

1.

1.1.

1.1.1.

1.1.1.1.

A)

-

-

-

B)

C)6

Su uso se limitará a las situaciones en que sea necesario enumerar argumentos o secuencias, y sólo a los efectos de facilitar la lectura y comprensión de los enunciados.

Dado que cumple una función secundaria en el texto, de apoyo a la lectura, se sugiere discreción en su uso y la elección de diseños austeros.

5. Normas generales para la utilización de signos de puntuación y otros signos ortográficos

5.1. Signos de puntuación

Con respecto al uso de los signos de puntuación, esta Guía se limita a definir su función y a describir aquellas situaciones o usos particulares que habrán de atenderse en los textos administrativos. Para profundizar en los usos generales, se remite a las indicaciones que al respecto prescribe detalladamente la Real Academia Española de la Lengua.

5.1.1. Punto

Separa unidades autónomas que integran un texto. Se utiliza además en las enumeraciones que utilizan códigos alfa numéricos (1.2.; 1.a.).

Se evitará su uso:

- Al final de los títulos, según lo recomendado en apartado respectivo.

- En las siglas (IPAP en lugar de I.P.A.P.).

- En las cifras que indican año, en la numeración de páginas ni en los números de Decretos, leyes o artículos. (2005, página 1205, Decreto N° 1085/2003).

- Detrás de los signos de cierre de interrogación y admiración, ya que llevan su propio punto (ver el apartado sobre signos de interrogación y admiración).

- Después de los puntos suspensivos.

- En ningún caso, acompañado de guión final (-) para indicar cierre de párrafo.

5.1.2. Dos puntos

Pausa del discurso, menor que el punto, que tiene como finalidad presentar una idea, enumeración o aclaración.

En los documentos administrativos (Decretos, certificados, etcétera), se utilizan detrás de verbos como expone, ordena, certifica, declara, hace saber, etcétera, escritos con todas sus letras en mayúsculas. La primera palabra que sigue a los dos puntos empieza siempre con mayúsculas.7

Ejemplos:

Vistas las presentes actuaciones, el Director DISPONE: Aprobar las presentes actuaciones ...

DECLARA: Que los antecedentes fueron incorporados...

CERTIFICA: Que en la fecha se hace presente...

5.1.3. Punto y coma

Se utiliza para separar proposiciones dentro de la oración.

Ejemplo:

La cartilla de inducción destinada a los trabajadores públicos contiene un panorama del Estado y la Provincia; era necesario contar con un documento que, de manera clara y sencilla, permitiera acceder a un conocimiento situado en la realidad bonaerense.

5.1.4. Puntos suspensivos

Indican una interrupción momentánea o definitiva del discurso. Son siempre sólo tres (...).

En la documentación administrativa los puntos suspensivos se utilizarán exclusivamente para indicar supresión de palabras en una cita textual.

Se encerrarán entre paréntesis en el caso de que la supresión se realice en la mitad del texto.

Ejemplo:

Uno de los objetivos más importantes de un servicio de información y documentación es el de diseñar políticas (...) y desarrollar instrumentos y técnicas de difusión de la información.

Los puntos suspensivos no podrán utilizarse para omitir información, para dejar alguna idea o concepto sin definir o sugerir emoción.

5.1.5. Coma

Indica una pausa breve y permite delimitar los distintos componentes de la oración.

Forma correcta:

Me dirijo a usted a efectos de solicitar que se sirva autorizar el uso de la licencia anual.

Forma incorrecta:

Me dirijo a usted, a efectos de solicitar, se sirva autorizar, el uso de la licencia anual.

5.1.6. Raya

También llamada guión largo y guión mayor, indica una pausa sintética del discurso menor que el paréntesis.

Ejemplo:

El documento - realizado por los funcionarios de la Dirección Provincial - fue incluido en el temario.

5.1.7. Guión

También llamado guión menor, se utiliza para separar palabras y relacionar dos fechas.

Ejemplo:

Franco-español, técnico-administrativo. (No corresponde este uso cuando una de las palabras se subordina o califica a la palabra principal: neoliberal; prediagnóstico); Guerra civil (1936-1939); Rubén Darío (1876-1916).

En relación al prefijo de origen latino pos/post, la Academia opta por la forma simplificada pos, sin t final y sin guión de separación, salvo que la segunda palabra comience con la letra s.

Ejemplo:

Posguerra, posdata, posgrado, pos-socialismo.

5.1.8. Comillas

Se emplean para encerrar citas o frases textuales y para destacar frases en un texto.

No deben utilizarse para resaltar nombres de planes, programas, proyectos, instituciones oficiales, de establecimientos y marcas comerciales, de organizaciones políticas o sociales, de competencias deportivas, grupos artísticos, calles, plazas y edificios.

Los signos de puntuación correspondientes a la oración en la que está inserto un texto entrecomillado se colocan siempre después de las comillas de cierre. Ejemplo:

Se recomienda colocar a la entrada del aula un cartel con el texto: "Curso de Comunicación escrita".

La nota o referencia que afecta a todo el texto entrecomillado se coloca entre las comillas de cierre y el punto.

Ejemplo:

Dijo el ex Presidente Perón: "Si nosotros no tomamos el sentido burocrático del 'déle trámite', el 'déle trámite' nos va a matar a todos".

Si la nota se refiere sólo a la última palabra del texto entrecomillado, la llamada se coloca antes de la comilla de cierre.

Ejemplo:

La Carta Iberoamericana de la Función Pública define los alcances de "la modernización y reforma del Estado".

5.1.9. Paréntesis

Son signos que sirven para introducir elementos aclaratorios o incidentales en un enunciado. Se recomienda reducir al mínimo su uso.

5.1.10. Barra

También denominada diagonal, la barra indica separación entre elementos.

Se utiliza para expresar opciones o relaciones.

Ejemplo:

Vendedor/a, el/los título/s, en lugar de vendedor(a), el(los) título(s); y/o; 4295574/6; C/C8; P/A9; km/h, etcétera.

5.1.11. Apóstrofo

Se trata de un signo en desuso. Se omitirá su empleo para indicar supresión de dígitos de los años.

Ejemplo:

La década del 60, en lugar de la década del '60.

5.1.12. Asterisco

Signo en forma de estrella que se coloca junto a ciertas palabras en un texto.

En la escritura administrativa se sugiere reemplazar su uso por referencias numéricas.

5.1.13. Llave

Se trata de un signo doble que se utiliza para encerrar un texto. Su empleo se limitará al diseño de cuadros sinópticos, esquemas, gráficos, etcétera, destinados a agrupar o desarrollar información.

5.1.14. Signos de interrogación y admiración (¿? ¡!)

Enmarcan enunciados interrogativos y exclamativos directos. Se ubican al comienzo y al final de la oración (1) o bien donde empieza y termina la pregunta o exclamación (2), según corresponda.

Ejemplos:

¿Cuándo fue publicada la noticia? (1)

Si las inscripciones no fueron correctamente comunicadas, ¿es necesario reiterar el llamado a inscripción? (2)

Se usarán con discreción en la documentación administrativa.

Siempre deben abrirse y cerrarse.

Los signos de cierre llevan su propio punto, y no debe añadirse otro; puede agregarse una coma o punto y coma en el caso de que sea necesario para la continuidad de la oración.

No se emplean cuando se trata de una interrogación indirecta; en estos casos, sin embargo, mantiene el acento.

Ejemplos:

Aún no se ha informado quién asumirá la Dirección.

Los participantes están interesados en conocer cómo se realiza la siembra directa.

5.1.15. Porcentaje (% , o/oo)

Estos signos se utilizan en tablas, enumeraciones y presentaciones escritas similares, y se colocan inmediatamente luego del número, sin separación intermedia.

5.2. Uso de otros signos

5.2.1. Números

Los treinta primeros números cardinales que constan de una sola palabra gráfica se escriben con letras, salvo si se refieren a fechas. Los siguientes, sólo con cifras.

Ejemplo:

Doce participantes; 150 damnificados; 100 millones de dólares.

Por regla general, al comienzo de párrafo u oración los números se escribirán en letras. En el ámbito administrativo, la excepción estará determinada por la naturaleza del documento.

5.2.2. Pesas y medidas

En los casos que corresponda, se utilizará el sistema métrico decimal, pudiendo agregarse entre paréntesis, si fuera necesario, su equivalencia en otro sistema.

Pesas y medidas habituales: k (kilo/s); kg (kilogramo/s), g (gramo/s), cg (centímetro/s); gr (grano/s); m (metro/s); cm (centímetro/s); dm (decímetro/s); l (litro/s); cl (centilitro/s); dl (decilitro/s); h (hora/s); ha (hectárea/s); km (kilómetro/s); t (tonelada), etcétera.

5.3. Aspectos ortográficos

5.3.1. Uso de mayúsculas

Se recomienda limitar el uso de mayúsculas en el texto, ya que su exceso dificulta la lectura y empobrece la presentación.

Más allá de los usos convencionales que determina la normativa (letra inicial de nombres propios y apodos, tratamientos institucionales, para designar festividades, atributos divinos, etcétera), en el ámbito público se emplearán en los siguientes casos:

- En las palabras que expresan poder público, dignidad o cargo institucional.

Ejemplo:

Estado, Junta, Tribunal, Parlamento, Ministerio, Secretaría, Subsecretaría, Dirección Provincial, Dirección General, Administración General, Unidad Ejecutora, Dirección, Departamento, División.

- En los nombres de premios, distinciones y condecoraciones.

Ejemplo:

Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública.

- En los nombres de Leyes, Decretos y textos legales en general.

Ejemplo:

Constitución de la Provincia de Buenos Aires, Ley Orgánica del Ministerio de Justicia, Decreto N°, etcétera.

- En las letras iniciales de las ciudades, cuando se trate de una unidad política y la palabra ciudad forme parte de su nombre.

Ejemplo:

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Municipalidad de La Plata, ciudad de Dolores. Con respecto al Estado bonaerense, la palabra provincia se escribirá con minúscula cuando vaya acompañada por el nombre completo (provincia de Buenos Aires) y con mayúscula cuando éste se omita.

Ejemplo:

La Provincia otorgará becas a los alumnos de las escuelas rurales.

- En las letras iniciales de las palabras que conforman los símbolos nacionales.

Ejemplo:

Bandera Nacional, Himno Nacional Argentino, etcétera.

- En la letra inicial de la palabra gobierno, cuando aluda a un gobierno determinado.

Ejemplo:

El Gobierno (provincial) envió el proyecto a la Legislatura.

En las letras iniciales de las palabras estado y constitución, cuando se refiera al concepto político o a la ley fundamental.

Ejemplo:

El Estado Nacional, la Constitución Nacional.

En cambio, no se empleará:

- En tratamientos (Señor, Doctor, etcétera), excepto en listas, direcciones o encabezados de notas.

- Para indicar cargos públicos (salvo en los encabezados de notas y en los casos en que el cargo sea de máximo nivel y su mención reemplace el nombre de la persona que lo desempeña).

Ejemplo:

El Gobernador presentó los aspectos relevantes del Plan Más Vida.

- En nombres de meses y días de la semana, salvo que aludan a una fecha patria o una localidad.

Ejemplo:

25 de Mayo de 1810; 9 de Julio de 1816; Veinticinco de Mayo, Nueve de Julio.

En las letras dobles (ch y ll) sólo se escribe con mayúscula la primera de las dos letras sencillas que las componen (se escribe Chile, no CHile).

Las mayúsculas sostenidas se utilizarán en siglas y en los casos dispuestos en el Anexo 1 del Decreto N° 300/06 - Guía para la Gestión de la Comunicación Escrita: apellidos; nombre del lugar donde se efectúa el documento; nombres de las dependencias que se escriben al pie de la página final de un documento; en la fórmula que antecede al articulado de los documentos de decisión, y en títulos y subtítulos (opcional).

5.3.2. Acento

No se utiliza en monosílabos.

La conjunción "o" lleva tilde únicamente cuando enlaza números expresados en cifras y siempre que la tipografía no garantice la identificación.

Las palabras que se han incorporado al castellano llevan acento según las reglas generales (vademécum, currículo, etcétera).

Las letras mayúsculas llevan tilde siempre que les corresponda.

5.3.3. Uso de abreviaturas

Se debe evitar el uso de abreviaturas en la documentación administrativa, con excepción de las de uso generalizado, siempre y cuando su utilización no genere confusión.

Cuando se admiten, se escribirán con letras minúsculas seguidas de un punto en sustitución de las letras omitidas.

Ejemplo:

Cap. (capítulo); p. (página); pp. (páginas); vol. (volumen); inf. téc. (informe técnico).

Las abreviaturas tales como dr (doctor), sr / a (señor/a), mro (ministro), expte (expediente), dpto (departamento), no llevan punto final, ya que la última letra corresponde con el final de la palabra. Llevan punto, por ejemplo: ing. (ingeniero/a), prof. (profesor/a); lic. (licenciado/a); inc. (inciso), etcétera.

Se evitarán las abreviaturas cuando se aluda a la provincia de Buenos Aires. En caso de ser inevitable, se utilizará la siguiente forma: Pcia de Buenos Aires o Bs As.

5.3.4. Siglas

Las siglas no se separarán con puntos, con excepción de las que los lleven por convención. En este último caso, los puntos se colocarán según establezca dicha convención (EE.UU., no E.E.U.U.).

Las siglas no convencionales que se utilicen para denominar proyectos u organismos se utilizarán, la primera vez, entre paréntesis y a continuación de la denominación que abrevian. En los párrafos siguientes, y a lo largo de todo el texto, podrá utilizarse la sigla presentada.

Ejemplo:

El Instituto de Previsión Social (IPS) presentó su plan institucional (...) El IPS fue creado en el año...

En el caso de que el documento sea un convenio, se especificará al inicio con qué sigla se denominará al organismo a lo largo del texto: "Entre el Instituto Provincial de la Administración Pública (en adelante el IPAP) y el municipio de Carlos Casares (en adelante el Municipio), se conviene..."

1A los efectos de esta Guía, los sustantivos funcionario/a y agente público se utilizarán como sinónimos.

2Nombre genérico que hace referencia a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que dinamizan la gestión y archivo de información, al tiempo que modifican las formas tradicionales de comunicación institucional.

3El número es sólo a los efectos ilustrativos.

4Prever significa "ver con anticipación, conjeturar (lo que ha de suceder)" y se conjuga como el verbo ver. Es incorrecto usarlo en lugar de ordenar, disponer, establecer, estipular, etcétera. Proveer, por su parte, significa "prevenir, juntar (las cosas necesarias) para un fin; suministrar lo necesario para un fin; disponer, resolver, dar salida; dar o conferir (una dignidad, un empleo, etcétera); dictar un juez (una resolución que no sea definitiva)".

5A los fines de este documento, se considerará como proposición toda unidad sintáctica cargada de sentido contenida dentro de una misma oración.

6La viñeta se omitirá en la subdivisión de los textos normativos, por cuanto, en una cita, dificultará la identificación del texto referido.

7Salvo en la situación que se indica, en el resto de los casos en que los dos puntos presenten una idea, enumeración o aclaración, la palabra iniciará con minúscula.

8Con copia.

9Por ausencia.

ANEXO 6

Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial

Presentación

Uno de los pilares de la gestión del gobernador Daniel SCIOLI es la nueva visión estratégica que promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. La modernización de los mecanismos de gestión, la profesionalización de los agentes públicos y la mejora de los procesos administrativos, entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor gobierno.

En consecuencia, hemos avanzado en la incorporación de las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para dotar de mayor capacidad y calidad a los organismos de la Administración provincial y contribuir a la consolidación de un Estado más transparente y sustentable, al servicio de sus habitantes.

En este sentido, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, desarrolla asistencias técnicas y ofrece asesoramiento a los organismos del Estado provincial y municipal en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, el régimen del empleo público y la aplicación de modalidades administrativas innovadoras.

Con el propósito de favorecer estas acciones, hemos revisado y actualizado la serie de Guías de criterios generales en la gestión pública. Asimismo, hemos elaborado otras nuevas con la intención de ampliar el marco de referencia general y promover concepciones y un lenguaje común sobre temas sustantivos de la gestión pública como: comunicación escrita, procesos y procedimientos, planificación estratégica, implementación de sistemas de gestión de la calidad, veedurías en la cobertura de cargos y procesos de selección de personal.

Creemos que un Estado más eficiente es aquel que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos. Es para contribuir al desarrollo de ese Estado que ponemos a disposición de los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal estos documentos orientadores.

La elaboración de la "Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial" partió de un diagnóstico de los procesos de selección de personal de los últimos cinco años y buscó superar las debilidades y potenciar las fortalezas propias de la Guía original (Resolución N° 8/07 de la ex Subsecretaría de la Gestión Pública). La revisión de esta guía pretende constituirse en una herramienta eficaz y transparente para el desarrollo de los procesos de cobertura de cargos.

Este documento contiene una descripción de las etapas del proceso y los modelos de reglamento de selección de personal para cubrir los cargos jerárquicos interinos y por cese definitivo.

Introducción

Acorde a lo establecido en la Ley N° 13.453 y el Decreto N° 3087/04, el Poder Ejecutivo Provincial implementó las negociaciones colectivas previstas en la Constitución de la Provincia. En ese ámbito paritario y a través de los acuerdos alcanzados, la entonces Subsecretaría de la Gestión Pública, elaboró y aprobó, mediante la Resolución N° 8 del 9 de mayo de 2007, una guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial, con la finalidad de orientar la realización de las selecciones de personal en cada organismo o jurisdicción.

En consonancia con los lineamientos establecidos en la citada Guía, diversos organismos centralizados y descentralizados de la Administración Pública Provincial aprobaron e implementaron sus respectivos reglamentos para la cobertura de cargos.

En cinco años de vigencia de la guía, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, ha participado en diferentes procesos de selección, mediante asistencias técnicas y veedores de calidad. A partir de estas experiencias se ha podido contar con información suficiente para elaborar un diagnóstico de los diferentes procesos llevados adelante en los organismos provinciales.

Este diagnóstico permitió una comprensión global del proceso de selección de personal en su implementación práctica y facilitó las propuestas de mejoras orientadas a profundizar, adecuar y aclarar conceptos y referencias de la guía orientadora original.

Estas mejoras abordan cuestiones relacionadas con la especificación de las etapas del proceso de selección; con la constitución y conformación de la Unidad de Selección; aclaraciones y especificaciones respecto de la función de los expertos temáticos en el caso de requerirlos en el proceso de selección; delimitación y jerarquización del rol de los veedores; ajustes de contenidos en referencia a lo establecido en el Decreto-Ley N° 7647/70 (Ley de Procedimientos Administrativos) respecto de la publicación, notificación, excusación, recusación e impugnación; y aclaraciones en relación con la descripción y perfil del puesto; entre las más relevantes. En este sentido, se pretende dotar de mayor precisión, consistencia y agilidad al proceso de selección de personal.

La revisión buscó superar las debilidades diagnosticadas y potenciar las fortalezas propias del proceso para garantizar a todos los ciudadanos la igualdad en el acceso a la Administración Pública y la oportunidad de desarrollar una carrera basada en el mérito, el desempeño y la capacidad, privilegiando en el proceso la transparencia, objetividad e imparcialidad.

Por lo expuesto, se ha trabajado en la revisión de la guía orientadora para constituir-la en una herramienta eficaz y transparente para el desarrollo de los procesos de cobertura de cargos.

A los efectos de esta guía, se entenderá por proceso de selección el proceso participativo que se inicia en una jurisdicción para la ocupación de cargos¹ o la asunción de funciones específicas por parte de las personas que reúnen los requisitos y el perfil para dicho cargo o función en el marco de programas a implementar o servicios a brindar.

En todos los casos, deberá garantizarse la participación de todos los actores involucrados, la transparencia y la formalización del proceso.

Etapas del proceso de selección

A efectos de contar con una mirada integradora de sus distintas etapas, se presentan a continuación las etapas de un proceso de selección.

1. Elaboración del proyecto de reglamento
2. Firma del acta acuerdo con los gremios
3. Aprobación del reglamento
4. Inicio del proceso y conformación del expediente
 - 4.1. Definición del puesto
 - 4.1.1. Definición institucional
 - 4.1.2. Determinación de requisitos para el cargo
 - 4.2. Definición del perfil del puesto
 - 4.2.1. Competencias:
 - A) Ético-institucionales
 - B) Técnico-profesionales
 - C) Actitudinales
 - 4.2.2. Elaboración del perfil del puesto
5. Decisión de la convocatoria
 - 5.1 Convocatoria
 - 5.1.1 Elaboración del acto administrativo de convocatoria
 - 5.1.2 Publicación
 - 5.1.3 Notificaciones
6. Constitución y conformación de la Unidad de Selección (US)
 - 6.1. Constitución
 - 6.2. Composición de la US
 - 6.3. Atribuciones de la US
7. Veedurías
 - 7.1 Participación de los veedores en el proceso
 - 7.2. Atribuciones y funciones
8. Expertos
9. Inscripción
 - 9.1 Publicidad de la nómina de aspirantes inscriptos

10. Excusaciones y recusaciones
11. Impugnaciones
12. Evaluación de competencias
13. Dictamen de la Unidad de Selección
14. Finalización del proceso

Elaboración del proyecto de reglamento

En virtud de los acuerdos paritarios ya mencionados, cada jurisdicción elaborará un proyecto de reglamento que regirá los procesos de selección en sus dependencias. Dicho proyecto será puesto a consideración de las asociaciones sindicales con actuación en el organismo y remitido a la Dirección de Carrera Administrativa (dependiente de la Dirección Provincial de Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires), a fin de que, según sus facultades otorgadas por Decreto N° 26/08, tome intervención toda vez que el reglamento sea tratado. En el ANEXO A, el Modelo 1 presenta el Reglamento de selección de personal para la cobertura interina de cargos jerárquicos y el Modelo 2, para vacantes por cese definitivo.

Firma del acta acuerdo con los gremios

Una vez alcanzado el acuerdo con respecto al reglamento que regirá el proceso, quedará constancia mediante acta suscripta por las partes.

Un modelo de este acta se acompaña como ANEXO B.

Aprobación del reglamento

El Reglamento será aprobado mediante acto administrativo de la máxima autoridad de la jurisdicción. Luego, se remitirá a la Dirección de Carrera Administrativa una copia fiel del reglamento, a fin de que ésta conforme un expediente interno, archivando la copia del reglamento y la resolución que lo aprueba. El original del reglamento quedará en la jurisdicción correspondiente, y será el que se use para todos los procesos de selección.

Inicio del proceso y conformación del expediente

Para cada proceso de selección, se conformará un expediente que deberá estar foliado correlativamente y compaginado en cuerpos que no excedan las 200 fojas, conforme lo establece el Decreto Ley N° 7647/70 en sus artículos 41 y 42. Se inicia con la nota de solicitud de convocatoria a selección de aspirantes para la cobertura de determinado/s cargo/s, suscripta por autoridad del área, de jerarquía no inferior a Director.

La solicitud deberá dirigirse a la autoridad máxima de la repartición y, si es ella la solicitante, a la Delegación de la Dirección de Personal de la Provincia correspondiente (en adelante Delegación de Personal).

Esta solicitud contendrá como mínimo:

- Identificación del cargo² a cubrir y ubicación dentro de la estructura orgánico funcional;
- Definición institucional, determinación de requisitos y definición del perfil del puesto.

- Confirmación de la Dirección General de Administración o quien haga sus veces, de la existencia de crédito presupuestario para atender la erogación que resulta de la cobertura del cargo;

En caso de considerarse necesario para la descripción de la definición institucional, determinación de requisitos y definición del perfil del puesto, el organismo podrá solicitar asistencia técnica a la Dirección Provincial de Gestión Pública.

Asimismo, las entidades gremiales y/o trabajadores/as interesados/as, podrán elevar al director del área de la vacante a cubrir, una propuesta de convocatoria al proceso de selección para la cobertura de cargos, en la cual deben constar los fundamentos de la misma.

Definición del puesto:

Un puesto o posición laboral³ se define por las actividades significativas que deben realizarse, es decir por la explicitación de las tareas, responsabilidades, deberes y contexto en que las tareas son realizadas y otros aspectos relevantes.

El puesto es el término asignado a un conjunto de elementos integrados por:

- Tareas a realizar.
- Rol a desempeñar.
- Posición relativa en la estructura jerárquica.
- Características culturales de la organización.
- Dificultades inherentes a la tarea.

El puesto se inserta en un equipo de trabajo participante de una estructura que responde a una misión y, preferentemente, a un plan institucional⁴, cuyos objetivos podrán lograrse si se cumplen las tareas asignadas a cada puesto. La metodología utilizada para definirlo es el análisis y la descripción del puesto.

El análisis de puesto es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar cada uno de los puestos en una organización. Es una técnica de recursos humanos que proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que luego serán utilizados para desarrollar sus descripciones.

La descripción del puesto es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto y las cualidades mínimas que debe poseer una persona con el fin de desarrollar el perfil requerido⁵.

Por lo tanto la descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades expresadas en una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.⁶

En el ANEXO C se presenta una planilla tipo para la descripción del puesto.

1 Definición institucional

En todo proceso de selección, resulta necesario definir el marco institucional en el que se inscribe el puesto de trabajo.

La Administración Pública expresa, en sus diferentes jurisdicciones, un proyecto político institucional y un modelo de gestión para llevarlo a cabo. Este proyecto institucional se enmarca en una concepción del desarrollo económico, social y cultural provincial y nacional.

En la Constitución Provincial, en la Ley de Ministerios vigente en cada período, así como en numerosas leyes orgánicas, se especifican las competencias de las diferentes jurisdicciones provinciales, lo que permite poner en acción sus proyectos y asignar los recursos para realizarlos.

2. Determinación de requisitos para el cargo

La Dirección del área donde se encuentre la vacante a cubrir deberá definir los requisitos generales y específicos para el cargo.

Se entiende por requisitos generales a aquellos que exige la normativa vigente para el cargo vacante; y requisitos específicos a los que se relacionan con las acciones a realizar en el marco de las competencias jurisdiccionales.

La Dirección enviará esta determinación a la Delegación de Personal, que deberá informar en el expediente los requisitos generales y específicos exigibles previamente a los aspirantes, según el puesto del que se trate. Asimismo, la Delegación deberá confirmar la vacante, informar la carga horaria y demás particularidades del puesto, cotejándolo con la normativa vigente que resulte aplicable (por ejemplo, nomenclador).

Para pasar a la etapa de evaluación de competencias, es condición necesaria que el aspirante reúna los requisitos exigidos para el puesto, los cuales, bajo ninguna circunstancia, podrán ser ponderados. Ejemplo: si para el desempeño de la función de Jefe de Departamento de Asuntos Legales se indica como requisito ser abogado, luego no se le asignará puntaje al título de grado mencionado anteriormente.

Definición del perfil del puesto

Una vez establecido el puesto se definirá su perfil mediante la herramienta de descripción del puesto. El perfil reúne las características personales y profesionales que el desempeño eficiente del puesto requiere. Por lo tanto, definirlo significa especificar sus competencias: convicciones, conocimientos, destrezas y actitudes.

En el ANEXO D se presenta una planilla tipo para la elaboración del perfil del puesto.

A partir del perfil, se definirán los indicadores que darán cuenta de los comportamientos que se quiere observar. Estos guiarán la evaluación de las competencias que se requieren en el desempeño exitoso del cargo y permitirán decidir cuál o cuáles son los aspirantes que cuentan con el perfil para ocupar el o los puestos⁷ (Ver título: Evaluación de competencias).

1 Competencias

El concepto de competencias se utiliza como el criterio fundamental para definir las capacidades de los individuos en función del puesto de trabajo. Se definen como el conjunto de saberes que las personas expresan en situaciones laborales y sociales, lo que involucra valores, conocimientos y actitudes.

Según el puesto de trabajo, puede resultar preferible un perfil a otro, sin que esto signifique, de ninguna manera, descartar o desaprovechar las fortalezas del perfil no seleccionado.

En la presente Guía se definen las competencias en los siguientes campos:

A) Competencias ético-institucionales.

Conjunto de comportamientos observables referidos a los valores y concepciones que la persona asume desde su cultura, los que le hacen tomar posición respecto del mundo, la sociedad y las instituciones.

B) Competencias técnico-profesionales.

Son las competencias específicas y necesarias para el cumplimiento de las acciones correspondientes a un puesto de trabajo determinado.

C) Competencias actitudinales.

Son el conjunto de actitudes y estrategias que pone en juego una persona a la hora de relacionarse con su entorno laboral y social. Se constituyen a partir de la personalidad del individuo.

2 Elaboración del perfil del puesto

El perfil de cada uno de los puestos a cubrir será elaborado por los responsables de las áreas donde se producen las vacantes, con la asistencia técnica de la Delegación de Personal y/o de la Dirección Provincial de Gestión Pública. Este perfil será utilizado para diseñar y decidir las pautas, metodologías e instrumentos de evaluación, con su correspondiente valoración. También se utilizará como guía para analizar los datos recabados durante el proceso de evaluación.

Para ello, se deberá tomar como base la descripción del puesto previamente realizada (Ver ANEXO C – Descripción del Puesto).

Decisión de la convocatoria

Una vez reunidos los antecedentes y elaborados los perfiles, la autoridad máxima del organismo convalidará, postergará o denegará el pedido, justificando su decisión mediante providencia en el expediente.

En caso de denegarlo, lo hará con fundamentación y comunicación al peticionante y a los sindicatos con actuación en el organismo.

En caso de postergarlo, expresará el plazo en el que se prevé iniciar el proceso y lo comunicará al peticionante y a los sindicatos con actuación en el organismo.

En caso de convalidarlo, instruirá el expediente a la Delegación de Personal para la prosecución del trámite.

1. Convocatoria

La autoridad máxima del organismo instruirá en el expediente a la Delegación de Personal para la prosecución del trámite, mediante:

A) Invitación a las personas que participarán de la Unidad de Selección (US).

B) Invitación a la Dirección Provincial de Gestión Pública, a la Dirección Provincial de Personal de la Provincia, a la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades de la Secretaría de Derechos Humanos, y a sindicatos para que designen los representantes que actuarán como veedores.

C) Elaboración del acto administrativo de convocatoria que corresponda (resolución, disposición) suscribir por el titular del organismo.

1.1 Elaboración del acto administrativo de convocatoria

El acto administrativo deberá contener:

- Fundamentos con reseña de los actos preparatorios.
- Convocatoria a la selección de postulantes para cubrir los cargos y las funciones que se definan.
- Constancia de que la selección no genera derechos subjetivos para los participantes y no tiene carácter formalmente vinculante.
- Definición del tipo de selección: cerrada o abierta a trabajadores/as de otras dependencias, de otros organismos o a aspirantes sin vinculación con la Administración Pública.
- Comunicación al personal o universo de aspirantes sobre la realización del proceso de selección, con definición de perfiles, plazos y cronogramas (comunicación a la planta permanente de toda o parte de la repartición, personal en comisión de servicios, etc.).
- Constitución de la US.
- Notificación y amplia difusión de la actividad.
- 1.2. Publicación

La publicidad se considera uno de los principios que debe regir el proceso de selección. En esta Guía se la entiende como la difusión efectiva de la convocatoria en condiciones tales que permita hacerla conocer por la totalidad de los posibles postulantes.

La publicación deberá contener: requisitos exigidos, descripción del puesto y perfil definido para la cobertura del cargo, plazos de inscripción, la conformación de la US y designación de los veedores.

La publicación deberá realizarse por un plazo mínimo de diez (10) días hábiles, utilizando la mayor cantidad de medios que permitan garantizar el principio planteado por esta guía. A tal fin podrán utilizarse los siguientes mecanismos de publicación: carteleros oficiales (gráfica y página web) asignadas específicamente en cada organismo en cuya dotación se integre el cargo a cubrir; a través del SIAPE; página web de la Dirección Provincial de Personal, y/o cualquier otro mecanismos que garantice una amplia difusión de la convocatoria. Deberá agregarse al expediente constancia en soporte papel de dichas publicaciones.

1.3. Notificaciones

La Delegación de Personal deberá confeccionar y agregar al expediente un listado con los datos de los agentes que estén gozando de licencias o permisos y/o se encuentren en comisión de servicio. Respecto de estos agentes, la Delegación deberá notificar la convocatoria mediante cédula, telegrama colacionado o certificado, carta documento o cualquier otro medio que permita tener constancia de la recepción de fecha y de identidad del acto notificado, conforme surge del artículo 63 del Decreto-Ley N° 7647/70. La notificación deberá dirigirse al domicilio real que conste en el legajo laboral y contener idéntica información a la publicada. La constancia de las notificaciones que se cursen deberá agregarse al expediente.

Constitución y conformación de la Unidad de Selección (US)

1. Constitución de la US

La US quedará constituida a partir de la aprobación del acto administrativo de convocatoria al proceso de selección, lo cual implica el inicio de su actuación en el proceso de selección.

2. Composición de la US

La US estará compuesta por:

A) El Director/a Provincial del área donde está radicada la vacante a cubrir, quien podrá ser representado por quien designe, siempre que éste sea de jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección;

B) El Director/a del área donde está radicada la vacante a cubrir, quien podrá ser representado por quien designe, siempre que éste sea de jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección;

C) El/la titular de la Delegación de Personal donde se realiza el concurso. En caso de que el proceso de cobertura de cargo se sustancie en esta Delegación, para mantener en tres (3) los miembros de la US, se designará en su lugar un representante de la Dirección Provincial de Personal, quien deberá poseer jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección.

3. Atribuciones de la US

Una vez constituida, la US estará en condiciones de ejercer las atribuciones consideradas en este apartado.

Todas las convocatorias a las reuniones de la US deberán realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente.

En todas las reuniones de la US se deberá labrar acta de lo ocurrido, y ésta será agregada al expediente.

En la primera reunión, la US deberá darse su propio reglamento de funcionamiento de acuerdo con los principios de esta Guía y, deberá definir las herramientas de evaluación que estime pertinentes en función de la descripción del puesto y del perfil del cargo a cubrir.

La US podrá deliberar cuantas veces lo considere necesario y solicitar la provisión de los elementos e informes o la asistencia de expertos que le resulten pertinentes para desarrollar su tarea y lograr consensos, como así también para evaluar correctamente aquellos requerimientos que por su especificidad necesiten una opinión especializada en la materia.

En caso de no existir acuerdo en la valoración de las competencias y el perfil de los aspirantes, se elaborará un dictamen de mayoría y uno o más en minoría.

La US deberá establecer un orden de mérito mediante la ponderación de los resultados de la aplicación de los instrumentos aprobados para evaluar las competencias ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales definidas para el perfil.

Veedurías

La veeduría hace referencia a la función de custodiar que un proceso se desarrolle según los parámetros establecidos entre las partes, asumiendo un rol de observación y compromiso.

Existen diferentes tipos de veeduría. Las de procesos de selección de personal deben promover, mediante todos los recursos e instancias existentes, el debido respeto por los derechos de los destinatarios en tales procesos, en un marco de rigurosa legalidad e imparcialidad.

Todo veedor/a debe regirse por el apego a la legalidad y a las instituciones de la democracia, dado que asume la responsabilidad de observar y asistir a los protagonistas del proceso de selección en la promoción de la igualdad de oportunidades, idoneidad, imparcialidad y transparencia en la gestión de personal.

1 Participación de los veedores en el proceso

Una vez convalidada la convocatoria, se invitará a la Dirección de Carrera Administrativa, a la Dirección Provincial de Personal de la Provincia, a la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades de la Secretaría de Derechos Humanos, y a cada uno de los gremios con representación en el organismo a que designen un representante para desarrollar las funciones de veedor.

Todas las invitaciones deberán realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente. Los organismos invitados a participar en calidad de veedores deberán informar quiénes actuarán como tales antes de la fecha de inicio de la inscripción al proceso de selección, de forma tal que sus nombres estén en conocimiento de los aspirantes al momento de inscribirse. La presentación de quienes participarán como veedores deberá realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente.

Para garantizar la plena legitimidad y transparencia del proceso de selección, la presencia de los veedores connota una tácita garantía para la prosecución del proceso y representa un aval institucional para el cumplimiento de los principios enumerados en esta Guía.

La importancia estratégica de la participación de veedores en calidad de representantes de diferentes sectores reside en la mayor transparencia que este tipo de intervención le imprime al proceso.

Los veedores no deben tener compromiso personal con los participantes del proceso de selección para el cual están realizando la veeduría; caso contrario, el veedor deberá excusarse ante la US, resolviendo esta situación.

En tal sentido, esta guía orientadora se inspira en lo establecido por el Artículo 6° del Decreto-Ley N° 7647/70, según el cual, los funcionarios o empleados que tengan como misión dictaminar o asesorar deben obligatoriamente excusarse en el caso de tener:

- Parentesco con el interesado por consanguinidad dentro del cuarto grado,
- Parentesco por afinidad hasta el segundo grado,
- Interés en el asunto
- Amistad íntima con el actuante
- Enemistad manifiesta con el actuante.

2 Atribuciones de los veedores

Las personas que se desempeñen como veedoras tendrán por principal actividad el seguimiento de todo el proceso de selección. En consecuencia, podrán:

- A) Tener acceso al expediente completo en cualquier etapa en que éste se encuentre,
- B) Dejar constancia en el mismo de las observaciones que consideren pertinentes y agregar informes,
- C) Requerir informes, realizar observaciones y formular propuestas que, en todos los casos, deben ser formuladas y contestadas por escrito por la US y agregadas al expediente,
- D) Pedir la vista del currículum de los aspirantes,
- E) Conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica⁸, en caso de que dichos instrumentos no se agreguen al expediente,
- F) Tomar conocimiento de los instrumentos de evaluación,
- G) Verificar que sean publicadas las condiciones de la convocatoria que figuran en el Reglamento de selección y su cumplimiento en tiempo y forma,
- H) Presenciar las pruebas de oposición y tener acceso a los instrumentos escritos o presentaciones en cualquier otro soporte,
- I) Participar como veedor en las reuniones de la US, donde se establece el orden de mérito, realizando y registrando las observaciones y recomendaciones que considere convenientes, como así también las sugerencias y propuestas respecto del dictamen y del proceso en general. De esta forma, se busca dar conformidad o no de lo actuado. Más allá de su valor estratégico en la eficacia y transparencia del proceso, todos los aportes que realiza el veedor serán no vinculantes, y
- J) Realizar toda otra actividad que conduzca al ejercicio de su función, en resguardo de los principios que orientan los procesos de selección (igualdad de oportunidades, idoneidad, imparcialidad y transparencia).

Expertos

Toda vez que las especificaciones y las particularidades del caso lo requieran, la US podrá convocar, en cualquier etapa del proceso, expertos temáticos en calidad de asistentes. La participación de los expertos es técnica en su materia y podrán desarrollar actividades como:

- A) Asesoría en relación con la definición de la metodología de evaluación pertinente a la especialización de que se trate,
- B) Asistencia técnica particularizada en el propio proceso de evaluación,
- C) Generación de informes técnicos de las evaluaciones y antecedentes de los participantes,

Todas aquellas cuestiones que a criterio de la US deban ser consideradas en función de la especificidad técnico-profesional del cargo o las funciones a cubrir.

Todas las invitaciones deberán realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente. La participación de estos expertos deberá quedar confirmada antes de la fecha de inicio de la inscripción al proceso de selección, de forma tal que sus nombres estén en conocimiento de los aspirantes al momento de inscribirse. La confirmación de quienes participarán como expertos deberá realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente.

Los expertos no deben tener compromiso personal con los participantes del proceso de selección; en caso contrario, deberán excusarse ante la US resolviendo esta situación.

Inscripción

Los interesados/as deberán presentar toda la documentación cumpliendo los requisitos establecidos en la convocatoria, según el cronograma y horario que fije la Delegación de Personal del organismo, que deberá entregar constancia de recepción de la documentación presentada.

No se aceptarán las inscripciones que no cumplan con los requisitos ni aquellas presentadas con posterioridad a la fecha y hora de cierre establecidas en la convocatoria.

Todos los datos consignados por los aspirantes tendrán carácter de declaración jurada. Cualquier falsedad incurrida en ellos será causal de eliminación de su participación en el proceso. Los errores formales u omisiones deberán subsanarse dentro del plazo establecido para el cierre de inscripción, por iniciativa del interesado/a o a pedido de la Delegación de Personal.

1 Publicidad de la nómina de aspirantes inscriptos

Dentro de los cinco (5) días de cerrada la inscripción, la Delegación de Personal deberá publicar la nómina de aspirantes por idéntico plazo, haciendo constar en el expediente tanto la lista de aspirantes como la forma en que se ha dado la publicidad.

La publicación deberá realizarse mediante carteleras oficiales (gráfica y página web) asignadas específicamente en cada organismo en cuya dotación se integre el cargo a cubrir.

Dentro del mismo plazo de cinco (5) días, los aspirantes tendrán derecho a tomar vista de los antecedentes de otros aspirantes inscriptos, con excepción de los documentos que tengan carácter reservado⁹.

Excusaciones y recusaciones

Las recusaciones y excusaciones serán presentadas por escrito, debidamente fundadas y acompañadas por las pruebas respectivas o indicación del lugar donde ellas se encuentren.

Acorde lo establece el artículo 6° de la Decreto-Ley N° 7647/70, "Ningún funcionario o empleado es recusable, salvo cuando normas especiales así lo determinen". Por remisión, serán aplicables las causales de recusación previstas en el artículo 17 del Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia de Buenos Aires (Decreto-Ley N° 7.425/68).

La excusación de los miembros de la US y de los veedores deberá ser deducida en oportunidad del conocimiento de la lista definitiva de inscriptos. Deberá ser presentada por escrito ante el Delegado de Personal y agregada al expediente. La vía administrativa quedará agotada con el acto resolutorio emanado de la máxima autoridad de la jurisdicción.

Impugnaciones

En la presente Guía se prevén instancias de impugnación que tiendan a asegurar la igualdad de oportunidades y la libre concurrencia de todos los posibles aspirantes. Se consideran como impugnables las siguientes instancias: la aceptación de las inscripciones, los dictámenes de la US y los demás actos del proceso de evaluación.

Por una parte, en el plazo de cinco (5) días, a contar del día siguiente al cierre de la inscripción, podrán presentarse impugnaciones a la US respecto del listado de postulantes inscriptos. Las resoluciones que la US disponga sobre las presentaciones serán irrevocables.

Por otra parte, luego de la publicidad del orden de mérito durante cinco (5) días, los interesados tendrán un plazo de cinco (5) días hábiles para presentar impugnaciones o solicitar la revisión debidamente justificada de los actos del proceso de evaluación. En todos los casos, las presentaciones se harán por escrito, con fundamentos y acompañando elementos probatorios, si se ofrecieran.¹⁰

La US deberá dictaminar respecto de la procedencia de la impugnación. Transcurridos diez (10) días contados desde el vencimiento del plazo para presentar impugnaciones, en caso de no existir objeciones, la US elaborará el orden de mérito definitivo.

Evaluación de competencias

La selección de personal es el proceso que pretende elegir a las personas más idóneas para cubrir vacantes dentro de la organización, utilizando procedimientos y técnicas previamente definidas, que permiten evaluar a los candidatos a través del perfil del puesto.

La metodología de evaluación de competencias permitirá entonces relevar y realizar una integración comprensiva de los datos que se obtienen de las diferentes evaluaciones, para así poder compararlos con el perfil definido previamente.

Para cada puesto deberá definirse un perfil específico. Para cada tipo de competencia requerida (ético-institucionales; técnico-profesionales y actitudinales) se pueden definir posicionamientos, capacidades, conocimientos, habilidades, comportamientos, destrezas o actitudes específicas del perfil. A cada una de estas categorías las llamamos genéricamente descriptores o campos. Éstos definen con más detalle el perfil del puesto y colaboran en la confección de planillas de evaluación de competencias.

A partir de la definición de los descriptores o campos, se establecerán los indicadores que guiarán la evaluación de las competencias que se requieran en el desempeño exitoso del cargo.

Debe recordarse que las competencias se expresan a través de comportamientos observables; por lo tanto, se definen como indicadores de competencia a fenómenos, acciones o situaciones observables que estarían indicando la presencia de los conocimientos, destrezas o capacidades esperables, cuya magnitud se recaba a través de instrumentos que participan de un sistema integrado de evaluación de competencias.

En el ANEXO E, se presentan ejemplos de descriptores para cada tipo de competencia, así como indicadores que pueden ser útiles al momento de valorar dichas competencias.

La elección de los instrumentos y su correspondiente ponderación deben establecerse en función del perfil (competencias), el cual actúa como parámetro de evaluación; posteriormente, se aplicarán los instrumentos que se hayan acordado para evaluar las competencias. Los métodos de evaluación deberán ser establecidos antes de la fecha de inicio de la inscripción al proceso de selección, de forma tal que los mismos estén en conocimiento de los aspirantes al momento de inscribirse. La selección de dichos métodos deberá constar en el expediente del proceso.

Dictamen de la Unidad de Selección

El dictamen de la US deberá ser explícito y debidamente fundado. El acta correspondiente contendrá la evaluación de todos los ítems (antecedentes, oposición, entrevista, desempeño, etc.) y el orden de mérito resultante.

Los aspirantes que ocupen los tres primeros lugares en el orden de mérito conformarán la terna de la cual la autoridad competente podrá seleccionar el candidato a designar. De no existir unanimidad, se elevará un dictamen de mayoría y uno en minoría.

Finalización del proceso

Recibido el o los dictámenes de la US, para efectuar la designación, la autoridad competente podrá:

A) Solicitar ampliación o aclaración del dictamen, debiendo la US expedirse dentro de los cinco (5) días de tomar conocimiento.

B) Proceder a la designación del postulante seleccionado de la terna presentada.

C) Proceder de acuerdo con un dictamen de minoría, con expresión de las razones por las que desestima el de la mayoría.

D) Dejar sin efecto la selección.

E) Declarar desierto el concurso con invocación de causa.

Las impugnaciones que se presenten deberán ser resueltas por la autoridad competente en un plazo de cinco (5) días, mediante resolución fundada.¹¹

Cumplidos los plazos anteriormente enunciados, se dictará el acto administrativo correspondiente.

ANEXO A - Modelo 1: Reglamento de selección de personal para cubrir los cargos jerárquicos interinos, a aprobar por resolución ministerial¹²

TÍTULO I- OBJETO

ARTÍCULO 1°. El presente Reglamento establece las condiciones generales para valorar las competencias ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales de los aspirantes conforme al perfil del cargo a cubrir y establecer un orden de mérito para cada cobertura.

Las coberturas de cargos revisten el carácter de interinas y corresponden a las vacantes existentes en el/la Ministerio/Secretaría de

ARTÍCULO 2°. Los procesos de selección tendrán carácter interno respecto de la jurisdicción, correspondiendo que participen en primer término los empleados de la planta permanente de la dependencia. En aquellos casos en los que el plantel de la dependencia que cumpla con los requisitos mínimos previstos para la cobertura resulte menor a tres personas, se podrá ampliar la convocatoria a otras dependencias de la misma repartición o bien a otras reparticiones dentro de la misma jurisdicción. Sin perjuicio de lo antedicho, en los casos que se considere necesario se podrá realizar una convocatoria abierta al conjunto de las jurisdicciones de la Administración Pública Provincial.

A los efectos de determinar el plantel, se tendrán en cuenta los agentes que estén haciendo uso de licencias o permisos prolongados, o comisionados a otras dependencias, reparticiones o jurisdicciones, además de los que ocupen efectivamente o reserven cargos del plantel básico de la dependencia.

TÍTULO II - DE LA CONVOCATORIA

ARTÍCULO 3°. La convocatoria para la selección del agente que ocupará la vacante a cubrir, será efectuada a solicitud del Director del área o superior y dispuesta por acto administrativo del señor Ministro/Secretario. Eventualmente, las entidades gremiales y/o los agentes interesados en la vacante podrán elevar al Director del área una propuesta de convocatoria fundamentando los motivos de la misma.

ARTÍCULO 4°. La Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia, en adelante la Delegación de Personal, deberá verificar que la solicitud contenga:

1. Marco institucional: plan estratégico, plan institucional, y demás.

2. Descripción de actividades del puesto vacante, según acciones de la estructura vigente y del nomenclador de cargos.

3. Requisitos y perfil requerido para el puesto vacante, que será elaborado por el área correspondiente.

4. Confirmación de la Dirección General de Administración o quien haga sus veces, de la existencia de crédito presupuestario para atender la erogación que resulta de la cobertura del cargo.

ARTÍCULO 5°. La Delegación de Personal deberá informar en el expediente los requisitos exigidos a los aspirantes según el puesto del que se trate.

ARTÍCULO 6°. La Delegación de Personal dispondrá la publicación del llamado a la selección por el término de 10 (diez) días hábiles en las carteleras oficiales del Ministerio/Secretaría, ubicadas en todas las Direcciones y en los sitios Web de la repartición, a través del SIAPE y de la página Web de la Dirección Provincial de Personal y comunicará a los agentes que se encuentren en comisiones de servicio y/o en uso de licencias contempladas en la Ley N° 10430.

La convocatoria contendrá:

- Información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye la vacante,

- Requisitos exigidos y perfil definido para la cobertura del cargo,

- Plazos de inscripción,

- Conformación de la US, y

- Designación de los veedores,

Deberá agregarse al expediente constancia en soporte papel de dichas publicaciones.

ARTÍCULO 7°. La Delegación de Personal proveerá a los interesados en participar en el proceso de selección la siguiente documentación:

1. Formulario de inscripción,

2. Copia del Reglamento de Selección aprobado para la cobertura de cargos jerárquicos interinos,

3. Acciones del departamento de interés,

4. Los requisitos mínimos que deben reunir los aspirantes,

5. Perfil requerido para el puesto a cubrir en forma interina,

6. Descripción de actividades del puesto a cubrir en forma interina según acciones de la estructura vigente y del nomenclador de cargos,

7. Plazo para efectuar la presentación de la solicitud de inscripción,
8. Nombres de los integrantes de la US, y
9. Nombre de los veedores.

TÍTULO III - DE LOS ASPIRANTES

ARTÍCULO 8°. La Delegación de Personal llevará un registro de los interesados en participar de las selecciones convocadas.

ARTÍCULO 9°. La sola presentación de los aspirantes implica la aceptación de todas las cláusulas y condiciones contempladas en el presente Reglamento.

ARTÍCULO 10. Los aspirantes deberán inscribirse en la Delegación de Personal, donde se les hará entrega de una constancia de recepción de la inscripción y de la documentación presentada.

No se aceptarán propuestas presentadas con posterioridad a la fecha y hora de cierre establecidas en la convocatoria.

ARTÍCULO 11. Los aspirantes deberán acompañar todos los datos denunciados por copias que los avalen, en el caso de que no consten en el legajo personal.

Toda la información brindada por los aspirantes tendrá carácter de Declaración Jurada. La documentación entregada deberá estar firmada en todas sus fojas por el interesado.

Cualquier falsedad incurrida será causal inmediata de exclusión del proceso de selección.

ARTÍCULO 12. Las personas con sumarios abiertos podrán presentarse como aspirantes de este proceso. En caso de que la persona elegida de la terna a la que se refiere el artículo 33 tenga sumario abierto, se deberá designar interinamente a otra persona ternada hasta tanto se resuelva el sumario favorablemente.

ARTÍCULO 13. Concluida la etapa de inscripción, la Delegación de Personal pondrá a disposición de los interesados la nómina de los aspirantes inscriptos.

ARTÍCULO 14. A los aspirantes que se presenten a selección para cubrir las vacantes en cada organismo, se les considerará el tiempo insumido en el proceso de selección como tiempo real trabajado, no debiendo recuperar las horas no trabajadas y manteniendo el derecho al presentismo.

TÍTULO IV - DE LA UNIDAD DE SELECCIÓN

ARTÍCULO 15. La Unidad de Selección estará conformada de la siguiente manera:

1. Quien reviste el cargo de Director/a Provincial del área donde está radicado el cargo a cubrir, que podrá ser representado por quien designe, siempre que este último posea jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección.
2. Quien reviste el cargo de Director/a del área donde está radicado el cargo a cubrir, que podrá ser representado por quien designe, siempre que este último posea jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección.
3. El/la titular de la Delegación de Personal donde se realiza el concurso. En caso de que el proceso de cobertura de cargo se sustancie en esta Delegación, para mantener en tres los miembros de la US, se designará en su lugar a un representante de la Dirección Provincial de Personal, quien deberá poseer jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección.

ARTÍCULO 16. La Unidad de Selección tendrá la atribución de evaluar las competencias ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales, mediante la evaluación de los resultados de la aplicación de uno o varios de los siguientes métodos:

1. Evaluación de antecedentes.
2. Pruebas de oposición.
3. Presentación de proyectos referidos al cargo a cubrir.
4. Entrevistas grupales o individuales.
5. Pruebas del campo de la psicología y la sociología laboral.
6. Métodos de evaluación de competencias técnico-profesionales.
7. Métodos de evaluación del desempeño individual en el marco grupal e institucional.

ARTÍCULO 17. Asimismo, la Unidad de Selección deberá:

1. Considerar las observaciones y resolver las impugnaciones formuladas por los aspirantes.
 1. Publicar la lista de los aspirantes que cumplan con los requisitos mínimos a efectos de continuar con el proceso de selección.
 2. Establecer las fechas de realización de evaluaciones, entrevistas y pruebas que estime pertinentes.
 3. Establecer el orden de méritos entre los postulantes.

ARTÍCULO 18. En cada convocatoria podrán incorporarse los expertos temáticos que se consideren necesarios a fin de evaluar correctamente aquellos requerimientos que por su especificidad necesiten una opinión especializada en la materia.

ARTÍCULO 19. La Unidad de Selección dejará constancia de sus decisiones por medio de actas suscriptas por sus integrantes.

ARTÍCULO 20. Serán causales de recusación de los miembros de la Unidad de Selección las previstas en el Artículo 6° del Decreto-Ley N° 7647/70 y en el Artículo 17 del Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia de Buenos Aires -Decreto Ley N° 7425/68.

ARTÍCULO 21. La recusación deberá ser deducida por el aspirante en el momento de su inscripción y la excusación de los miembros de la Unidad de Selección, en oportunidad del conocimiento de la lista definitiva de los inscriptos. Ambas acciones se presentarán por escrito ante el Delegado de Personal. La vía administrativa quedará agotada con el acto resolutorio emanado de la máxima autoridad de la jurisdicción.

TÍTULO V - DE LOS VEEDORES

ARTÍCULO 22. El cuerpo de veedores estará compuesto por:

- Un/a representante de la Dirección Provincial de Gestión Pública.
- Un/a representante de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia. Ambas dependientes de la Subsecretaría de Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación
- Un/a representante de la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades de la Secretaría de Derechos Humanos.
- Un/a representante de cada entidad sindical con actuación en el organismo.

ARTÍCULO 23. Las personas que se desempeñen como veedoras tendrán como principal actividad el seguimiento de todo el proceso de selección. En consecuencia podrán:

- Tener acceso al expediente completo en cualquier etapa en que éste se encuentre.
- Dejar constancia en el expediente de las observaciones que consideren pertinentes y agregar informes.
- Requerir informes, realizar observaciones y formular propuestas que, en todos los casos, deben ser formuladas y contestadas por escrito por la Unidad de Selección y agregadas al expediente.
- Pedir la vista del currículum de los aspirantes.
- Conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica, en caso de que dichos instrumentos no se agreguen al expediente. En la entrevista sólo pueden encontrarse presentes el aspirante y el psicólogo o psicólogos que realizan la evaluación.
- Tomar conocimiento de los instrumentos de evaluación y conversar con los integrantes de la Unidad de Selección.
- Verificar que sean publicadas y cumplidas en tiempo y forma las condiciones de la convocatoria que figuran en el Reglamento de selección.
- Presenciar las pruebas de oposición y tener acceso a los instrumentos escritos o presentaciones en cualquier otro soporte.
- Participar como veedor en las reuniones de la Unidad de Selección, donde se establece el orden de mérito, realizando y registrando las observaciones y recomendaciones que considere convenientes, como así también las sugerencias y propuestas respecto del dictamen y del proceso en general. De esta forma, se busca dar conformidad o no de lo actuado. Más allá de su valor estratégico en la eficacia y transparencia del proceso, todos los aportes que realice el veedor serán no vinculantes.
- Realizar toda otra actividad que conduzca al ejercicio de su función, en resguardo de los principios que orientan los procesos de selección (igualdad de oportunidades, idoneidad, imparcialidad y transparencia).
- ARTÍCULO 24. Los veedores no deben tener compromiso personal con los participantes del proceso de selección para el cual estén realizando la veeduría. En caso contrario, deberán abstenerse.

TÍTULO VI - DE LOS PLAZOS Y LAS NOTIFICACIONES

ARTÍCULO 25. El plazo de inscripción será de cinco (5) días hábiles, posteriores al vencimiento del período de publicación del llamado a selección. No se admitirá la presentación de nueva documentación una vez vencido el plazo de inscripción.

ARTÍCULO 26. En el plazo de cinco (5) días hábiles a contar del día siguiente al cierre de la inscripción, podrán presentarse impugnaciones a los postulantes inscriptos ante la US, quien deberá resolver sobre el tema, considerándose irrevocables las resoluciones que tome al respecto.

ARTÍCULO 27. La US dará inicio a su actividad tramitando las impugnaciones u observaciones previstas en el artículo anterior, una vez resueltas las recusaciones o excusaciones, si las hubiera, por la autoridad que efectuara el llamado; definiendo luego la metodología que se aplicará para evaluar a los aspirantes.

ARTÍCULO 28. Los interesados, luego de la notificación y/o publicidad del orden de mérito por parte de la Delegación de Personal durante cinco (5) días hábiles, tendrán un plazo de cinco (5) días hábiles para presentar impugnaciones o solicitar la revisión de los actos del proceso de selección en trámite, debidamente justificada.

La US deberá dictaminar respecto de la procedencia de la impugnación. Transcurridos diez (10) días hábiles contados desde el vencimiento del plazo para presentar impugnaciones, en caso de existir objeciones, la US elaborará el orden de mérito definitivo.

ARTÍCULO 29. La designación resultante del proceso de selección tendrá carácter interino y deberá ser revalidada a través de un nuevo proceso de selección al tercer año de haberse producido la misma.

TÍTULO VII - DE LA EVALUACIÓN

ARTÍCULO 30. Los miembros de la US evaluarán a los aspirantes de acuerdo al concepto de competencias, entendidas éstas como el conjunto de saberes que las personas expresan en situaciones laborales y sociales, y que involucran valores, conocimientos y actitudes.

A tal fin, se considerarán las siguientes competencias:

- Competencias ético-institucionales: Refieren a valores y concepciones que la persona asume. Incluyen el compromiso hacia el organismo respecto del cumplimiento de los objetivos institucionales, el compromiso con las personas y el compromiso socio-cultural.
- Competencias técnico- profesionales: Refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas específicas y necesarias para el cumplimiento de las acciones correspondientes al puesto de trabajo al que se aspira.
- Competencias actitudinales: Refieren al conjunto de actitudes y estrategias que pone en juego un trabajador/a al momento de relacionarse con su entorno laboral y social. Se constituyen a partir de la personalidad del individuo y se manifiestan en la capacidad de liderar y conducir grupos, conformar o integrar equipos, comunicarse y establecer relaciones armoniosas, resolver conflictos y adaptarse activa y creativamente a situaciones nuevas.

ARTÍCULO 31. El puntaje máximo de las evaluaciones será de 100%, ponderado de la siguiente manera:

- Competencias ético-institucionales: 30%
- Competencias técnico-profesionales: 40%
- Competencias actitudinales: 30%

TÍTULO VIII - DEL ORDEN DE MÉRITOS

ARTÍCULO 32. El puntaje total máximo que pueda reunir un postulante estará definido por el promedio de las evaluaciones realizadas por cada integrante de la US, de acuerdo a lo establecido en este Reglamento

ARTÍCULO 33. Finalizada la etapa de análisis y evaluación, la US establecerá un orden de mérito entre los aspirantes presentados, de acuerdo a los resultados del pro-

ceso de evaluación. Los tres primeros del orden de mérito conformarán la terna a partir de la cual la autoridad competente podrá seleccionar al candidato a designar. En aquellos casos en que la ponderación efectuada arroje paridad entre los postulantes, se dará prioridad al que posea mayor antigüedad en la Administración Pública Provincial.

El dictamen habido deberá ser debidamente fundado.

ARTÍCULO 34. Si alguno de los postulantes ternados renuncia a continuar el proceso de selección antes de la notificación y/o publicación de la terna, se deberá llamar al siguiente en la lista. Si lo hace luego de esa instancia, no se agregarán nuevos postulantes a la terna y se entrevistará sólo a los ya convocados.

ARTÍCULO 35. La Delegación de Personal notificará a los concursantes del orden de mérito definitivo obtenido, que será publicado a través de la página web del Ministerio, del SIAPE y de cualquier otro medio gráfico y digital disponible.

ANEXO A - Modelo 2: Reglamento de selección de personal para cubrir los cargos vacantes por cese definitivo¹³

ARTÍCULO 1°. El presente Reglamento establece las condiciones generales para valorar las competencias de los aspirantes conforme al perfil del cargo a cubrir y establecer un orden de mérito para cada cobertura.

Las coberturas de cargos revisten el carácter de definitivas y corresponden a las vacantes que se produzcan en la Administración Pública Provincial pertenecientes al régimen de la Ley N° 10430.

ARTÍCULO 2°. Podrán participar todos los agentes de planta permanente independientemente del agrupamiento y del nivel escalafonario alcanzado. Cuando sean de distinto agrupamiento al del cargo a concursar deberán acreditar los requisitos establecidos por la Ley N° 10430 para el agrupamiento y especialidad de que se trate.

ARTÍCULO 3°. El titular de la unidad orgánica donde se produjo la vacante deberá remitir a la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia – en adelante la Delegación de Personal - el requerimiento que deberá contener:

A. Descripción de actividades del puesto vacante, según acciones de la estructura vigente y del nomenclador de cargos.

B. Perfil requerido para el puesto vacante.

C. Requisitos generales y particulares del cargo a cubrir.

ARTÍCULO 4°. Los procesos de selección tendrán carácter interno respecto de la jurisdicción, dándose prioridad a los postulantes de la dotación de la unidad orgánica donde se produjo la vacante.

En caso de no haber postulantes conforme a lo prescripto en el párrafo anterior, el llamado se ampliará en forma progresiva a las unidades orgánicas dependientes del nivel jerárquico inmediato superior, dentro de la misma jurisdicción.

En el caso de no contar con postulantes dentro de la jurisdicción, podrá realizar una convocatoria abierta a otras jurisdicciones de la Administración Pública Provincial.

ARTÍCULO 5°. Producida la vacante definitiva, la Delegación de Personal deberá comunicar sobre la misma al titular de la jurisdicción, quien autorizará la convocatoria para la Selección. La Delegación de Personal efectuará el llamado conforme a lo prescripto en el presente Reglamento, garantizando la amplia difusión a través de medios de comunicación fehacientes.

ARTÍCULO 6°. Todos los datos presentados por los aspirantes tendrán carácter de declaración jurada. Cualquier falsedad que sea detectada en los datos aportados será causal, sin más trámite, de la eliminación de la selección.

ARTÍCULO 7°. Las personas con sumarios abiertos podrán presentarse como aspirantes de este proceso. En caso de que la persona elegida a la que se refiere el artículo 19 tenga sumario abierto, se deberá designar interinamente a la siguiente en el orden de mérito hasta tanto se resuelva el sumario.

ARTÍCULO 8°. El contenido de la convocatoria conforme a las pautas establecidas en el artículo 9 será aprobado por el titular de la jurisdicción, pudiendo delegarse la tarea en funcionario de rango no inferior a Director Provincial del cual dependa el cargo a cubrir.

ARTÍCULO 9°. La Delegación de Personal comunicará a los agentes que estén comprendidos en la convocatoria, incluidos aquellos que se encuentren afectados a comisiones de servicio y/o en uso de licencias contempladas en la Ley 10.430.

La convocatoria contendrá:

- Información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye la vacante.
- Requisitos exigidos y perfil definido para la cobertura del cargo.
- Plazos de inscripción.
- Conformación de la US.
- Designación de los veedores.

ARTÍCULO 10. La Delegación de Personal llevará un registro de los interesados en participar de las selecciones convocadas.

ARTÍCULO 11. Se entregará a cada interesado en participar en el proceso de selección la siguiente documentación:

1. Formulario de inscripción.
2. Copia del Reglamento de selección aprobado para la cobertura de cargos vacantes por cese definitivo.
3. Acciones del departamento de interés.
4. Los requisitos mínimos que deben reunir los aspirantes.
5. Perfil requerido para el puesto a cubrir en forma interina.
6. Descripción de actividades del puesto a cubrir en forma interina según acciones de la estructura vigente y del nomenclador de cargos.
7. Plazo para efectuar la presentación de la solicitud de inscripción.
10. Nombres de los integrantes de la US.
11. Nombre de los veedores.

ARTÍCULO 12. La Delegación de Personal entregará al aspirante una constancia de la recepción de la documentación e inscripción de la selección. Toda la documentación entregada deberá estar firmada en todas sus fojas por el interesado. No se aceptarán propuestas presentadas con posterioridad a la fecha y hora de cierre establecido.

La sola presentación de los aspirantes implica la aceptación de todas las cláusulas y condiciones contempladas en el presente Reglamento y las definidas para el llamado.

ARTÍCULO 13. A los aspirantes que se presenten a selección para cubrir las vacantes en cada organismo, se les considerará el tiempo insumido en el proceso de selección como tiempo real trabajado.

ARTÍCULO 14. En los procesos de selección se evaluarán tres tipos de competencias:

- Competencias ético-institucionales: Refieren a valores y concepciones que la persona asume. Incluyen el compromiso hacia el organismo respecto del cumplimiento de los objetivos institucionales, el compromiso con las personas y el compromiso socio-cultural.

- Competencias técnico-profesionales: Refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas específicas y necesarias para el cumplimiento de las acciones correspondientes al puesto de trabajo al que se aspira.

- Competencias actitudinales: Refieren al conjunto de actitudes y estrategias que pone en juego un trabajador/a al momento de relacionarse con su entorno laboral y social. Se constituyen a partir de la personalidad del individuo y se manifiestan en la capacidad de liderar y conducir grupos, conformar o integrar equipos, comunicarse y establecer relaciones armoniosas, resolver conflictos y adaptarse activa y creativamente a situaciones nuevas.

ARTÍCULO 15. Las competencias deberán ser ponderadas de la siguiente manera:

- Ético-institucionales (30%) treinta por ciento.
- Técnico-profesionales (40 %) cuarenta por ciento.
- Actitudinales (30 %) treinta por ciento.

ARTÍCULO 16. En cada jurisdicción se constituirá una Unidad de Selección -en adelante US- que tendrá la atribución de evaluar las competencias ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales mediante los instrumentos que se determinen para cada caso, pudiendo considerarse entre otros los siguientes:

- Análisis de antecedentes, estudios formales, capacitación en servicio, experiencia laboral, participación en programas o servicios relacionados con el cargo, desempeño en funciones similares o de mayor complejidad y responsabilidad en la Administración Pública Provincial.

- Entrevista institucional.

- Pruebas de oposición.

- Presentación de ideas innovadoras o sugerencias para el área.

- Entrevista psicológica.

- Pruebas del campo de la psicología y la sociología laboral.

- Entrevistas grupales e individuales: consenso de pares, incidente crítico.

ARTÍCULO 17. La Unidad de Selección estará integrada de la siguiente manera:

- El Director/a Provincial del área donde está radicada la vacante a cubrir, quien podrá ser representado por quien designe, siempre que éste posea jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección;

- El Director/a del área donde está radicada la vacante a cubrir, quien podrá ser representado por quien designe, siempre que éste posea jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección;

- El/la titular de la Delegación Personal donde se realiza el concurso. En caso de que el proceso de cobertura de cargo se sustancie en la Delegación de Personal, para mantener en tres los miembros de la US, se podrá designar en su lugar a un representante de la Dirección Provincial de Personal, quien deberá poseer jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección.

La US podrá solicitar la asistencia técnica que crea conveniente a fin de evaluar correctamente aquellos requerimientos que por su especificidad necesiten una opinión especializada en la materia.

La US dejará constancia de sus decisiones por medio de actas suscriptas por los integrantes de la misma.

ARTÍCULO 18. Las personas que se desempeñen como veedoras tendrán como principal finalidad el seguimiento de todo el proceso de selección. En consecuencia podrán:

- Tener acceso al expediente completo en cualquier etapa que éste se encuentre.

- Dejar constancia en el expediente de las observaciones que consideren pertinentes y agregar informes.

- Solicitar informes aclaratorios o propuestas, que en todos los casos deben ser formuladas y contestadas por escrito por la US y agregadas al expediente.

- Asistir a las pruebas de oposición o tener acceso a ellas cuando se trate de instrumentos escritos o presentaciones en cualquier otro soporte.

- Conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica, en caso de que dichos instrumentos no se agreguen al expediente.

- Realizar toda otra actividad que conduzca al ejercicio de su función, en resguardo de los principios de transparencia, imparcialidad, idoneidad e igualdad de oportunidades que orientan los procesos de selección.

ARTÍCULO 19. La US establecerá un orden de mérito entre los aspirantes presentados de acuerdo a los resultados del proceso de evaluación. En aquellos casos en que la ponderación efectuada arroje paridad entre los postulantes, prevalecerá el aspirante con mayor antigüedad en la Administración Pública Provincial.

ARTÍCULO 20. Los postulantes podrán impugnar el orden de mérito ante la US en el término de cinco (5) días de notificados.

La US ratificará o rectificará el orden de mérito. La decisión será recurrible ante la autoridad competente para realizar la designación.

ARTÍCULO 21. Si alguno de los postulantes renuncia a continuar el proceso de selección antes de la notificación y/o publicación del orden de mérito, se deberá llamar al siguiente en la lista. Si lo hace luego de esa instancia, no se agregarán nuevos postulantes y se seleccionará sólo a los ya convocados.

ARTÍCULO 22. Recibido el o los dictámenes de la US, el titular de la jurisdicción podrá:

- Solicitarle ampliación o aclaración del dictamen, debiendo la US expedirse dentro de los cinco (5) días de tomar conocimiento.

- Proceder a elevar la propuesta de designación del postulante seleccionado a la autoridad competente.

ARTÍCULO 23. A los efectos de aplicar el presente Reglamento, cada jurisdicción lo adecuará a sus características particulares, con ajuste a lo normado en el presente mediante acto administrativo del titular de la jurisdicción.

ARTÍCULO 24. De forma.

ANEXO B: Acta Acuerdo

En la ciudad de La Plata, a losdías del mes dede 2011., en la Dirección General de Administración del Ministerio de, se constituyen el señor Director General de Administración y el señor Director Delegado de Personal (ver nombre en cada caso) con los miembros integrantes de las Entidades Gremiales..... que representan a los trabajadores del Ministerio, con el objeto de analizar el Reglamento para la selección y cobertura interina de cargos vacantes en el Ministerio de de la provincia de Buenos Aires. Habiéndose evaluado las normas que integran dicha reglamentación se presta conformidad a las mismas, dejando constancia de que queda a consideración del señor Ministro su aprobación definitiva. Sin otro motivo, se da por finalizada la reunión suscribiendo la presente en un (1) original y..... (.....) copias de un mismo tenor, las personas arriba mencionadas en señal de aval.

ANEXO C: Descripción del puesto

Atento a lo solicitado por la Dirección en relación con la cobertura de la/las vacante/s....., la Delegación de Personal informa la descripción del puesto:

Marco institucional

1. Breve descripción de la misión del organismo, sus planes, programas y/o servicios según Ley de Ministerios y/o su equivalente.
2. Posición dentro de la estructura formal (según decreto vigente) del departamento o dirección donde se produce la vacante, y su dotación de personal.
3. Descripción de las acciones propias del departamento o dirección donde se produce la vacante.

Identificación del cargo:

Denominación del cargo: . . .

Agrupamiento: . . .

Régimen estatutario:

Régimen horario:...

Especificaciones del Puesto:

4. Requisitos generales del puesto. Considerar:
 - Pertenecer al personal de planta permanente de la Administración Pública Provincial.
 - Años mínimos de antigüedad en la Administración Pública (se puede diferenciar en la Administración Provincial, en el sector, etc.).
 - Edad mínima/máxima.
 - Lugar de residencia.
 - Otros.
5. Requisitos específicos del puesto. Considerar:
 - Títulos o certificaciones de formación (títulos formales o acreditaciones otorgadas por autoridad competente).
 - Acreditar, por la vía que se instruya en cada caso, el manejo o conocimiento de . . . (aquí se definirán requisitos referidos a manejo de programas informáticos, conocimiento de idiomas, manejo de tecnologías e instrumentos de gestión, etc.).

Tareas a realizar:

- Son las específicas del puesto.

Otras características del puesto:

- Responsabilidades
- Recursos que debe manejar
- Obligaciones (información confidencial, manejo de caja chica, otros)
- Otros

ANEXO D: Perfil del Puesto

Identificación del puesto

.....

Los postulantes deberán reunir las siguientes competencias (describir todas las competencias necesarias para el desempeño en el puesto):

Competencias ético-institucionales: Compromisos y principios que se deben expresar en el ejercicio del rol, convenciones internacionales y principios del derecho que deberá reconocer en su tarea, etc.

Descriptor

Por ejemplo: Compromiso con políticas de protección y promoción de derechos humanos.

Competencias técnico-profesionales: Conocimiento sobre misiones, estructura y procedimientos administrativos, saberes específicos para realizar las acciones inherentes al cargo a cubrir, conocimiento de la legislación aplicable a la tarea, manejo de tecnologías y herramientas de gestión, elaboración y/o lectura de estadísticas, informes o registros contables, redacción de notas, memos, actos administrativos, manejo de programas informáticos, etc.

Descriptor

Por ejemplo: Conocimiento de normativa sobre derechos humanos.

Competencias actitudinales: Capacidad para solucionar problemas ante la ausencia del Director del área, para interactuar con autoridades superiores del organismo en caso de ausencia del Director, para resolver situaciones nuevas o conflictivas, para integrar, coordinar y/o dirigir un equipo de trabajo, para comunicarse de manera clara, fluida y oportuna con interlocutores diversos expresando un trato cordial y respetuoso, etc.

Descriptor:.....

Por ejemplo: Capacidad para establecer relaciones interpersonales, cordiales y respetuosas.

ANEXO E: Ejemplos de indicadores de competencias

A continuación, se presentan algunos ejemplos de descriptores para cada tipo de competencia, así como indicadores que pueden ser útiles al momento de valorar dichas competencias:

Descriptores e indicadores de competencias ético-institucionales

Descriptor: Respeto por los derechos humanos y las instituciones de la democracia.

Indicadores sugeridos: Acreditación de acciones pasadas o presentes que refieran al respeto por los derechos humanos y las instituciones de la democracia (participación en actividades de promoción y /o protección de derechos, asunción de deberes y obligaciones ciudadanas, participación en consultas públicas, en planificaciones participativas, etc.)

Descriptor: Valoración de las costumbres y bienes culturales de diferentes grupos y comunidades.

Indicadores sugeridos: Participación en actividades u organizaciones dedicadas a la preservación de bienes culturales, colaboración con iniciativas que promuevan la identidad y la diversidad cultural, etc.

Descriptor: Compromiso con... (temas sociales, políticos, económicos, según perfil), políticas de...., con la protección y promoción de... (derechos sociales, políticos, ambientales, según perfil).

Indicadores sugeridos: Acreditación de acciones pasadas o presentes que denoten solidaridad y colaboración con personas y grupos, especialmente con personas y grupos en riesgo social. Vinculación con grupos y organizaciones en los que se observe preocupación por la justicia social, la equidad y la inclusión, solidaridad y compromiso con inquietudes y demandas ciudadanas, con la promoción del desarrollo, la preservación del medio ambiente, etc.

Descriptor: Identificación con un rol activo del Estado en materia de desarrollo e inclusión social. Valoración de la función pública y los empleados públicos.

Indicadores sugeridos: Acciones que demuestren ejercicio responsable de la ciudadanía e identificación con el rol que la Constitución Nacional y Provincial asigna al Estado, compromiso con la función pública, los trabajadores estatales y los destinatarios de programas y políticas públicas (participación en organizaciones políticas, sociales, gremiales, colegios, instituciones, grupos, movimientos e iniciativas vinculados al ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo inclusivo; participación en programas educativos y/o solidarios como acompañantes, voluntarios, promotores, etc.).

Descriptor: Conocimiento y valoración de las responsabilidades sociales del organismo.

Indicadores sugeridos: Acciones realizadas a lo largo del tiempo que expresen conocimiento y valoración de la responsabilidad social del organismo (participación en foros, organizaciones y encuentros del sector, administración y procesamiento de encuestas a usuarios de servicios o destinatarios de programas de la dependencia, etc.).

Descriptor: Compromiso con la misión y los programas institucionales.

Indicadores sugeridos: Acciones realizadas a lo largo del tiempo que demuestren capacidad de adaptarse activamente, con conciencia crítica, a las normas y procedimientos del organismo, demostrando conocimiento de su misión y atribuciones (antigüedad y reconocimientos en el puesto y en la Administración Pública, acreditación de gestiones que demuestren la aplicación de la normativa en forma clara en casos rutinarios y buscando opciones alternativas en casos excepcionales, participación en iniciativas de reformulación de la normativa aplicable, etc.).

Descriptor: Respeto de la equidad y la justicia dentro del ámbito de la organización.

Indicadores sugeridos: Reconocimiento de los colegas y/o personas a cargo de los criterios con los que el postulante se maneja dentro de la organización, participación en iniciativas solidarias, en propuestas grupales o gremiales, etc.

Descriptor e indicadores de competencias técnico-profesionales

Descriptor: Conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos referidos a los temas para los que ha sido convocado.

Indicadores sugeridos: Acreditaciones educativas sobre conocimientos teóricos, prácticos y complementarios aplicables a la ejecución de su tarea.

Descriptor: Habilidad para la utilización de herramientas o instrumentos técnicos propios de la especialidad.

Indicadores sugeridos: Proyectos o iniciativas adecuadamente elaborados y defendidos referidos al ámbito de actuación, en los que se observe la utilización de tecnología e instrumental propio de la actividad.

Descriptor: Destreza o entrenamiento físico e intelectual para actuar con pericia en situaciones nuevas.

Indicadores sugeridos: Superación de pruebas que propongan resolver una situación imprevista o novedosa. Presentación y defensa adecuada de proyectos innovadores.

Descriptor: Manejo de información y tecnologías de gestión actualizados, de interés para el organismo.

Indicadores sugeridos: Superación de pruebas que demuestren manejo de información, criterios y tecnologías de interés para el organismo.

Descriptor: Capacidad de elaborar propuestas a partir de ideas propias, aplicando tanto el razonamiento deductivo como inductivo.

Indicadores sugeridos: Presentación y defensa de proyectos o iniciativas a implementar en caso de asumir el puesto o la posición.

Descriptor: Capacidad para identificar y resolver problemas, reconociendo su influencia en el cumplimiento de la misión.

Indicadores sugeridos: Superación de pruebas que propongan identificar y resolver problemas, reconociendo los factores limitativos y la magnitud de la influencia que ejercen sobre el cumplimiento de los objetivos.

Descriptor e indicadores de competencias actitudinales

Descriptor: Capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con las personas que le permiten conformar o integrar equipos de trabajo.

Indicadores sugeridos: Reconocimiento de superiores, compañeros y personas vinculadas a la dependencia del establecimiento y mantenimiento de relaciones armoniosas y de cooperación por parte del aspirante.

Descriptor: Aptitud para iniciar, sostener y llevar a buen término comunicaciones interpersonales, grupales y en las organizaciones / capacidad para comunicarse de manera clara, fluida y oportuna, con interlocutores diversos.

Indicadores sugeridos: Situaciones que permitan observar capacidad de comunicación interpersonal y grupal al interior de la propia organización y con otras instituciones y personas.

Descriptor (para funciones ejecutivas o directivas): Capacidad de coordinar / dirigir un equipo de trabajo, logrando efectividad en los objetivos / capacidad de conducir un grupo en forma efectiva hacia la consecución de los objetivos del área, manteniendo niveles aceptables de motivación y productividad.

Indicadores sugeridos: Situaciones que permitan observar o testimonios que permitan reconocer capacidad de conducción y/o coordinación (planes de trabajo y estrategias de comunicación formalizados, acreditación de la integración y/o coordinación de equipos, opinión de pares y personal a cargo, registros que permitan acreditar la realización de reuniones de gabinete, reuniones de trabajo, etc.)

Descriptor (para funciones ejecutivas o directivas): Habilidad para la delegación y la coordinación de tareas.

Indicadores sugeridos: Se deberán observar o recoger testimonios sobre situaciones pasadas o presentes en las que se reconozca la capacidad para la delegación y/o coordinación de tareas (superación de pruebas en las que se le solicite al aspirante discriminar tareas propias de las de sus subordinados, observación in situ o por pruebas de simulación del volumen de tareas propias y delegadas, reconocimiento de colegas y superiores de la capacidad de coordinación del postulante, superación de situaciones de coordinación y conducción, etc.)

Descriptor: Participación activa en propuestas de innovación, fortalecimiento y/o capacitación.

Indicadores sugeridos: Situaciones, registros y testimonios que permitan observar el aporte y la concreción de iniciativas útiles y oportunas para la mejora de procesos y el logro de los objetivos institucionales, superando los conflictos que pudieran presentarse (presentaciones y reconocimientos obtenidos en premios a la innovación, participación en iniciativas de mejora continua y fortalecimiento de la calidad institucional, reconocimientos expresos a su labor por parte de referentes, especialistas, docentes, autoridades, colegas y/o destinatarios de políticas, propuestas expresadas en situación de entrevista o trabajo grupal, acreditación de participación en cursos y seminarios, etc.)

Descriptor: Asunción de responsabilidades dentro de la organización en situaciones imprevistas o críticas.

Indicadores sugeridos: Situaciones en las que se haya observado o se observe la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, decidiendo en forma rápida, efectiva y oportuna el mejor plan de acción a seguir asumiendo responsabilidades y riesgos (reconocimientos recibidos, relatos de pares o superiores, superación de pruebas de simulación en las que se deban tomar decisiones frente a una emergencia, decisiones o iniciativas expresadas en situación de entrevista o en pruebas grupales, etc.)

1El cargo es la imputación presupuestaria bajo la cual está asignado un empleado. Se refiere a la imputación a una partida determinada del presupuesto. Coloquialmente, suele utilizarse como sinónimo de puesto.

2Cargo: op. cit.

3A los fines de esta Guía, puesto o posición serán asimilables al concepto de cargo.

4Decreto N° 1322/05 Criterios generales para el diseño de estructuras de la Administración Pública

5Robert Noe y Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México. 1997.

6Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Garu-Hill. 1999

7Puede suceder que las búsquedas refieran a más de un puesto por perfil, o a más de un perfil. En todos los casos, se recomienda igualmente que la institución registre e informe sobre las competencias, fortalezas y habilidades de todos los participantes, previendo corrimientos horizontales o la incorporación de agentes a equipos de trabajo vinculados a su perfil. En determinadas situaciones, estos procesos permiten el reconocimiento del conjunto de perfiles, para selecciones simultáneas o para que obren como antecedentes en próximas selecciones.

8En la entrevista sólo pueden encontrarse presentes el aspirante y el psicólogo o psicólogas que realizan la evaluación.

9Es necesario precisar si hay información que se entrega en sobre cerrado. En los concursos universitarios se refieren a la propuesta académica; en nuestro caso se vincula con la oposición.

10Para la impugnación de los actos del proceso en trámite, se deberá proceder conforme a los plazos y los recursos determinados en el Decreto-Ley N° 7.647 de Procedimientos Administrativos.

11Para la impugnación del acto administrativo de designación, se deberá proceder conforme a los plazos y los recursos determinados en el Decreto Ley N° 7.647 de Procedimientos Administrativos.

12Acordado en el marco paritario en mayo de 2005.

13Acuerdo paritario para cubrir los cargos vacantes por cese definitivo mediante procesos de selección de personal de fecha 29/08/06.

ANEXO 7

Guía orientadora para la realización de veedurías en los procesos de selección en la Administración Pública Provincial

Presentación

Uno de los pilares de la gestión del Gobernador Daniel SCIOLI es la nueva visión estratégica que promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. La modernización de los mecanismos de gestión, la profesionalización de los agentes públicos y la mejora de los procesos administrativos, entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor gobierno.

En consecuencia, hemos avanzado en la incorporación de las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para dotar de mayor capacidad y calidad a los organismos de la Administración provincial y contribuir a la consolidación de un Estado más transparente y sustentable, al servicio de sus habitantes.

En este sentido, la Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública, desarrolla asistencias técnicas y ofrece asesoramiento a los organismos del Estado provincial y municipal en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, el régimen del empleo público y la aplicación de modalidades administrativas innovadoras.

Con el propósito de favorecer estas acciones, hemos revisado y actualizado la serie de Guías de criterios generales en la gestión pública. Asimismo, hemos elaborado otras nuevas en la intención de ampliar el marco de referencia general y promover concepciones y un lenguaje común sobre temas sustantivos de la gestión pública como: comunicación escrita, procesos y procedimientos, planificación estratégica, implementación de sistemas de gestión de la calidad, veedurías en la cobertura de cargos y procesos de selección de personal.

Creemos que un Estado más eficiente es aquel que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos. Es para contribuir al desarrollo de ese Estado que ponemos a disposición de los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal estos documentos orientadores.

La Guía orientadora para la realización de veedurías en los procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial tiene por finalidad acompañar y ordenar su ejecución y garantizar la transparencia, legalidad y objetividad del proceso de selección de personal en cada organismo o jurisdicción. Asimismo, brinda precisiones respecto del desempeño del veedor en cada etapa de ese proceso y jerarquiza su rol y participación, desde el análisis del Reglamento hasta la etapa final.

Definición de veeduría en procesos de selección

La veeduría en procesos de selección de personal¹ tiene como función velar para que el proceso se desarrolle en el marco normativo establecido, asegurando el respeto por los derechos de sus destinatarios y su desarrollo en un contexto de legalidad y objetividad.

Todo veedor/a debe promover condiciones de igualdad de oportunidades, imparcialidad y transparencia del proceso, de manera de garantizar la legitimidad de la selección.

Participación de los veedores en el proceso de selección

El Reglamento de convocatoria al proceso de selección determina la integración de la Unidad de Selección (US) y quiénes actuarán en calidad de veedores. Es conveniente que en su articulado figuren las funciones y atribuciones que tienen los/las veedores/as en el proceso.

Las convocatorias a los/las veedores/as deberán realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente iniciado para el proceso de selección. Asimismo, se deberá incorporar a las actuaciones la nota de designación.

La importancia de la participación de veedores en calidad de representantes de diferentes sectores reside en la mayor objetividad y transparencia que le imprime al proceso este tipo de intervención. Por ello, no deben tener compromiso personal con los participantes del proceso de selección para el cual fueron convocados. En caso contrario, deberán excusarse.

En tal sentido, la Guía orientadora retoma del Artículo 6° del Decreto-Ley N° 7647/70, que los funcionarios o empleados que tengan como misión dictaminar o asesorar deben obligatoriamente excusarse en el caso de tener parentesco con el interesado por consanguinidad dentro del cuarto grado o por afinidad hasta el segundo grado y/o interés en el asunto o amistad íntima o enemistad manifiesta con el actuante.

Se podrá convocar en calidad de veedor/a a:

- Un representante de la Dirección de Carrera Administrativa.
- Un representante de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia.
- Un representante de la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades de la Secretaría de Derechos Humanos.
- Un Representante por cada uno de los sindicatos.

Facultades de los veedores

La principal actividad es el seguimiento de todo el proceso de selección. En consecuencia, tienen atribuciones amplias, como lo son:

- Tener acceso al expediente completo en cualquier etapa que se encuentre.
- Dejar constancia en el mismo de las observaciones que consideren pertinentes y agregar informes.
- Requerir informes, realizar observaciones y formular propuestas que, en todos los casos, deben ser formuladas y contestadas por escrito por la US y agregadas al expediente.
- Pedir la vista del currículum de los aspirantes.
- Conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica², en caso que dichos instrumentos no se agreguen al expediente.
- Tomar conocimiento de los instrumentos de evaluación y conversar con los integrantes de la US.
- Verificar que sean publicadas las condiciones de la convocatoria que figuran en el Reglamento de selección y su cumplimiento en tiempo y forma.
- Presenciar las pruebas de oposición y tener acceso a los instrumentos escritos o presentaciones en cualquier otro soporte.

- Participar como veedor en las reuniones de la US, donde se establece el orden de mérito, realizando y registrando las observaciones y recomendaciones que considere convenientes, como así también las sugerencias y propuestas respecto del dictamen y del proceso en general. De esta forma se busca dar conformidad o no de lo actuado. Más allá de su valor estratégico en la eficacia y transparencia del proceso, todos los aportes que realiza el veedor serán no vinculantes.

- Realizar toda otra actividad que conduzca al ejercicio de su función, en resguardo de los principios que orientan los procesos de selección (igualdad de oportunidades, idoneidad, imparcialidad y transparencia).

Deberes de los veedores

El veedor debe participar activamente de todo el proceso de selección.

La función de veeduría comienza con el estudio y análisis del Reglamento del proceso de selección, que establece las condiciones generales del concurso. Es de vital importancia que corrobore que en el expediente se cumplan los siguientes recaudos:

1. Nota solicitud de convocatoria realizada por la autoridad del área (mínimo Director); o por una entidad gremial con actuación en el organismo.

Dirigida a la autoridad máxima de la repartición (si fuese ella quien lo solicita debe dirigirla a la Delegación de Personal).

Debe contener:

- Cargo a designarse y ubicación dentro de la estructura orgánico funcional.
- Confirmación de la Dirección General de Administración (o quien corresponda) de la existencia del crédito presupuestario para atender la erogación que resulte de la cobertura del cargo.
- Definición Institucional, requisitos y definición del perfil propuesto.

2. Decisión de la convocatoria que explicita la:

- Denegación, con fundamentación y comunicación al peticionante y a los sindicatos.
- Postergación, indicando el plazo.
- Convalidación, instruyendo en el expediente a la Delegación de Personal para la prosecución del trámite mediante:

- Invitación a los Organismos y a la US.

• Invitación a designar veedores a la Dirección de Carrera Administrativa (Dirección Provincial de Gestión Pública), a la Dirección Provincial de Personal de la Provincia, a la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades de la Secretaría de Derechos Humanos, y a los sindicatos.

• Elaboración del acto administrativo de convocatoria.

3. Acto Administrativo de convocatoria, que deberá contener:

- Fundamentos con reseña de los actos preparatorios.
- Convocatoria a la selección de postulantes para cubrir los cargos y las funciones que se definan.
- Constancia de que la selección no genera derechos subjetivos para los participantes y no tiene carácter formalmente vinculante.
- Definición del tipo de selección: cerrada o abierta a trabajadores/as de otras dependencias, de otros organismos o a aspirantes sin vinculación con la administración pública.
- Comunicación al personal o universo de aspirantes que se llevará a cabo el proceso de selección, con definición de perfiles, plazos y cronogramas (comunicación a la planta permanente de toda o parte de la repartición, personal en comisión de servicios, etc.).
- Constitución de la US.
- Notificación y amplia difusión de la actividad.

4. La publicidad de la convocatoria deberá contener:

- Requisitos exigidos.
- Descripción del puesto.
- Perfil para la cobertura del cargo.
- Plazos de inscripción.
- Conformación de la US.
- Nombre de los veedores.

5. Notificaciones

La delegación de Personal deberá confeccionar y agregar al expediente un listado de los agentes que estén gozando de licencias y/o se encuentren en comisión de servicio y/o gozando de permisos. Deberá notificarlos del proceso de selección por medio fehaciente en el domicilio que consta en el legajo laboral, con información idéntica a la establecida en el punto IV. (Publicidad).

6. Conformación de la US.

7. Invitaciones a los veedores.

8. Designación de veedores.

9. Invitación a los expertos si correspondiere su intervención.

10. Listado de aspirantes y su correspondiente publicidad.

11. Dictamen de aceptación o denegación de los pedidos de impugnación, recusación y excusación.

12. Dictamen de la unidad de selección: evaluación y orden de mérito.

13. La autoridad competente podrá solicitar aclaración, ampliación, dejar sin efecto la selección, declarar desierto el concurso o designar al postulante seleccionado.

14. Dictado del acto administrativo.

1A fin de conocer los procesos de selección, el contexto en el que se desarrolla la tarea del veedor/a, se sugiere consultar la Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial.

2En la entrevista sólo pueden encontrarse presentes el aspirante y el psicólogo o psicólogas que realizan la evaluación.

C.C. 13.748

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, diciembre 5 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el inciso "h" del artículo 5° del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), las previsiones de los arts. 12, 46, 48 y ccs del Decreto Ley citado, el oficio recibido de la Secretaría Electoral Nacional, el informe elevado por la Secretaría de Actuación y,

CONSIDERANDO:

I.- Que a fs. 172 se agrega un oficio de la Secretaría Electoral Nacional (23/XI/11), del cual surge que con fecha 1° de marzo de 2011 se decretó la caducidad de la personalidad jurídico política en esa jurisdicción del "Partido Verde Bonaerense", la que se encuentra firme, atento su confirmación por la Excm. Cámara Nacional Electoral con fecha 15 de noviembre de 2011 (Fallo n° 4761/11).

II.- Que el artículo 46, inc. "d", del Decreto Ley 9889/82 (texto según Ley 14.086) prevé como causas de caducidad, entre otras, la violación de lo prescripto en el art. 12, último párrafo, cuyo texto contempla la obligación de acreditar el mantenimiento de la personería jurídico política como partido de distrito.

III.- Que si bien la comunicación recibida por la Justicia Electoral Nacional daría cuenta de la imposibilidad de cumplir con lo normado en el citado art. 12, ante la extrema sanción que se derivaría de ella resulta oportuno, previo a resolver, intimar a las autoridades partidarias a que formulen el descargo correspondiente, bajo apercibimiento de declarar la caducidad de la personería política (conf. arts. 46 inc. "d", último párrafo y 48 del mismo plexo normativo).-

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

1.- Intímase a las autoridades del "Partido Verde Bonaerense" para que, en el término de cinco (5) días hábiles a partir de la notificación de la presente, efectúen el descargo correspondiente y, en su caso, acompañen la documentación requerida en el artículo 12, último párrafo del Decreto ley 9889/82 (texto según Ley 14.086), bajo apercibimiento de lo dispuesto en el artículo 46 inc. "d" del mismo cuerpo legal.

2.- Regístrese. Notifíquese en el domicilio constituido y partidario denunciado. Publíquese en el Boletín Oficial.

Eduardo Julio Pettigiani, Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía**, Secretario de Actuación.

C.C. 14.573

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, noviembre 25 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el artículo 63 de la Constitución de la Provincia y por el inciso "h" del artículo 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), las previsiones del art. 46 y ccs del Decreto Ley citado, la intimación efectuada mediante Resolución de Presidencia de fecha 15 de julio de 2011, obrante a fs.193 de las actuaciones caratuladas "Partido Laborista sta/ Reconocimiento" (Expediente N° 5200-3219/89), así como el informe de la Secretaría de Actuación que antecede, y

CONSIDERANDO:

Que del informe elevado por la Secretaria de Actuación de fs. 192, surge que el "Partido Laborista", ha quedado encuadrado en la causal de caducidad establecida en el inciso "d" del art. 46 del Decreto Ley 9.889/82, t.o. s/Decreto 3631/92 (modificado por Ley 14.086), toda vez que, conforme surge del oficio obrante a fs. 191, se le ha decretado la caducidad de la personalidad jurídico política como partido de distrito en la jurisdicción federal.

Que, según se desprende del informe de la Secretaría de Actuación que antecede, se procedió a notificar la Resolución de fs. 193 al domicilio constituido y partidario, conforme constancias obrantes de fs. 194/195 y 196/197, cuya publicación en el Boletín Oficial, se encuentra agregada a fs. 198.

Que la intimación efectuada no ha sido contestada, encontrándose vencido en exceso el plazo otorgado.

Que de conformidad a lo dicho en los considerandos anteriores, corresponde decretar la caducidad de la personería política del partido provincial "Partido Laborista".

Por ello,

LA JUNTA ELECTORAL DE LA PROVINCIA, RESUELVE:

1) Decrétase la caducidad de la personería política del "Partido Laborista", sin perjuicio de su subsistencia como persona de derecho privado (art. 46 inciso "d" del Decreto Ley 9889/82, t.o. s/Decreto 3631/92, modificado por Ley 14.086).

2) Por Secretaría, procédase a cancelar la inscripción en el libro respectivo.

3) Regístrese, notifíquese, publíquese por un (1) día en el Boletín Oficial y archívese. Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani, Presidente; **Eduardo Raúl Delbes**, Vocal; **Eduardo Benjamín Grinberg**, Vocal; **Ana María Bourimborde**, Vocal; **Claudia Angélica Matilde Milanta**, Vocal; Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía**, Secretario de Actuación.

C.C. 14.574

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el inciso 5° del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratulados "Vecinos por Ensenada", del Distrito Ensenada, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I) Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, así como la omisión de adjuntar los libros de Actas, Caja e Inventario para su rúbrica y sellado, conforme le fuera requerido en el punto 5° de la Resolución de fecha 5 de junio de 2011.

II) Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 125, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 126/127, de fecha 18 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y los consignados en los párrafos quinto y sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III) Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs.125 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV) Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d" del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. Decreto 3631/92).

Por ello:

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs.125 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.540

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, octubre 18 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el inciso 5° del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por el art. 11 del Decreto Ley citado, las constancias obrantes en los presentes autos caratulados "Ideas para Echeverría" (IPE), del Distrito Esteban Echeverría, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I) Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte que no se ha dado estricto cumplimiento con lo normado en el artículo 11 del Decreto Ley 9889/86, t.o según Decreto 3631/92, conforme lo ordenado en el punto 5° de la Resolución de fecha 5 de junio de 2011, que luce a fs. 85 y lo establecido en el inciso "b" párrafo quinto y sexto del art. 11 del mismo plexo normativo.

II) Que en ese sentido cabe resaltar que el plazo legal acordado se encuentra vencido en exceso.

III) Que por lo expuesto, deviene necesario hacer saber a las autoridades promotoras de la agrupación, que deberán acompañar a este Organismo, para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el art. 32 del Decreto Ley citado y acreditar haber convocado y realizado los comicios internos, para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, en concordancia a lo dispuesto en el decisorio antes referenciado.

IV) Que asimismo resulta importante destacar, que su incumplimiento trae aparejada la causal de caducidad prevista en el inciso "d" del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3631/92.

Por ello:

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Intimar a las autoridades promotoras de la agrupación municipal "Ideas para Echeverría" (IPE), del Distrito Esteban Echeverría, para que en el plazo de diez (10) días, contados a partir de la notificación de la presente, acompañen en autos, para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el art. 32 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92 citado y la documentación tendiente a acreditar haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, conforme lo ordenado en el punto 5° del decisorio de fs. 85 y en concordancia a lo dispuesto en la Carta Orgánica Partidaria, bajo apercibimiento de decretarse su caducidad, con la consecuente cancelación de su inscripción y pérdida de la personería política (conf. inciso "d", del art. 46 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.526

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, octubre 18 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el inciso 5° del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por el art. 11 del Decreto Ley citado, las constancias obrantes en los presentes autos caratulados "Por un Nuevo Moreno", del Distrito de Moreno, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I) Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte que no se ha dado estricto cumplimiento con lo normado en el artículo 11 del Decreto Ley 9889/86, t.o según Decreto 3631/92, conforme lo ordenado en el punto 5° de la Resolución de fecha 5 de junio de 2011, que luce a fs. 112 y lo establecido en el inciso "b" párrafo sexto del art. 11 del mismo plexo normativo.

II) Que en ese sentido cabe resaltar que el plazo legal acordado se encuentra vencido en exceso.

III) Que por lo expuesto, deviene necesario hacer saber a las autoridades promotoras de la agrupación, que deberán acompañar la documental que acredite haber convocado y realizado los comicios internos, para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, en concordancia a lo dispuesto en el decisorio antes referenciado.

IV) Que asimismo resulta importante destacar, que su incumplimiento trae aparejada la causal de caducidad prevista en el inciso "d" del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3631/92.

Por ello:

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Intimar a las autoridades promotoras de la agrupación municipal "Por Un Nuevo Moreno", del Distrito de Moreno, para que en el plazo de diez (10) días, contados a partir de la notificación de la presente, acompañen en autos, la documentación tendiente a acreditar haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, conforme lo ordenado en el punto 5° del decisorio de fs. 112 y en concordancia a lo dispuesto en la Carta Orgánica Partidaria, bajo apercibimiento de decretarse su caducidad, con la consecuente cancelación de su inscripción y pérdida de la personería política (conf. inciso "d", del art. 46 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.538

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratulados "Agrupación "NUEVA DIRIGENCIA PARA ZÁRATE Y LIMA" sta. Reconocimiento", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 17 de marzo de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 89, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 90/91, de fecha 21 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y lo consignado en el párrafo sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 89 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 89 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.533

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratulados "Agrupación "Primero Marcos Paz" solicita reconocimiento", del distrito homónimo, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, así como la omisión de adjuntar los libros de Actas, Caja e Inventario para su rúbrica y sellado, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 5 de junio de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 70, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 71/72, de fecha 21 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y los consignados en los párrafos quinto y sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 70 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 70 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.537

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratulados "Agrupación "Primero Junín" solicita reconocimiento", del distrito homónimo, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, así como la omisión de adjuntar los libros de Actas, Caja e Inventarios para su rúbrica y sellado, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 5 de junio de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 109, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 110/111, de fecha 21 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y los consignados en los párrafos quinto y sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 109 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 109 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

REGÍSTRESE. NOTIFIQUESE.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.541

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, octubre 18 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por el art. 11 del Decreto Ley citado, las constancias obrantes en los presentes autos caratulados: "Nueva Dirigencia Para Zárate y Lima", del distrito de Zárate, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte que no se ha dado estricto cumplimiento con lo normado en el artículo 11 del Decreto Ley 9889/82 t. o. Decreto 3631/92, conforme a lo ordenado en el punto 5° de la Resolución de fecha 17 de marzo de 2011, que luce a fs. 76 y lo establecido en el inciso "b", párrafo sexto del artículo 11 del mismo plexo normativo.

II.- Que en ese sentido cabe resaltar que el plazo legal acordado se encuentra vencido en exceso.

III.- Que por lo expuesto, deviene necesario hacer saber a las autoridades promotoras de la agrupación, que deberán acreditar en estas actuaciones haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, en concordancia a lo dispuesto en el decisorio antes referenciado.

IV.- Que asimismo resulta importante destacar, que su incumplimiento trae aparejada la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3631/92.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Intimar a las autoridades promotoras de la agrupación municipal "NUEVA DIRIGENCIA DE ZÁRATE Y LIMA" para que en el plazo de diez (10) días, contados a partir de la notificación de la presente, acompañen en autos la documentación tendiente a acreditar haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, conforme lo ordenado en el punto 5° del decisorio de fs. 76 y en concordancia a lo dispuesto en la Carta Orgánica Partidaria, bajo apercibimiento de decretarse su caducidad, con la consecuente cancelación de su inscripción y pérdida de la personería política (conf. inciso "d", del artículo 46 Decreto Ley 9889/82 t.o. Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.532

**Provincia de Buenos Aires
JUNTA ELECTORAL
Resolución**

La Plata, octubre 18 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por el art. 11 del Decreto Ley citado, las constancias obrantes en los presentes autos caratulados: "Conciencia de San Miguel solicita reconocimiento", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte que no se ha dado estricto cumplimiento con lo normado en los artículos 11 y 32 del Decreto Ley 9889/82 t. o. Decreto 3631/92, conforme a lo ordenado en el punto 5 del decisorio de fs. 110/110vta y lo establecido en el inciso "b", párrafos quinto y sexto del artículo 11 del mismo plexo normativo.

II.- Que en ese sentido, cabe señalar que el plazo acordado se encuentra vencido en exceso.

III.-Que por lo expuesto, deviene necesario hacer saber a las autoridades promotoras de la agrupación, que deberán acompañar a este Organismo, para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el art. 32 del Decreto Ley citado y acreditar en estas actuaciones haber convocado y realizado los comicios internos, para la designación de todas las autoridades partidarias definitivas, en concordancia a lo dispuesto en el decisorio antes referenciado.

IV.- Que resulta importante destacar, que su incumplimiento trae aparejada la causal de caducidad prevista en el artículo 46 inciso "d" del Decreto Ley 9889/82 t.o. Decreto 3631/92.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Intimar a las autoridades promotoras de la agrupación municipal "Conciencia de San Miguel", para que en el plazo de diez (10) días contados a partir de la notificación de la presente, acompañen a este Organismo para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el artículo 32 del Decreto Ley 9889/82 t.o. Decreto 3631/92 y la documentación que acredite haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de la totalidad de las autoridades partidarias definitivas, conforme lo ordenado en el punto 5 del decisorio obrante a fs. 110/110vta y en concordancia a lo dispuesto en la C.O.P., bajo

apercibimiento de decretarse su caducidad, con la consecuente cancelación de su inscripción y pérdida de la personería política (conf. Art. 46 inciso "d" Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.534

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratula- dos "Agrupación "Conciencia De San Miguel" sta. Reconocimiento", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, así como la omisión de adjuntar los libros de Actas, Caja e Inventarios para su rúbrica y sellado, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 9 de junio de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 120, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 121/122, de fecha 21 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y los consignados en los párrafos quinto y sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 120 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 120 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.535

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratula- dos "Ideas para Echeverría Solicita Reconocimiento", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, así como la omisión de adjuntar los libros de Actas, Caja e Inventario para su rúbrica y sellado, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 5 de junio de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 101, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 102/103, de fecha 21 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y los consignados en los párrafos quinto y sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 101 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 101 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.527

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratula- dos "Agrupación Municipal Por un Nuevo Moreno sta./ Reconocimiento", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 5 de junio de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 145, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 146/147, de fecha 21 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y el consignado en el párrafo sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 145 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 145 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.539

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, octubre 18 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por el art. 11 del Decreto Ley citado, las constancias obrantes en los presentes autos caratulados: "Primeros Marcos Paz", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte que no se ha dado estricto cumplimiento con lo normado en el artículo 11 del Decreto Ley 9889/82 (t. o. según Decreto 3631/92), conforme a lo ordenado en el punto 5 de la Resolución de fecha 5 de junio de 2011, que luce a fs. 49 y lo establecido en el inciso "b", párrafos quinto y sexto del artículo 11 del mismo plexo normativo.

II.- Que en ese sentido cabe resaltar que el plazo legal acordado se encuentra vencido en exceso.

III.- Que por lo expuesto, deviene necesario hacer saber a las autoridades promotoras de la agrupación, que deberán acompañar a este Organismo para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el art. 32 del Decreto Ley citado y acreditar haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, en concordancia a lo dispuesto en el decisorio antes referenciado.

IV.- Que asimismo resulta importante destacar, que su incumplimiento trae aparejada la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).-

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Intimar a las autoridades promotoras de la agrupación municipal "Primeros Marcos Paz" para que en el plazo de diez (10) días, contados a partir de la notificación de la pre-

sente, acompañen para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el art. 32 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92) y la documentación tendiente a acreditar haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, conforme lo ordenado en el punto 5 del decisorio de fs. 49 y en concordancia a lo dispuesto en la Carta Orgánica Partidaria, bajo apercibimiento de decretarse su caducidad, con la consecuente cancelación de su inscripción y pérdida de la personería política (conf. inciso "d", del artículo 46 Decreto Ley 9.889/82 t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.536

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, octubre 18 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por el art. 11 del Decreto Ley citado, las constancias obrantes en los presentes autos caratulados: "Juntos por Marcos Paz solicita reconocimiento", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte que no se ha dado estricto cumplimiento con lo normado en el artículo 11 del Decreto Ley 9889/82 t. o. Decreto 3631/92, conforme a lo ordenado en el punto 5 del decisorio de fs. 52/52vta y lo establecido en el inciso "b", párrafo sexto del artículo 11 del mismo plexo normativo.

II.- Que en ese sentido, cabe señalar que el plazo acordado se encuentra vencido en exceso.

III.-Que por lo expuesto, deviene necesario hacer saber a las autoridades promotoras de la agrupación, que deberán acreditar en estas actuaciones haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades partidarias definitivas, en concordancia a lo dispuesto en el decisorio antes referenciado.

IV.- Que asimismo resulta importante destacar, que su incumplimiento trae aparejada la causal de caducidad prevista en el artículo 46 inciso "d" del Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3631/92.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Intimar a las autoridades promotoras de la agrupación municipal "Juntos por Marcos Paz", para que en el plazo de diez (10) días contados a partir de la notificación de la presente, acompañen en autos la documentación tendiente a acreditar haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de todas sus autoridades definitivas, conforme lo ordenado en el punto 5 del decisorio obrante a fs. 52/52vta y en concordancia a lo dispuesto en la C.O.P., bajo apercibimiento de decretarse su caducidad, con la consecuente cancelación de su inscripción y pérdida de la personería política (conf. Art. 46 inciso "d" Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.528

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratulados "PRIMERO BERISSO", del distrito homónimo, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, así como la omisión de adjuntar los libros de Actas, Caja e Inventarios para su rúbrica y sellado, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 5 de junio de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 48, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con aquellos extremos al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 49/50, de fecha 18 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencidos los plazos establecidos en el decisorio referenciado y los consignados en los párrafos quinto y sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que, sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 48 también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d", del artículo 46 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 48 al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3.631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.531

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, octubre 18 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por el art. 11 del Decreto Ley citado, las constancias obrantes en los presentes autos caratulados: "Primero Berisso solicita Reconocimiento", así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte que no se ha dado estricto cumplimiento con lo normado en los artículos 11 y 32 del Decreto Ley 9889/82 t. o. Decreto 3631/92, conforme a lo ordenado en el punto 5 del decisorio de fs. 38/38vta y lo establecido en el inciso "b", párrafos quinto y sexto del artículo 11 del mismo plexo normativo.

II.- Que en ese sentido, cabe señalar que el plazo acordado se encuentra vencido en exceso.

III.-Que por lo expuesto, deviene necesario hacer saber a las autoridades promotoras de la agrupación, que deberán acompañar a este Organismo, para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el art. 32 del Decreto Ley citado y acreditar en estas actuaciones haber convocado y realizado los comicios internos, para la designación de todas las autoridades partidarias definitivas, en concordancia a lo dispuesto en los decisorios antes referenciados.

IV.- Que resulta importante destacar, que su incumplimiento trae aparejada la causal de caducidad prevista en el artículo 46 inciso "d" del Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3.631/92.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Intimar a las autoridades promotoras de la agrupación municipal "Primero Berisso", para que en el plazo de diez (10) días contados a partir de la notificación de la presente, acompañen a este Organismo para su debida rúbrica, los libros estatuidos en el artículo 32 del Decreto Ley 9889/82 t.o. Decreto 3631/92 y la documentación que acredite haber convocado y realizado las elecciones internas para la designación de la totalidad de las autoridades partidarias definitivas, conforme lo ordenado en el punto 5 del decisorio obrante a fs. 38/38vta y en concordancia a lo dispuesto en la C.O.P., bajo apercibimiento de decretarse su caducidad, con la consecuente cancelación de su inscripción y pérdida de la personería política (conf. Art. 46 inciso "d" Decreto Ley 9.889/82 t.o. Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani. Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía.** Secretario de Actuación.

C.C. 14.530

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, noviembre 30 de 2011.

VISTO: Las atribuciones conferidas a la Junta Electoral por el art. 63 de la Constitución de la Provincia y por el art. 5 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92), lo previsto por los arts. 11, 32 y 48 del Decreto Ley citado, los autos caratulados: "Juntos por Marcos Paz solicita Reconocimiento" del distrito homónimo, así como el informe elaborado por la Secretaría de Actuación que antecede y,

CONSIDERANDO:

I.- Que de las constancias obrantes en los presentes actuados se advierte la ausencia de acreditación de la convocatoria y elección de las autoridades partidarias definitivas, conforme fuera requerido en el punto 5 de la resolución de fecha 5 de junio de 2011.

II.- Que este Organismo, mediante el decisorio de fs. 76/76vta, intimó a la agrupación de marras para que cumpla con dicho extremo al domicilio constituido en autos (cfr. cédula de notificación obrante a fs. 77/77vta, de fecha 21 de octubre del corriente año).

Que esa intimación no fue contestada, encontrándose vencido el plazo establecido en el decisorio referenciado y el consignado en el párrafo sexto del inc. "b", art. 11 del Decreto Ley 9889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

III.- Que sin perjuicio de lo expuesto, y a fin de garantizar el debido proceso y pleno conocimiento de las autoridades promotoras, corresponde notificar el acto resolutorio de fs. 76/76vta también al domicilio partidario y ordenar su publicación en el Boletín Oficial (art. 48 del Decreto Ley citado).

IV.- Que, asimismo, debe destacarse, que el incumplimiento de lo requerido importa la configuración de la causal de caducidad prevista en el inciso "d" del artículo 46 del Decreto Ley 9.889/82 (t.o. según Decreto 3631/92).

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA JUNTA ELECTORAL, RESUELVE:

Por Secretaría, notifíquese el decisorio de fs. 76/76vta al domicilio partidario y ordénese su publicación por un (1) día en el Boletín Oficial, bajo apercibimiento de decretar su caducidad (arts. 46 y 48 del Decreto Ley 9889/82, t.o. según Decreto 3631/92).

Regístrese. Notifíquese.

Eduardo Julio Pettigiani, Presidente. Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía**, Secretario de Actuación.

C.C. 14.529

Provincia de Buenos Aires JUNTA ELECTORAL Resolución

La Plata, diciembre 6 de 2011.

VISTO:El Decreto n° 333/11 de convocatoria a elecciones provinciales, el Acta n° 87 del día de la fecha de la Junta Electoral Nacional de la Provincia de Buenos Aires, el Acta de este Cuerpo del día 5 del corriente mes y año y,

CONSIDERANDO:

Que en el día de la fecha, se ha recepcionado en este Organismo el acta mencionada ut supra de la Junta Electoral Nacional de la Provincia de Buenos Aires, mediante la que se oficializa el resultado definitivo del escrutinio a nivel municipal del distrito Lomas de Zamora, correspondiente a las mesas de electores nativos.

Que por Resolución de esta Junta Electoral del 8 de noviembre del corriente año, se aprobó el escrutinio de las mesas de extranjeros de la Provincia de Buenos Aires.

Que en la resolución de este Cuerpo, citada en Visto de la presente, en su artículo 3° se procedió a proclamar y diplomar a los señores Intendentes Municipales, Concejales y Consejeros Escolares de ciento treinta y dos distritos, exceptuando al distrito de Lomas de Zamora, entre otros.

Por ello,

LA JUNTA ELECTORAL DE LA PROVINCIA, RESUELVE:

1).- Declarar la validez de la elección realizada en el distrito Lomas de Zamora realizada el día 23 de octubre de 2011 (art. 63 incisos 3° y 4° de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires y art. 20 inciso "d" de la Ley 5.109).

2).- Proclamar y diplomar a los señores Intendente Municipal, Concejales y Consejeros Escolares del distrito de referencia, de conformidad con el art. 63 inciso 5° de la Carta Magna Provincial y art. 20 inciso "e" de la Ley 5.109.

3).- Declarar incorporada, como parte integrante del Acta de esta Junta Electoral de fecha 5 del corriente mes y año, el acta de escrutinio definitivo y la planilla que contiene la adjudicación de cargos correspondientes al distrito Lomas de Zamora.

4).- Convocar al Concejo Deliberante y Consejo Escolar del distrito Lomas de Zamora a la realización de las respectivas sesiones preparatorias, para el día 7 de diciembre de 2011 a las 10:00 horas, de conformidad a lo establecido en los artículos 18 del Decreto Ley 6769/58 y 153 de la Ley 13.688.

5).- Informar a las fuerzas políticas que hayan obtenido representación en el distrito de referencia, que deberán retirar los diplomas y certificados habilitantes, en la sede de este Organismo, sita en calle 13 n° 34 de esta ciudad.

6).- Regístrese en el libro de Actas, comuníquese, dese al Boletín Oficial y archívese.

Eduardo Julio Pettigiani, Presidente; **Eduardo Raúl Delbes**, Vocal; **Eduardo Benjamín Grinberg**, Vocal; **Ana María Bourimborde**, Vocal; **Claudia Angélica Matilde Milanta**, Vocal; Ante mí **Guillermo Osvaldo Aristía**, Secretario de Actuación.

C.C. 14.525

Provincia de Buenos Aires MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA Resolución N° 1.066

La Plata, 6 de diciembre de 2011.

VISTO el expediente N° 2403-1164/11 y la Resolución N° 415/11 por el cual se determina la finalización de la recaudación del agregado adicional previsto en la Resolución N° 508/05 y Resolución N° 44/06; y

CONSIDERANDO:

Que por Resolución N° 508/05 artículo 4° se estableció un agregado adicional para cubrir costos de ampliación del Transporte en Alta Tensión que deban asumir los distribuidores;

Que a su vez, por Resolución N° 44/06 se determinó la modalidad de recaudación del mismo, su destino y la documentación respaldatoria a presentar ante la Autoridad de Aplicación en cumplimiento de las obligaciones asumidas; así como se implementaron los mecanismos para su utilización y verificación del período de aplicación;

Que por el artículo 1° de la Resolución N° 415/11 se deja sin efecto la recaudación del agregado tarifario y se determina que los saldos remanentes deberán destinarse a incrementar la oferta de generación eléctrica distribuida en el territorio de la Provincia de Buenos Aires;

Que atento lo descrito en el párrafo precedente, resulta necesario fijar el saldo de los excedentes a ser transferidos a la cuenta del fideicomiso correspondiente por cada uno de los distribuidores agentes del MEM involucrados;

Que en virtud de las facultades conferidas por la Ley N° 11.769 (Texto Ordenado Decreto N° 1868/04) y por el artículo 22 de la Ley N° 13.757, corresponde dictar el pertinente acto administrativo;

Por ello,

LA MINISTRA DE INFRAESTRUCTURA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES,
RESUELVE:

ARTÍCULO 1°. Aprobar el cuadro de resultados de la recaudación del agregado adicional definido por el Artículo 4° de la Resolución N° 508/05 detallado en el Anexo Único que consta de una (1) foja y forma parte de la presente.

ARTÍCULO 2°. Disponer que el fondo remanente total determinado en el artículo anterior, que asciende a la suma de Pesos cinco millones doscientos treinta y seis mil ochocientos treinta (\$5.236.830) deberá ser transferido a la cuenta del componente adicional por abastecimiento del Fondo de Inversiones en Transmisión de la Provincia de Buenos Aires (FITBA) dentro de los 30 días hábiles de la publicación de la presente en el Boletín Oficial.

ARTÍCULO 3°. Registrar, comunicar, publicar en el Boletín Oficial y pasar a la Dirección Provincial de Energía. Cumplido archivar.

Cristina Álvarez Rodríguez
Ministra de Infraestructura

AGENTE DISTRIBUIDOR	DTE CAMMESA	TOTAL DDJJ	FONDOS COMPENSADOS	FONDOS TRANSFERIDOS	FONDOS TOTALES COMPENSADOS	SALDOS NETOS INTEGRADO POR PRESTADOR
CHACABUCO	1.019.537	233.498	136.574	870.551,48	1.007.125	84.512,66
COLÓN		139.711			-	139.711,28
EDEN	4.022.199	5.856.141	3.489.911	532.287,18	4.022.198	2.366.229,63
LUJÁN		1.001.637			-	1.001.636,96
M. MORENO	248.663	230.058	137.917	44.468,33	182.386	25.863,21
PERGAMINO	49.735	685.705	49.735	-	49.735	635.970,07
RAMALLO		61.126			-	61.125,58
RIVADAVIA		73.022			-	73.022,43
ROJAS	292.183	183.031	126.559	-	126.559	-109.151,53
SALADILLO	186.500	177.668	105.365	83.533,08	188.898	74.701,56
SALTO	397.867	320.082	203.599	203.480,80	407.080	125.695,91
SAN ANTONO DE ARECO		165.560			-	165.559,66
SAN MIGUEL DEL MONTE		150.402			-	150.401,78
SAN PEDRO		440.577			-	440.576,78
TRENQUE LAUQUEN		446.581			-	446.580,81
ZÁRATE		1.288.714			-	1.288.713,92
RESULTADO FINAL	6.216.684	11.453.514	4.249.660	1.734.321	5.983.981	6.971.150,70
				REMANENTE A TRANSFERIR		5.236.830

C.C. 14.455