

CATALOGADO



18304

MANUAL OPERATIVO
de la
DIRECCION de PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

ANIBAL OSCAR PATRONI
Neuquén, Abril de 1975.-



I N D I C E

TEMA	Pág.
I NECESIDAD DE LA CREACION DE ORGANOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA	
II UNIDAD DE PLANIFICACION (REFORMA) ADMINISTRATIVA	
1. Qué es Análisis Administrativo. Sus objetivos	7
2. Sistema de Reforma Administrativa. Ubicación de la Unidad Central.	8
3. Aspectos que deben ser considerados al plantear la organización y funcionamiento de la unidad	12
4. Recomendaciones generales acerca de las políticas de operación de la Unidad	14
5. Problemas que pueden afectar el cometido de la Unidad.	16
6. Ventajas de la aplicación de las técnicas de planificación administrativa.	19
III METODOLOGIA EN LA REALIZACION DE LABORES DE ANALISIS ADMINISTRATIVO	
1. Estudio de una Organización	24
1.1. Preinvestigación - Diagnóstico	26
1.2. Análisis crítico	29
1.2.1. Planificación de las labores	29
1.2.2. Recopilación de datos	30
1.2.3. Análisis crítico	35
1.3. Anteproyecto	42
1.4. Proyecto	49
2. Puesta en marcha de las recomendaciones	52
IV HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LAS LABORES DE ANALISIS ADMINISTRATIVO	
1. Relevamiento de información básica	59

T E M A	Pág.
2. Análisis funcional	79
2. 1. Análisis funcional y su identificación con los sistemas	79
2. 2. Análisis de funciones operativas (fines)	80
2. 3. Análisis de funciones administrativas y auxiliares (medios)	81
3. Organigrama gerárquico	85
4. Organigrama funcional	87
5. Organigrama de relaciones funcionales	89
6. Organigrama de Personal (modelo AFNOR)	91
7. Egograma	93
8. Ficha de Atribuciones de Jefes de Repartición	95
9. Ficha de Atribuciones de Jefes de nivel intermedio	98
10. Ficha de Atribuciones de empleados	101
11. Pirámide comparativa de sueldos	106
12. Verificación de tareas	108
13. Lista de actividades	110
14. Cuadro de Distribución del trabajo	112
15. Cursograma	115
16. Cursograma con simbología A. S. M. E.	117
17. Diagrama de circulación y relación de registros, formularios y elementos	120
18. Diagrama de presentación de procesos con utilización de plantillas	123
19. Ficha de relevamiento de formularios por puesto de trabajo	126
20. Ficha de Análisis de Impresos	128
21. Pedido de nuevo formulario	130
22. Ficha de Información y sus soportes	131
23. Catálogo de Informaciones	133
24. Disposición de Oficinas	135
25. Medio ambiente, máquinas y elementos	137
26. Gráfica de Gantt	139
27. Red Pert (simplificada)	141
28. Ruta crítica en una red Pert	143

V MANUALES

1. Concepto y estructura	146
2. Manual de Procedimientos Administrativos	147
3. Ventajas y Desventajas	148

I. NECESIDAD DE CREACION DE ORGANOS
DE REFORMA ADMINISTRATIVA

El Estado ha experimentado un cambio, profundo y dilatado, en sus propósitos y funciones que son hoy, no sólo más numerosos y complejos, sino marcadamente diversos.

Esos cambios han impreso características particulares a la Administración pública en función de ser ésta la responsable de que el Estado pueda asumir, apropiadamente, su rol de transformador económico y social. Pocas dudas quedan ya de que sólo un servicio público eficaz puede permitir la formulación y ejecución de planes y programas económicos y sociales, que permitan la más racional utilización de los recursos disponibles y faciliten un acceso coherente y equilibrado a mayores niveles de bienestar.

El examen de la aptitud del aparato administrativo público para asumir estas responsabilidades demuestra, claramente, su insuficiencia. Se hace evidente la necesidad de emprender una acción encaminada a promover, facilitar y asegurar el desarrollo ordenado y consistente de la función pública; esta acción se enfrenta a cuatro problemas de urgencia fundamental:

- 1) La falta de correspondencia entre las definiciones estructurales y funcionales vigentes y las que demandaría el nuevo papel del Estado.
- 2) El alto costo y el peso relativo de la burocracia respecto a la renta nacional.
- 3) La complicación, muchas veces excesiva de los organismos y de los procedimientos administrativos.
4. La necesidad de aumentar la eficiencia del personal de la administración

pública, en todos sus niveles, incrementando su capacidad mediante la capacitación y adiestramiento.

El éxito de la acción a que nos referimos reclama no sólo la formación de una conciencia colectiva en cuanto a las mejoras necesarias en la organización y prestación del servicio público, sino también en la creación y provisión del instrumental y de los métodos que han de aplicarse, debiendo considerarse ventajoso, desde distintos puntos de vista, que estas tareas de cambio, de adaptación, esten a cargo de un sistema orgánico, que las realice en forma permanente y para toda la administración.

La labor del grupo inicial debería incluir la documentación y estudio sistemático de todos los problemas de la administración provincial, en su contexto social, cultural y político, y el análisis, discusión y difusión, entre los propios funcionarios responsables, de las técnicas más convenientes para su solución y en general la prestación de los servicios de asesoramiento que las autoridades estimen necesario.

Si consideramos que la administración pública es no solamente una técnica, sino una actitud y una responsabilidad, un servicio y una guía cuyo buen funcionamiento es esencial, podemos convenir entonces en que el establecimiento y aplicación permanente de normas que aseguren una administración consistente con los objetivos, eficiente y sana es tan importante para los responsables como el propio respeto por las normas legales. Considerada desde el punto de vista técnico-científico, y desde el punto de vista práctico de utilidad pública, la administración, más que una suma de tecnicismos especiales - ya sea en materia de administración de personal, contabilidad, mecanización, organización, etc - es una combinación de normas, principios, inte-

reses, conductas, objetivos y procedimientos cuya evolución y perfeccionamiento adecuados sólo son posibles si se asientan en un plan de desarrollo, amplio y permanente, que sea no sólo práctico y viable, sino moral, social y jurídico.

La decisión política de organizar una unidad administrativa encargada de la promoción y apoyo logístico de estos objetivos e intereses, para actuar como núcleo de un esfuerzo compartido para irradiar y estimular el proceso de desarrollo de la administración en función de las necesidades concretas de la provincia, es un claro índice del reconocimiento de la importancia de la administración como medio de alcanzar los fines socio-económicos y de la existencia de una política que procura el mejoramiento administrativo sobre una base institucional estable y objetiva.

Esta política de mejoramiento administrativo debería destacar:

1. Que las tareas de reforma y actualización son responsabilidades y función de la propia administración.
2. Que la administración debe ser considerada como un todo orgánico, cuyos problemas pueden y deben ser examinados y resueltos a este nivel, con criterio de conjunto teniendo en cuenta que en este proceso deben evitarse las soluciones parciales que a menudo sólo contribuyen a acrecentar las deformaciones.
3. Que conseguir que las actitudes de los funcionarios y empleados y la acción de la administración en general concuerden con los propósitos y fines del Gobierno, correctamente interpretados, debe considerarse tanto o más esencial que las técnicas y procedimientos.
4. Que las tareas de mejoramiento administrativo deben realizarse sobre una

base institucional y objetiva, evitando las limitaciones de criterio, producto de intereses de circunstancia, que impiden organizar y actuar de acuerdo con un plan permanente y estable.

Para lograr estas metas debe conseguirse crear una conciencia general sobre la índole e importancia del problema de los defectos de eficacia administrativa, crear el espíritu necesario para luchar contra los defectos burocráticos que entorpecen o imposibilitan la realización de los objetivos del desarrollo; asegurar las bases necesarias para lograr que el cambio administrativo sea consistente con las necesidades estructurales, funcionales y procesales que reclaman los planes de desarrollo y crear las condiciones que faciliten la organización de la carrera administrativa con sentido profesional.

II UNIDAD DE PLANIFICACION ADMINISTRATI-
VA (REFORMA ADMINISTRATIVA)

1- Qué es análisis administrativo. Sus objetivos

El enfoque más tradicional visualiza al análisis administrativo (O y M), como una técnica fundada científicamente, utilizada para estudiar problemas administrativos, establecer las interrelaciones entre los diferentes fenómenos comprobados, diagnosticar las causas de dificultad del funcionamiento de la administración y proponer soluciones tendientes a lograr la racionalización administrativa, es decir, mejorar la eficiencia de la administración pública.

Para este enfoque, mejorar la eficiencia significa aumentar la eficacia y/o disminuir el costo, entendiendo por eficacia: cantidad, rapidez, exactitud y calidad de las tareas administrativas y de la atención al público.

Esta forma de ver los objetivos del análisis administrativo entraña dos peligros: la falta de integración adecuada de los componentes formales y social, y la consecución, no complementaria, del objetivo de mayor eficacia. El primer peligro se relaciona con la posibilidad de que, salvo una particular atención, se preste atención exclusiva a los aspectos formalistas; ello puede ocurrir porque, como función institucional, el análisis administrativo trabaja directamente con los elementos formales de la organización: estructura, funciones, procesos, atribuciones, formularios, etc.; sus criterios de análisis son esencialmente formalizadores: eficiencia productividad, determinación de costos, entrenamiento, atrofia o hipertrofia de funciones, centralización o descentralización, etc.; trabaja con gráficos que se enfrentan con datos formales: organigramas, funcionamiento, flujogramas, manuales, cuadros de distribución del trabajo, etc.

El peligro no está en su uso, sino en apegarse a tales valores como perspectivas únicas. También existe el riesgo de caer en el error opuesto, negando validez a las características formales de la organización y enfatizando los matices sociales (centros de poder, estructura política, grupos de presión, etc.)

Para comprender realmente la función del análisis administrativo ha de realizarse un esfuerzo de integración de los componentes de las dos posiciones, ambas intrínsecamente válidas y, en verdad, complementarias y no conflictivas.

Esa integración implica encarar, como posición básica, los componentes formales como elementos estáticos, condicionados por los componentes informales como variables.

El segundo peligro se refiere a la posibilidad de usar el análisis administrativo con el excluyente propósito de afirmar el criterio de mayor eficiencia, olvidando que éste es sólo uno de los objetivos, y que las necesidades actuales reclaman la búsqueda de una respuesta organizativa a la demanda por una administración pública coherente con los nuevos y diversos fines del Estado, capaz de elaborar, formular, ejecutar y controlar los planes de desarrollo.

2- Sistema de Reforma administrativa. Ubicación de la unidad central.

CEPAL, en su informe "Problemas de Administración pública en los países en desarrollo de la América Latina" afirma: " El análisis de la situación administrativa y la determinación de objetivos, metas y recursos debe llevarse

a cabo con la misma metodología que se utiliza en el establecimiento de planes de desarrollo económico y social. Debe iniciarse con la elaboración de diagnósticos de la situación administrativa general de cada país, para pasar inmediatamente a diagnósticos, más detallados, por sectores, hasta llegar a una tercera etapa de diagnósticos institucionales. Esto permitirá conocer y analizar a fondo los problemas administrativos generales de cada país, los que son privativos de cada sector y, en detalle, los de cada unidad participante en el proceso de planificación del desarrollo nacional. Sobre la base de este diagnóstico y análisis detallados de la realidad administrativa, debe emprenderse el planeamiento administrativo global del sector público, el planeamiento administrativo sectorial y la reforma administrativa institucional, siempre de acuerdo con las necesidades de la planificación económica y social de cada país"

Fácil resulta aceptar la validez lógica del proceso que proponen estas afirmaciones y, consecuente con el mismo, convenir que tales tareas requieren un conjunto de órganos, procesos y normas estrechamente enlazados, actuando con similar orientación en procura de satisfacer, con criterio de unidad, objetivos y metas comunes y complementarios.

La necesidad de coordinación central y de penetración en los sectores de todas las actividades que, como ésta, comprenden e interesan al conjunto de la administración pública, conduce necesariamente a adoptar la figura de "Sistema".

Esta aseveración nace de considerar que estas funciones-medio, de imprescindible realización para que puedan desarrollarse eficazmente las actividades

necesarias para el logro de los objetivos finales de la administración, tienen aspectos que se deben realizar centralizadamente (tareas estratégicas, tales como la formulación de planes, programas, políticas administrativas, orientaciones, etc) y otros que, ventajosamente, deben quedar a cargo de cada sector.

El posible peligro de discrecionalidad sectorial, con pérdida de la vital uniformidad de criterios y procedimientos, se aleja casi por completo, por las facultades normativas del órgano central.

Cuando los aspectos técnicos de la operación se hacen realmente importantes, como sucede con las actividades incluidas en el concepto de Planificación, puede parecer que realizar esas tareas en todos los sectores involucra un ineficaz uso de recursos escasos y una innecesaria duplicación de trabajos similares. Sin embargo, la experiencia indica que la creación de unidades técnicas centrales, desempeñando esos trabajos con carácter de exclusividad, no ha producido los resultados esperados.

Una necesaria decisión estratégica puede conducir a la creación inicial de una única unidad (por no existir suficientes recursos técnicos) de la organización administrativa pero, en tal caso, una de sus funciones prioritarias deberá ser desarrollar los medios suficientes para la más pronta creación de las unidades sectoriales y, posteriormente, las institucionales.

Con la adopción de la figura de "sistemas", se eliminará la discusión interminable acerca de las ventajas o desventajas de centralizar o descentralizar los

servicios de apoyo. Estos servicios podrán concentrarse más en dirección al centro o más en dirección a los sectores, según las necesidades y conveniencias particulares de cada circunstancia política o administrativa, y lo harán a través de las líneas del sistema, sin disminuirlo y fracturarlo, por lo que el control global de la situación se mantendrá permanentemente.

Cuando en este mismo trabajo, al concluir el punto I, y luego de referir los aspectos que debería destacar una política de mejoramiento administrativo, afirmábamos que el cambio administrativo debía ser consistente con las necesidades estructurales, funcionales y procesales que reclaman los planes de desarrollo, estábamos adhiriéndonos a los conceptos más actuales en el campo del análisis administrativo. Estos conceptos, elaborados a partir de una vasta y concreta experiencia, indican que los objetivos a lograr, mediante el proceso permanente de organización administrativa, van más allá de la búsqueda de la mayor eficiencia e incluyen, necesaria y primordialmente, la consecución de un cambio ordenado, equilibrado y consistente de la administración pública para que esta pueda adecuarse, coherentemente, a las necesidades organizativas que plantean sus nuevas y diversas funciones.

Esos conceptos, los que señalan y enmarcan el campo de la planificación administrativa, indican, asimismo, la necesidad de una relación estrecha y orgánica entre los órganos responsables de estas tareas y aquellos que se ocupan de la planificación socio-económica.

Reconocer el valor y la vigencia de ese vínculo entraña admitir que la solución político-administrativa conduce, ineludiblemente, a incorporar la unidad de planificación administrativa al órgano planificador. Allí, junto a la cabeza del sistema de planificación, formando parte natural de ella, podrá nuestra unidad desarrollar eficazmente sus funciones de órgano central del sistema de planificación administrativa, asegurando, con tal posición, la existencia de relaciones permanentes y fluidas con los niveles centrales de decisión política.

3 - Aspectos que deben ser considerados al plantear la organización y funcionamiento de la Unidad.

- a. Los de orden general - constitucional - referidos al principio de unidad del Estado. La planificación administrativa debe combinar este principio esencial, con los principios económicos de eficacia y utilidad, los postulados técnicos-administrativos y las demandas por una administración pública consistente con los fines del Estado.
- b. La conveniencia de mantener un equipo permanente, especializado en planificación administrativa, para la formulación sistemática de normas en la materia y el control de su cumplimiento por parte de las unidades de aplicación en cada sector y/o institución. Esto implica no solo considerar a esta tarea como un proceso continuo indispensable para la dirección y el control administrativo, sino

reconocer que penetra en todos los sectores y niveles de la administración pública.

- c. Siendo permanente y especializado, este sistema permite que los equipos puedan operar con el tiempo necesario para concentrarse objetivamente en el estudio de los problemas organizativos y proponer las soluciones que aseguren eficiencia y coherencia politico-administrativa.
- d. Es importante informar sus características de servicio de asesoramiento pero, simultaneamente, desarrollar en los técnicos participantes el sentido de responsabilidad por los resultados de la implementación de sus recomendaciones; aunque la responsabilidad primaria por la ejecución de los mismos pertenezca a los funcionarios que las aprobaron y adoptaron.
- e. Con una correcta ubicación en la estructura y con la especialización, desarrollada al más alto nivel de la respectiva organización, es decir en la línea que corresponde al jefe, el equipo puede no solo acumular la máxima experiencia sino también el más amplio y comprehensivo punto de vista sobre los problemas de dicha organización y las soluciones pertinentes.
- f. La posición de este servicio en la línea asesora, el nivel superior y la

clara definición de sus propósitos, hacen indispensable que, para poder actuar, cada equipo - central, sectorial o institucional - encuentre la colaboración del jefe de la organización respectiva. El servicio de planificación administrativa no tiene autoridad propia dentro de la organización. Su acción y sus recomendaciones sólo pueden ser puestas en movimiento por el jefe de la organización, el que debe estar previamente convencido de la bondad y oportunidad de los cambios o ajustes aconsejados.

4. Recomendaciones generales acerca de las políticas de operación de la Unidad.
 - a. El rol del equipo de planificación administrativa, su carácter de servicio asesor, debe ser claramente entendido por los jefes o autoridades de la línea jerárquica de la organización, para evitar, especialmente, las resistencias a lo que se puede suponer como interferencias a su labor ejecutiva.
 - b., Las autoridades de la organización que de una u otra manera, deban aplicar las recomendaciones de este servicio deben ser consultadas desde el comienzo, estableciéndose de común acuerdo el propósito y los alcances de cada investigación.
 - c. Para asegurar la aplicación de la norma o recomendación resultante,

es conveniente mantener, en todo momento, el más estrecho contacto
~~con los jefes ejecutivos, durante el desarrollo de los estudios.~~

d. De ser posible, se debe tratar de elaborar y complementar las propias ideas de los funcionarios encargados de las tareas ejecutivas aprovechando su experiencia; las propuestas basadas en esa idea tienen más posibilidades de ser bien aplicadas.

e. Las ideas originales del servicio de planificación administrativa deben ser mencionadas tentativamente al comienzo de la investigación, para ser completadas con la opinión de los jefes ejecutivos antes de su desarrollo.

Siempre es conveniente que las normas se formulen en estrecha cooperación con los que tienen que aplicarlas.

f. Finalmente, debe tenerse presente que las recomendaciones del equipo de planificación administrativa se preparan para que puedan ser utilizadas, no solo para lograr una mejora efectiva en los métodos de trabajo, sino para procurar soluciones a la necesidad de obtener y mantener una organización administrativa acorde con los objetivos que persigue el Estado. Por tanto, deben ser formuladas tomando en cuenta el costo económico, en el primer caso y el costo político-jurídico - administrativo, en el segundo.

✱

5. Problemas que pueden afectar el cometido de la Unidad.

a. Resistencia al cambio: es la actitud de oposición pasiva o activa a

la modificación de determinado estado de cosas. En las organizaciones que son, por primera vez, objeto de este tipo de estudios, la resistencia al cambio suele constituir una de las vallas más significativas que deberá sortear la Unidad de Planificación Administrativa.

Puede ser vencida, aunque no sin esfuerzos, por medio de la capacitación, la divulgación de la filosofía del cambio administrativo, el comportamiento del personal de analistas a través del tiempo y, finalmente, por el apoyo sostenido por parte de las autoridades.

b. Demora en la sanción de los proyectos elaborados: la lentitud en el tratamiento de los proyectos de reestructuración elaborados por la Unidad técnica, ocasiona a la misma una pérdida de prestigio respecto a la valía de su acción y a la vigencia de sus objetivos.

c. Falta de capacidad ejecutiva en los mandos medios: la reforma administrativa no es otra cosa, en definitiva, que un cambio de actitud en el comportamiento administrativo de los individuos que integran una organización. Las modificaciones que se operan en la estructura y en los mecanismos administrativos con miras a adecuarlos o

perfeccionarlos, requieren modificaciones similares en la conducta, el ritmo y la eficacia de las personas que, en los distintos niveles, tienen la responsabilidad de la gestión administrativa. Sólo así pueden lograrse los objetivos de la reforma administrativa.

Para determinar la falta o no de capacidad ejecutiva, deberá analizarse:

- Actitud respecto a la planificación de la labor de oficina y actividades que se desarrollan en relación con ella.
- Grado de corrección y oportunidad de las decisiones adoptadas.
- Resolución de problemas humanos.
- Control, métodos utilizados.
- Grado de coordinación con otros organismos o unidades de cometido similar.
- Utilización de vías de comunicación distintas a las escritas-

d. Falta de información estadística: ciertos tipos de servicios de la administración pública, que tienen en desenvolvimiento característico con modalidades de trabajo no tradicionales, suscitan problemas por la falta de métodos adecuados de registración e información.

En estos casos la Unidad de Planificación Administrativa se ve confrontada a una disyuntiva: elaborar soluciones a corto plazo que involucren sólo magras mejoras, defraudando la expectativa del tra-

bajo o, por el contrario, encarar una difícil reconstrucción estadística con la consiguiente pérdida de tiempo.

Una forma de salvar este escollo consistiría en la instalación, en aquellos servicios que lo justifiquen (talleres, unidades de mantenimiento, etc), de sistemas de costos que proporcionen, además de las ventajas a los directivos, como elemento de control, una etapa previa a las de reforma administrativa que deben encararse.

- e. Impaciencia por obtener resultados: contra las mejoras que provienen de la planificación administrativa conspiran la premura o impaciencia, no siempre justificadas, de algunos jefes por obtener resultados inmediatos en una materia como ésta que requiere preparación sistemática, métodos, coordinación y sobre todo perseverancia y paciencia hasta lograr que se difundan e internalicen los criterios y reglas técnicas que deben ser previamente asimilados por los funcionarios encargados de su aplicación cotidiana.
- f. Falta de difusión de los resultados alcanzados: si el personal a cuyo beneficio está destinada la labor de reforma administrativa, desconoce los logros, de distinta índole, concretados por la unidad de planificación administrativa, se produce un desprestigio prematuro de la eficiencia de sus servicios que se manifiesta en:
 - Críticas a la presunta lentitud o ineficacia del equipo técnico



0019

- Escepticismo respecto a los resultados finales que pueden lograrse.

- Insatisfacción en los niveles que apoyan, con autoridad o propósito de colaboración, las reformas de las estructuras y procedimientos.

g. Falta de control de los sistemas instalados: para que un sistema se considere implantado no basta la resolución legal adoptada por autoridad competente ni tampoco las instrucciones que los técnicos importan, en el terreno, a los responsables del manejo de las nuevas rutinas.

Solo la cuidadosa selección de estímulos convenientes para conseguir la aceptación del sistema por parte de los que participan de él, unida a una actividad permanente de control del cumplimiento de las normas, más allá de la etapa de consolidación del sistema, en forma continua y sistemática y durante toda la vigencia de las mismas, puede evitar la aplicación restringida de sus partes, su desnaturalización o simplemente su paulatino abandono.

6. Ventajas de la aplicación de las técnicas de planificación administrativa

Ya hemos mencionado anteriormente que estas técnicas tienen no solo el propósito de conseguir una mayor eficiencia sino dar una res-

puesta organizativa a las necesidades que se originan en el nuevo papel del Estado. Lógicamente que no puede esperarse que la sola presencia del sistema de planificación administrativa produzca, a corto plazo, el logro de estos fines, pero sí aproximarse a ellos en un grado significativo y continuamente creciente.

En el camino hacia estos objetivos se obtienen numerosas y diversas ventajas, tales como:

1. Ventajas desde el punto de vista de la Institución.

- a. Se logra una homogénea, clara y precisa asignación de funciones a cada unidad de trabajo.
- b. Se asegura una expedita tramitación interna al establecer una adecuada delegación de autoridad, y una correspondiente determinación de responsabilidades, traducidas ambas en el otorgamiento a cada ejecutivo de las atribuciones suficientes para adoptar las decisiones y otorgar las aprobaciones correspondientes a su rango.
- c. Formulación de métodos y procedimientos de trabajo más efectivos y simples.
- d. Posibilidad de atender nuevas funciones o mejorar la atención de otras a través de la redistribución de empleados que resultan disponibles como resultado de las ventajas referidas en el punto anterior

e. Implantación de controles efectivos.

f. Mayor relación, positiva, entre la labor programada y la labor realmente efectuada.

g. Se genera un medio ambiente favorable al desarrollo de las mejores capacidades del personal.

2. Ventajas desde el punto de vista del ejecutivo del organismo .

Se lo libera de la preocupación por el análisis de los problemas de procedimientos y métodos de trabajo y por la formulación de soluciones a sus problemas, lo que le permite dedicarse a sus verdaderas tareas de ejecutivo responsable por la planificación, la organización, la dirección y el control del area bajo su man-do, así como la coordinación de las tareas y responsabilidades interareas.

El manejo de buena información, suficiente y en tiempo, le permite equilibrar, tareas a realizar con medios disponibles. .

3. Ventajas desde el punto de vista del público que recibe el servicio prestado por la Institución.

Al lograrse sectores administrativos más consistentes con las diversas funciones que cumple el Gobierno, definirse claramente las competencias, implantarse procedimientos mas expeditos y

III. Metodología en la realización de labores de
Análisis Administrativo.

mejorar la capacidad del personal, el público recibe beneficios directos, que se traducen en atención más rápida, mayor calidad en las prestaciones e, incluso, desarrollo de actividades nuevas con concretas ventajas.

1. Estudio de una Organización

1. 1. Preinvestigación -Diagnóstico

1. 1. Preinvestigación. Diagnóstico

Es la primera etapa en el estudio de una organización. Los pasos que se deben seguir en la realización de la preinvestigación, no constituyen ni una clasificación rígida ni una enumeración cerrada, sino que, por el contrario, están condicionados al tipo de trabajo y al medio en que se actúa.

La preinvestigación, y su resultado, el diagnóstico, es la etapa más decisiva en el estudio de una organización, ya que de sus conclusiones derivarán los distintos aspectos que se someterán a análisis administrativo. Para desarrollarla se requiere gran experiencia en el conocimiento de organizaciones, habilidad para obtener información, rapidez para detectar los problemas y criterio para proponer las soluciones.

Por los motivos mencionados, la preinvestigación debe estar a cargo de los niveles técnicos superiores de la Unidad de Análisis Administrativo, es decir, el Director, acompañado por los Analistas Principales de mayor experiencia.

Objetivos de la Preinvestigación

Obtener, en forma rápida, un conocimiento general de la organización sujeta a estudio, especialmente en lo relativo a:

1. Objetivos asignados y funciones que desarrollan para cumplirlos.
2. Estructura organizativa legal y real.
3. Volúmen de trabajo y recursos humanos con que cuenta para su realización.

4. Recursos financieros y materiales.
5. Disposición ambiental en que se desarrollan las tareas.
6. Procedimientos y métodos de trabajo más importantes.
7. Informaciones que recibe para el desarrollo de la gestión.

- . Elaborar el diagnóstico de la situación administrativa estudiada.
- . Determinar el orden y la prioridad de los aspectos y areas que requieren un análisis administrativo más detallado.

Respecto a la Unidad de Análisis Administrativo, las conclusiones a que se arriba en el Diagnóstico le permitirán:

- . Definir las finalidades que se desean obtener, mediante la realización de un estudio más detallado de la organización.
- . Especificar la naturaleza y magnitud del trabajo.
- . Determinar las tareas que se deberán desarrollar y el tiempo que demandará su realización.
- . Estimar los recursos humanos y materiales que se requerirán para efectuar el estudio.

1.2. Análisis Crítico

1.2. Estudio Crítico de la Situación Actual

~~En esta etapa se utiliza, en forma sistemática, el análisis y el ra-~~
zonamiento deductivo. Se inicia con la planificación de las labores a realizar, con-
tinúa con la recopilación de toda la información que servirá de base para llevar a-
delante el estudio y, por último, se efectúa el análisis crítico.

1.2.1. Planificación de las labores:

Consiste en la elaboración del Plan General de Trabajo, el que de-
be contener:

- . Determinación de las actividades a realizar en cada una de las e-
tapas del plan.
- . Determinación del tiempo total que demandará el estudio y cada u-
na de sus etapas.
- . Asignación de las actividades a desarrollar por los distintos inte-
grantes del equipo técnico.
- . Determinación de la estrategia y tácticas a aplicar para llevar a
cabo el proyecto.
- . Cuantificación de los recursos materiales necesarios.

La planificación de las labores debe ser realizada por el personal de
la Unidad de Análisis Administrativo que posea mayor experiencia en la realización
de este tipo de trabajo y, por lo tanto, corresponde que sea elaborada por el Direc

tor del equipo con la eventual asistencia de los Analistas Principales.

Una vez elaborado el Plan de Trabajo, el Director deberá convocar a integrantes del equipo técnico a una reunión, con el propósito de interiorizarlos de los resultados de la preinvestigación efectuada en la organización sujeta a estudio y del Plan de Trabajo a desarrollar.

Posteriormente el Director deberá elevar el Plan de Trabajo a las autoridades de la Repartición, a la que se brinda asistencia técnica, con el propósito de discutir con ellos el contenido y alcance de cada una de las etapas y, eventualmente, efectuar ajustes en el proyecto.

Es conveniente que el Plan de Trabajo sea representado gráficamente, a fin de facilitar un más rápido y mejor conocimiento y comprensión. Para ello puede utilizarse la gráfica de Gantt y el diagrama red Pert.

1.2.2. Recopilación de datos:

Comprende la obtención de toda la información necesaria para poder efectuar el estudio. El proceso consiste en:

- . Determinar el tipo de información que se requerirá a la organización sujeta a estudio.
- . Determinar la forma en que se solicitará la información, es decir a través de entrevistas personales y/o cuestionarios.
- . Recolectar el material bibliográfico y documental, al que se pueda acceder en forma directa (legislación, presupuestos, informes, me

moriales, etc)

- . Consultar trabajos o estudios realizados con anterioridad sobre actividades similares a las que se debe analizar.
- . Consultar el diagnóstico elaborado durante la preinvestigación.
- . Estudiar toda la documentación consultada con el propósito de tener un conocimiento general detallado del sector.
- . Diagramar los cuestionarios de relevamiento de información.
- . Programar las entrevistas personales.

Para facilitar la recolección de información podemos dividir la célula administrativa en los siguientes aspectos:

1. Objetivos-Funciones: nuestro propósito es obtener información acerca de los objetivos asignados a la institución y de la forma en que se llevan a cabo a través de las funciones. Para ello es indispensable conocer las disposiciones legales relativas a su creación y funcionamiento.

Las fuentes de información son los jefes y empleados de la Repartición. Es conveniente utilizar la herramienta "Relevamiento informacional básico", cuyo uso y diseño se describe en el capítulo IV.

2. Estructura Organizativa: Se debe obtener información sobre la pirámide organizativa en lo relativo a: niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, sistema de departamentación, grado de respeto por el espacio de control, relaciones funcionales, grado de descentralización

grado de respeto por el principio de unidades de mando, etc.

Las fuentes de información son los jefes y empleados, los reglamentos que rigen su funcionamiento y los gráficos de organización del sector.

3. Recursos humanos: Es necesario obtener información acerca del número de servidores públicos asignados a tareas de supervisión o ejecución, administrativa o auxiliares. Atribuciones de dirigentes y empleados. Datos acerca del volumen de trabajo; enumeración de las principales actividades y tareas, con indicación del tiempo que exige cada una y de los problemas con que se tropieza para su realización.

Para obtener informaciones precisas acerca de los recursos humanos que se desempeñan en la organización, además de las entrevistas personales a jefes y empleados, pueden utilizarse los Formularios de: "Ficha de Atribuciones de Jefes de Reparticiones", "Ficha de Atribuciones de Jefes de Nivel intermedio" y "Ficha de Atribuciones de Empleados" cuyas características de diseño y utilización se especifican en el Capítulo IV.

4. Procedimientos de trabajo: Los servicios o Reparticiones de la Administración Pública, tienen como misión esencial la de brindar un servicio público (fin) o permitir el desarrollo de esos servicios (medio) y para ello deben desarrollar actividades y tareas.

Nuestro propósito es obtener información sobre la forma en que se

desarrollan dichas actividades o tareas, su secuencia en el tiempo, el recorrido o ruta que originan y la oportunidad y necesidad de cada paso.

Las fuentes para obtener datos acerca de los procedimientos de trabajo son: las entrevistas personales a jefes y empleados y los antecedentes que pueden consultar en Reglamentos Internos, Manuales, Resoluciones Normativas, etc.

5. Formularios y Registros: Constituyen los instrumentos de trabajo permanentes de una organización. Su conocimiento y revisión exhaustiva, por parte del Analista, le permitirá conocer: tipo y contenido de las informaciones que se utilizan en la gestión, circuitos administrativos que pasan por un determinado puesto de trabajo, racionalidad de los soportes de información.

Para obtener los datos necesarios debe procederse, desde la primera entrevista con el personal de la organización, a la recolección de formularios y registros, formales e informales (cuadernos, planillas, etc) y a su posterior inventario. Una forma de poder ubicarlos es a través de la utilización de la herramienta "Ficha de relevamiento de formularios por puesto de trabajo", cuyo diseño y empleo se especifican en el Capítulo IV.

6. Recursos materiales: se debe obtener información acerca del mobiliario, máquinas y equipos de todo tipo que se emplean en las labores ad-

ministrativas; su número, estado en que se encuentran y capacidad para responder a los requerimientos de la gestión.

Las fuentes de información son los jefes y empleados, planillas de inventario, catálogos elaborados por las firmas proveedoras y la inspección ocular.

Se puede utilizar para su relevamiento e inventario la herramienta "Recursos materiales, máquinas y equipos" que se incluyen en el Capítulo IV.

7. Distribución ambiental: simultáneamente con el estudio de los procedimientos de trabajo, de los circuitos administrativos que de ellos derivan, y de los recursos materiales, se debe obtener información acerca de la distribución ambiental de los locales de la Repartición. Este conocimiento geográfico del servicio es indispensable para la organización racional del emplazamiento de los puestos de trabajo.

El Analista debe proveerse de los planos de la Repartición y tomar nota detallada de cada recinto o habitación respecto a dimensiones, ubicación del mobiliario, luces, accesos, áreas de atención al público y de trabajo interno.

En el relevamiento deben utilizarse las herramientas "Recursos materiales, máquinas y equipos" y la de "Disposición de Oficinas" que se comentan en el Capítulo IV.

8. Informaciones: el ejercicio de las funciones y las distintas operaciones realizadas en los lugares de trabajo se materializan por la emisión y recepción de ciertas informaciones; por lo tanto es necesario que el estudio crítico de la situación actual contenga un análisis detallado de las informaciones sistemáticas que se requieren y producen en la Repartición, pero solamente de las informaciones que son realmente necesarias. De esta manera se evitará una proliferación de observaciones superfluas. Para lograr este objetivo, el relevamiento debe ser efectuado por un Analista Principal, con experiencia, que examine con interés la situación de unidades en las que se desarrollan operaciones vitales y, en forma más superficial, las de trámite tradicional. Para el relevamiento puede utilizarse la herramienta "Catálogo de informaciones" cuyo diseño y forma de empleo se comentan en el Capítulo IV.

1.2.3. Análisis crítico.

Es el estudio analítico de toda la información recolectada relativa a la Repartición, aplicando, de manera sistemática, el razonamiento deductivo con el propósito de conocer la situación actual de la unidad y detectar sus anomalías. Esta operación constituye el paso previo a la elaboración de propuestas de soluciones factibles a los problemas detectados.

Siguiendo el orden establecido en la etapa de Recopilación de Datos,

el análisis crítico también puede hacerse dividiendo la célula administrativa en los siguientes aspectos:

1. Objetivos-Funciones: se parte de la información que contiene la herramienta "Relevamiento informacional básico", lo que nos permitirá estudiar:

Objetivos: de la Repartición en general y de cada una de sus unidades.

Los objetivos deben ser consistentes con los fines para los que ha sido creada la Repartición.

Funciones: se debe proceder a un análisis detallado de las funciones declaradas con el propósito de poder definir su grado de aporte al cumplimiento de los objetivos. En esta etapa es conveniente utilizar la herramienta de "Análisis funcional"; a través de ella podremos:

- . Efectuar el análisis de los objetivos y funciones declaradas y las establecidas en los textos legales.
- . Confeccionar un listado con las funciones que debería cumplir la Repartición de acuerdo con los textos legales.
- . Verificar la correspondencia entre las funciones declaradas y las establecidas en las disposiciones legales.
- . Clasificar las funciones en operativas (fines), administrativas y auxiliares(medios).
- . Determinar si las funciones se están cumpliendo, si se logran eficientemente y si en conjunto contribuyen al logro del objetivo final.

- . Determinar la importancia de cada función y su adecuada correspondencia con los niveles estructurales.
-

2. Estructura Organizativa: se estudian los textos legales, el contenido del cuestionario "Relevamiento informacional básico" y los gráficos de organización. Debemos efectuar el análisis estructural, horizontal y vertical, del sector para poder determinar:

- . Grado de consistencia de la pirámide organizativa con los objetivos y funciones que se desarrollan.

Para facilitar este análisis es conveniente utilizar las herramientas:

"Organigrama Jerárquico", "Organigrama Funcional" y "Organigrama de Relaciones Funcionales", cuyo diseño y empleo se comentan en el Capítulo IV.

3. Recursos humanos: con la información recopilada a través de la "Fichas de atribuciones, de jefes de Reparticiones", "Fichas de atribuciones de jefes de Nivel Intermedio" y "Ficha de atribuciones de empleados", tendremos los datos básicos que permitirán ubicar los recursos humanos dentro de la organización conocer su número, distribución, tareas asignadas, complejidad de las mismas, capacidad para desarrollarlas, volúmenes de trabajo, nivel de remuneraciones y problemas con que tropiezan en el desarrollo de sus tareas. En los niveles de supervisión obtendremos: tipos de decisiones, grado de delegación de autoridad, grado

de formalidad en la asignación de las atribuciones.

Las informaciones relevadas se vuelcan en la herramienta "Verificación de Tareas", luego se sintetizan en la "Lista de Actividades" y con ambas se confecciona el "Cuadro de Distribución del Trabajo".

Es conveniente utilizar, además, otras herramientas de análisis que facilitan el estudio tales como: "Organigrama de personal, modelo AFNOR" "Egograma" y "Pirámide de Sueldos".

El diseño y empleo de las herramientas mencionadas se incluye en el Capítulo IV del presente trabajo.

4. Procedimientos de trabajo: se analiza la información recolectada, fundamentalmente, a través de entrevistas personales - aunque existan manuales - ya que debe cotejarse el grado de actualidad de las mismas, procurando conocer la forma real en que se desarrolla el trabajo. Para ello se procede a la descomposición de los procedimientos en pasos que nos permitan identificar: objetivos, cargos y oficinas que intervienen, operaciones que realizan, elementos que utilizan, tiempo empleado, circuito que recorren, etc., y detectar: grado de aporte al cumplimiento de las funciones y racionalidad de su desarrollo.

Los datos obtenidos se vuelcan en herramienta de análisis denominadas "Cursogramas". En el capítulo IV se muestra el diseño y forma de utilización de los más comunes: "Cursograma con Simbología ASME", Diagrama de circulación y relación de registros, formularios y elementos",

"Diagrama de la presentación de procesos" y "Cursogramas simples".

5. Formularios y Registros: se analizan con la información obtenida a través de la "Ficha de relevamiento de formularios por puesto de trabajo"; y de un ejemplar de cada formulario y copia de los registros. Se toma en cuenta la forma y oportunidad de su utilización, para lo cual se consulta el "Diagrama de circulación y relación de registros, formularios y elementos", y se compara con lo declarado en la primera herramienta. El objetivo es determinar la razón de ser de cada formulario y registro y de cada uno de sus ejemplares. Una vez establecida esta circunstancia, procederemos a la evaluación individual mediante la herramienta "Análisis de impresos", cuyo diseño y forma de empleo se describen en el Capítulo IV.
6. Recursos materiales: el análisis del estado de los recursos materiales mobiliario, máquinas y equipos, a través de la información relevada y la inspección ocular de los mismos, permitirá detectar el estado en que / se encuentran los elementos auxiliares físicos, de oficina, grado de utilización racional del equipo mecánico, grado de suficiencia y grado de funcionalidad del mobiliario. El análisis de los recursos materiales, está íntimamente vinculado con el de distribución ambiental.
7. Distribución ambiental: con la información relevada a través de la herramienta "Disposición de Oficinas" y el análisis de los procedimientos de

trabajo y del mobiliario, máquinas y equipos, puede procederse al análisis de la distribución ambiental, lo que permitirá detectar si las distintas oficinas están distribuidas de modo de lograr una máxima utilización de espacio y áreas de trabajo eficientes y se consideran los distintos circuitos administrativos, para el emplazamiento de los puestos de trabajo, mobiliario y demás equipos de oficina.

8. Informaciones: con los datos obtenidos a través del "Catálogo de informaciones" y el conocimiento de los procedimientos de trabajo y de los registros y formularios, tendremos los elementos básicos que nos permitirán detectar el grado de aporte de las informaciones al desarrollo de las funciones esenciales de la Repartición. Completa el estudio la cumplimentación de la herramienta "La información y sus soportes" cuyo diseño y forma de empleo se describe en el Capítulo IV.

1. 3. Anteproyecto

1.3. Anteproyecto

~~Es la etapa en la que se enuncian los problemas detectados y se es-~~
bozan las distintas alternativas de solución de los mismos. El Anteproyecto persigue la determinación de una estrategia y está destinado esencialmente a las autoridades de la Repartición.

La información básica para la elaboración del Anteproyecto es la recogida por el equipo de la Unidad de Análisis Administrativo a través de las etapas de Preinvestigación y Análisis Crítico, pero su resultado es fruto de un delicado y difícil ajuste, que surge de la confrontación interna de ideas del equipo de organización, desde el Director, que debe aportar su caudal de conocimientos y experiencia, hasta los Analistas de Base que conocen al detalle el contexto específico de la unidad sujeta a análisis. Esta es su mayor garantía ya que de ese modo se multiplican las posibilidades de que las recomendaciones resulten las más apropiadas a cada problema.

No obstante, el Anteproyecto no debe ser exclusivamente el resultado del trabajo interno de un equipo técnico, sino que es necesario que las autoridades de la Repartición sean consultadas, continuamente, a medida que se progresa en la elaboración de las distintas estrategias. El proceso inter-activo entre las autoridades de la unidad sujeta a análisis y el equipo responsable del estudio, es fundamental para superar las dificultades técnicas y psicológicas que surgen en una operación de esta naturaleza. Merced a este intercambio, casi permanente, podrá evitarse la elaboración de medidas inapropiadas y, al mismo tiempo,

po, se disminuirán los efectos negativos que pueden provocar soluciones aparentemente revolucionarias sin la necesaria preparación psicológica previa.

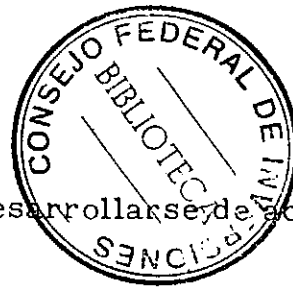
Generalmente, el Anteproyecto se presenta en forma de Informe, el que puede tener la siguiente estructura:

- . Introducción .
- . Síntesis global del estudio.
- . Comentario crítico.
- . Recomendaciones.
- . Ventajas y desventajas de las recomendaciones.
- . Anexos.

En la "Introducción" se hace una descripción de los motivos que han dado lugar al estudio, personas que han participado y circunstancias que se han presentado durante su desarrollo.

La "Síntesis global del estudio" consiste en un relato breve de los temas más sobresalientes del trabajo. Su objeto es permitir que las autoridades, a cuyo cargo está la decisión entre distintas alternativas, tengan, rápidamente, un panorama completo de los distintos aspectos que han sido analizados.

El "Comentario Crítico" es una descripción del estado de la Reparación en un momento determinado y refleja la opinión de la Unidad de Análisis Administrativo respecto a los distintos hechos y circunstancias detectados. La variedad y complejidad de los problemas serán las determinantes de la mayor o menor profundidad con que se describan los aspectos analizados.



0044

El "Comentario crítico", puede desarrollarse de acuerdo con el siguiente esquema:

1. Análisis crítico funcional: se detallan los objetivos y funciones que surgen de las disposiciones legales y "de hecho", declaradas en el "Relevamiento informacional básico y se comenta el grado de cumplimiento de las funciones básicas (fines) que actualmente desarrolla la Repartición, Incidencia de las funciones "medio" (administrativas y auxiliares) sobre las funciones "fines", porcentajes de cada una de ellas. Limitaciones con que se tropieza para el desarrollo integral de las funciones fines.

Se comenta especialmente las funciones medio de planificación, presupuesto, personal, materiales, análisis administrativo, información y estadística, control y auditoría y otros servicios auxiliares. Se confronta lo que actualmente se realiza con el grado de desarrollo que requiere el cumplimiento de los objetivos de la Repartición, determinando las causas que provocan el desequilibrio.

2. Análisis crítico estructural: se incorporan los distintos tipos de organigramas "legales" y "de hecho", jerárquico, funcionales y de relaciones funcionales y se hace un análisis horizontal y vertical de la pirámide: niveles jerárquicos, sistemas de departamentación, problemas que se plantean, grado de respeto por los principios básicos de organización

etc.

Debe determinarse, asimismo, el grado de "formalidad legal" de la es tructura y el modo en que se han introducido modificaciones a través del tiempo; el grado de regionalización de la Repartición, problemas que se plantean por la distancia y el grado de efectiva delegación de autoridad.

3. Análisis crítico de los recursos humanos : se efectúa una descripción de los cuadros de personal que integran cada una de las unidades administrativas, se incorporan los "Cuadros de distribución del trabajo", y se efectúa la descripción de la incidencia de cada actividad en el mar co total de trabajo de cada unidad y de la Repartición.

A continuación se detalla el grado de adecuación de las atribuciones actuales de funcionarios y empleados, respecto a las que deberían tener para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, se comenta el grado de capacitación e información con que cuentan los distintos niveles y puestos de trabajo para tomar decisiones y el grado de delegación de autoridades, legal y "de hecho".

4. Análisis crítico de los procedimientos administrativos: Inicialmente, se describen los procedimientos que involucran a toda la Repartición y luego los más importantes de cada unidad administrativa. En forma inmediata, se comenta el grado de aporte, de cada proceso al cumplimien

to de las funciones, con determinación de las anomalías que los afectan y que inciden sobre su desarrollo eficaz y eficiente.

5. Análisis crítico de formularios y registros: se detallan los formularios y registros en uso "formales" e "informales", describiendo el objeto de cada uno, oportunidad de su uso y características generales del impreso. Luego se comenta el grado de adecuación de formularios y registros a los procedimientos administrativos. Para concluir se determina la importancia real de los registros "informales" y cambios fundamentales que deberían incorporarse.
6. Análisis crítico de recursos naturales y distribución ambiental: se describe el mobiliario, máquinas y equipo en uso, detallando sus características y su ubicación en los locales de oficinas. La evaluación se realiza procurando resaltar los espacios destinados a atención de público y las áreas de trabajo interno, comentando el estado de uso, racionalidad de la distribución, y las comodidades de luz natural y aireación de que se dispone.
7. Análisis crítico de las informaciones: se enuncian ordenadamente las informaciones fundamentales que utiliza la Repartición y cada una de sus unidades y se comentan las que, del análisis de las funciones, surgen como necesarias para el desarrollo de la gestión.

"En Recomendaciones" se elabora un listado de todos los problemas detectados, especificando aquellos que, a juicio de la Unidad de Análisis Administrativo, requieren un tratamiento prioritario, y se presentan las soluciones consideradas más apropiadas para cada problema planteado.

Los objetivos de una Repartición pueden lograr se de diversas maneras a través de estrategias o políticas diferentes, por lo tanto, compete a la Unidad de Análisis Administrativo ofrece a las autoridades de la Repartición un abanico de soluciones, con esquemas suficientes elaborados, de modo de facilitarles la adopción de decisiones, entre diferentes alternativas, sin necesidad de recurrir a estudios complementarios.

Además, cada alternativa puede lograrse mediante el desarrollo de determinadas funciones y con el uso de diferentes recursos. Las Recomendaciones deben considerar, también, estos aspectos, mediante la descripción de las tácticas de actuación.

Respecto a las "Ventajas y desventajas de las Recomendaciones" el informe debe contener apreciaciones relativas a:

- . Aporte al cumplimiento de los objetivos de la Repartición.
- . Factibilidad de implementación y control.
- . Facilidad de funcionamiento.
- . Incidencia en el presupuesto.
- . Aceptación del personal.
- . Efectos sobre otras Reparticiones y sobre el público en general.

1. 4. Proyecto.

1.4. Proyecto

~~Es la última etapa del estudio inmediatamente anterior a la puesta en~~
marcha de las recomendaciones. El proyecto surge como consecuencia de la elección, por parte de las autoridades de la Repartición, de una alternativa de solución y, por lo tanto, su objetivo principal es estudiarla, analizarla y describirla en sus mínimos detalles.

El proyecto está destinado al jefe de nivel intermedio, su personal y a los jefes de otras unidades, en la medida que las nuevas políticas proyectadas puedan afectar la organización administrativa o el funcionamiento de las mismas.

El trabajo deberá ser nuevamente el resultado de la interacción entre equipo técnico y personal de la organización sujeta a estudio. A esta altura el intercambio de opiniones debe estar orientado fundamentalmente, por parte de la Unidad de Análisis Administrativo, a lograr la adhesión de los jefes y personal al proyecto. Debemos recordar que ellos son en definitiva los responsables del producto final que se obtiene por la operación de la unidad y que deberán supervisar y hacer funcionar nuevas estructuras y procedimientos de trabajo de las que, no solamente deben tener un profundo conocimiento, si no, también, estar completamente convencidos de las ventajas de su implementación. En este aspecto no hay alternativas para los organizadores, o logran convencer a los que deben aplicar las modificaciones proyectadas o, las recomendaciones elaboradas, por brillantes que sean, están destinadas al más rotundo de los fracasos.

Por lo tanto, la acción del equipo de la Unidad de Análisis Administrativo, en esta etapa, es particularmente delicada, ya que deberá realizar todos los esfuerzos necesarios para lograr un justo equilibrio en las propuestas consignadas en el proyecto, es decir, que se deben atender e incorporar las sugerencias que formulan los jefes de las unidades afectadas o su personal capacitado, sin caer en concesiones que resulten incompatibles técnicamente con el objetivo final del proyecto.

El proyecto puede consistir en la descripción, hasta el nivel de detalle de:

- . Secuencia del objetivo-funciones- actividades - tareas.
- . Estructura organizativa jerárquica y funcional hasta el último nivel.
- . Recursos humanos necesarios y sistema de distribución del trabajo.
- . Relaciones entre los puestos de trabajo, internos y externos a la unidad.
- . Atribuciones de los distintos cargos y sus responsabilidades.
- . Procedimientos administrativos básicos y circuitos que recorren.
- . Soportes de información (registros y formularios que se emplearán).
- . Informaciones básicas, con determinación de emisores, naturaleza, receptores, canales, forma, frecuencia y sistemas de procedimiento.
- . Recursos naturales y disposición de los locales de trabajo.

2. Puesta en marcha de las Recomendaciones

2. Puesta en marcha de las recomendaciones .

Es una de las actividades más neurálgicas que debe realizar una Unidad de Análisis Administrativo. Todo lo que se ha logrado, hasta el momento con el estudio de la organización: aceptación de las estrategias sugeridas y adhesión inicial a los proyectos elaborados, puede fracasar rotundamente durante la etapa de implementación.

La iniciación de las tareas de puesta en marcha no significa que se haya arribado al éxito de la misión; todo lo contrario, el éxito está aún muy lejos y será el resultado del trabajo planificado y sistemático que se realice durante un período de tiempo más o menos prolongado. En ese lapso las recomendaciones sugeridas serán probadas, ajustadas y, solo entonces, definitivamente aceptadas por la Repartición.

Durante la etapa de puesta en marcha aparecen, de modo inexorable, todos los errores y las deficiencias de la etapa de Estudio. Esta situación unida a los obstáculos normales de tipo operativo que se suscitan en cualquier gestión y a los que, por una natural resistencia al cambio, ofrece el personal involucrado, configuran problemas extremadamente delicados que la Unidad de Análisis Administrativo debe prever con el propósito de moderar sus efectos.

La puesta en marcha requiere tiempo, el tiempo necesario para que los jefes y el personal de la Repartición adquieran el hábito de trabajar conforme al nuevo sistema. Además demanda la atención casi continua del personal técnico de la Unidad de Análisis Administrativo, por lo menos hasta que se compruebe

que el personal de supervisión de la Repartición está en condiciones de corregir los devios que puedan producirse durante la implementación.

La puesta en marcha debe ser planificada. Esta planificación debe contener una metodología que permita pasar, por etapas sucesivas y con el mínimo de inconvenientes, de la situación actual a la propuesta.

El Plan de Implementación debe contener:

1. Determinación de las actividades a realizar, su interrelación y secuencia.
2. Estimación del tiempo total que demandará la implementación y el de cada una de sus fases.
3. Especificación del personal técnico a cuyo cargo estará el trabajo.

Las "actividades a realizar" por el equipo técnico deben ser divididas en dos etapas : la primera es previa a la implementación concreta y la segunda es posterior.

Las actividades previas a la puesta en marcha, consisten, generalmente, en:

1. Información sobre las medidas adoptadas a todos aquellos que, directa o indirectamente, son afectados por las mismas.

Durante la realización del estudio el equipo técnico ha podido mantener contactos, con jefes de nivel intermedio y personal capacitado, de tal

profundidad y continuidad que han permitido que estos conozcan la estructura y recursos del nuevo sistema en lo relativo a su unidad.

Por lo tanto, lo que ahora corresponde es completar la información, es decir, esbosar el panorama completo del proyecto y facilitar así el conocimiento de lo que se pretende hacer y de la exacta dimensión de la importancia de su participación en relación al esquema total.

El resto del personal administrativo y obrero ha participado en la etapa de recopilación de datos pero, generalmente, lo ha hecho, en escasa medida durante la elaboración del proyecto. Por esta razón, corresponde informarles sobre los alcances del mismo y, en forma clara y sencilla, hacerles conocer los criterios generales que han sustentado el trabajo, las expectativas que genera, los problemas que se pueden suscitar y las ventajas que derivarán del éxito de su implementación.

Las Reparticiones, con las que se mantienen relaciones funcionales, deben ser informadas, a fin de garantizar la necesaria coordinación de las acciones a desarrollar en el futuro. Para ello, deben conocer las modificaciones que pueden influir en el producto que reciben o en la naturaleza de las informaciones, su periodicidad, canales, etc.

2. Capacitación y adiestramiento del personal directamente involucrado en el nuevo sistema.

El sistema que vé directamente afectado su marco habitual de tra-

bajo con las medidas organizativas adoptadas, no solo debe ser informado sino capacitado y adiestrado convenientemente.

La estrategia a utilizar en estas circunstancias variará, en cada caso, conforme a la profundidad y complejidad de las modificaciones a introducir. En algunas unidades bastará con la realización de reuniones en las que se explicará y discutirá sobre el tema. En otros casos será necesario el dictado de cursos, más o menos prolongados, en los que se procurará capacitar previamente al personal en determinados aspectos teóricos, para proceder luego a su adiestramiento en las actividades concretas a realizar.

3. Elaboración de los Manuales de Organización y Procedimientos.

La elaboración de dichos Manuales se torna imprescindible ya que los mismos deberán servir de fuente continua de información para todos los niveles de la Repartición.

El objetivo a cumplir por los Manuales debe ser asegurado mediante una difusión apropiada de los mismos, la que puede realizarse a través de coloquios, mesas redondas, seminarios, etc.

Las actividades posteriores a la puesta en marcha son:

1. Supervisión del funcionamiento, aclaración de las dudas que puedan surgir durante la gestión y realización de los ajustes necesarios.

Este, por distintas circunstancias, es uno de los períodos más delicados que debe enfrentar el equipo técnico, entre ellas destacamos:

- . A la gestión normal de una unidad se la añaden tareas coyunturales, derivadas del hecho de que se crean nuevas estructuras y procedimientos que deben ser paulatinamente absorbidos por ella.
- . El funcionamiento, en forma simultánea, durante un período de tiempo, de dos sistemas de trabajo, acarrea normalmente confusiones y molestias que atentan contra el éxito de la operación.
- . La implementación de nuevas prácticas administrativas facilita la generación de conflictos dentro de las unidades o en su relación con otras Reparticiones.

Por lo expuesto, esta etapa es considerada una de las piezas claves del proyecto. En ella los organizadores deben hacer gala de un moderado equilibrio que les permita superar las dificultades que se plantean.

2. Control y evaluación de los resultados que se obtienen como consecuencia de la aplicación de las estrategias sugeridas.

Esta es la última, pero la más importante, de las actividades programadas. A través de ella se podrá apreciar en su justo valor el resultado de las medidas aplicadas y merituar la acción de la Unidad de Análisis Administrativo.

En cuanto a las tareas relativas a la preparación del material necesario para la puesta en marcha, tales como : impresión de formularios y registros, adquisición o adecuación de mobiliario, máquinas y demás elementos, modificaciones en la disposición de los locales de trabajo, etc., se deben realizar, previo a la implementación, en coordinación con las autoridades de la Repartición.

IV. Herramientas utilizadas en las labores de análisis administrativo.

1. RELEVAMIENTO DE INFORMACION BASICA

a) Diseño

1. Organigrama actual de la Dirección o Repartición Descentralizada hasta su último nivel, u organismos que dependan en forma directa de un nivel superior al de Dirección.
2. Objetivos y funciones actuales del organismo y de cada una de las dependencias que lo componen, cualquiera sea su nivel. Cuadro Nº 1.
3. Cantidad de personal, con indicación de clase presupuestaria e ítem que revista en cada Unidad Administrativa, hasta el último nivel. Cuadro Nº 2.
4. Cantidad de profesionales y técnicos que revistan en cada dependencia, con indicación de clase presupuestaria y título. Cuadro Nº 3.
5. Resumen de personal ocupado y razones para no cubrir las plazas vacantes. Cuadro Nº 4.
6. Necesidades de personal universitario. Especialidades más requeridas. Cuadro Nº 5.
7. Atribuciones de los jefes de la repartición. Cuadro Nº 6.

8. Sugerencias que se considera oportuno introducir en la organización para propiciar e impulsar el cambio programado en el Plan Trienal 1974/77. Cuadro Nº 7.

NOTA: Se ruega adjuntar copia de las disposiciones legales que se refieren a las estructura organizativa y funciones de la repartición como asimismo a atribuciones del personal de jefatura.

Para mayor clarificación, consultar el EJEMPLO que se agrega al presente cuestionario.

Cuadro N°1: Objetivos y funciones actuales de la Repartición y de cada una de las unidades que la componen.(x)

<p>Dirección:</p> <p>Departamento:</p> <p>División:</p> <p>Sección:</p> <p>Oficina:</p> <p>Otras dependencias:</p>
<p>OBJETIVOS:</p>
<p>FUNCIONES:</p>

(x) Confeccione un cuadro con Objetivos y Funciones por la Repartición en general y luego por cada Departamento, División, Sección u Oficina integrante de su estructura.

Cuadro N° 2: Cantidad de Personal, por cada unidad administrativa que integra la Repartición.
(Sin incluir profesionales y técnicos).

Clase	Categoría	Cantidad

Cuadro N° 3: Cantidad de profesionales y técnicos que revistan en cada unidad administrativa:

Categoría y Clase	Título Profesional o Técnico	Cantidad

Cuadro N° 4: Resumen de personal ocupado y razones para no cubrir las plazas vacantes.

Categoría de Personal	Personal Ocupado	Personal previsto por ley de Presupuesto	Plazas Vacantes (x)
Autoridades y Funcionarios Superiores			
Personal Profesional Universitario			
Personal Técnico			
Oficiales Superiores			
Personal Administrativo			
Personal Especializado			
Personal Obrero de Maestranza			
Personal de Servicios			
TOTAL			

Nota: El total de la columna Personal Ocupado, debe coincidir con el total del Cuadro 1 Anexo I.

(x) RAZONES PARA NO CUBRIR LAS PLAZAS VACANTES

- a) Por economía.
- b) Por bajos salarios.
- c) Por falta de personal calificado.
- d) Por problemas administrativos.
- e) Otros (especifique).

Cuadro N° 5 Necesidades de personal universitario. Especialidades más requeridas

Enumere las necesidades de personal de nivel universitario que considera debe integrarse a su departamento o dirección con el fin de desarrollar adecuadamente las tareas actuales y previstas para el futuro.

La información que se solicita comprende:

- a) Necesidades de personal de nivel universitario, cuyos cargos están previstos en presupuesto y se encuentra vacante (Columna A)
- b) Necesidades de personal de nivel universitario, cuyos cargos no están previstos en el presupuesto (Columna B). Considere en este apartado la necesidad de incorporación de nuevos profesionales, como el reemplazo de los actuales funcionarios que tienen una especialidad distinta a la necesaria.

Especifique claramente el tipo de profesional, su especialidad y su cantidad. Ejemplo: Supóngase que una repartición se requieran 5 Ingenieros, deberá especificarse, cuántos Ingenieros Civiles, Electromecánicos, Químicos, etc., se necesitan.

Justifique los requerimientos.

PROFESIONALES	A	B
Médicos		
Odontólogos		
Contadores		
Abogados		
Ingenieros Civiles		
Otros (especifique)		

Cuadro Nº 6: Atribuciones de los jefes de la Repartición. (Exclusivo para jefes)

Dirección:

Departamento:

División:

Jefatura que des empeña:

Detalle las atribuciones que realmente posee el cargo de Jefatura que usted ocupa, aunque no estén establecidas en disposiciones legales.

Si las atribuciones le hubieren sido conferidas por disposiciones legales, le solicitamos adjunte copia de las mismas a este cuestionario.

ATRIBUCIONES: _____

Relevamiento de información básica

b) Utilización

Esta es la primer herramienta de relevamiento de información que debe confeccionarse al someter a un organismo a un proceso de análisis administrativo.

De un procesamiento y estudio, mediante la aplicación de las herramientas de análisis diseñadas a tal efecto, se podrá obtener un panorama completo de la estructura organizativa de una unidad.

Generalmente además de las conferencias, charlas, mesas redondas, o cualquier otro sistema empleado para explicar sus alcances y objetivos; suele acompañarse un anexo destinado a clarificar el significado del vocabulario técnico utilizado.

Además, es conveniente incluir un modelo que permita comprender rápidamente la forma en que debe ser cumplimentado el cuestionario.

A título de ejemplo, se incluyen dos Anexos que podrían completar la herramienta "Relevamiento de información básica".

Anexo 1: Definiciones y explicaciones acerca del vocabulario técnico utilizado

Anexo 2: Modelo sobre la forma de cumplimentar el cuestionario.

Anexo 1 : Definiciones y explicaciones acerca del vocabulario técnico utilizado.

1. Organigrama

Definición: El organigrama es un gráfico representativo de la conformación de una estructura organizativa en un momento dado, en el que constan los elementos que la componen y las relaciones que vinculan tales elementos entre sí.

Explicaciones: Cada Dirección o Repartición Descentralizada deberá incluir en el organigrama sus dependencias hasta el último nivel, de acuerdo a su estructura actual. Es decir que la nomenclatura tipo que divide los niveles en Direcciones, Departamentos, Divisiones, Secciones y Oficinas, sólo deberán utilizarse aquellos niveles que existen en estos momentos, sin que importen alteraciones en el orden de estos niveles o la ausencia de algunos de ellos.

Igual información (organigrama) deberá suministrar cada dependencia que tenga a su vez dependencias de menor jerarquía que le estén subordinadas.

2. Objetivos

Definición: Objetivos son las metas o fines hacia los que está encaminada la actividad de cada dependencia. Entendemos por meta o fin un resultado final que se fija, que requiere un campo de acción definido y que orienta los esfuerzos de los agentes que componen cada dependencia.

Explicaciones: Deberá tratarse de discernir el o los objetivos de la dependencia; pueden ser obtenidos analizando las funciones que se cumplen y el modo como éstas contribuyen a lograr los fines de la unidad superior.

En el caso de que el objetivo o misión estuviese consignado en algún instrumento legal o reglamentario rogamos que se consigne la fuente, acompañando una copia de la misma.

Debe tenerse cuidado de no tomar como objetivo el de la unidad de la cual se depende.

Los objetivos del Gobierno constituyen el plan básico de la Administración Pública, y de ellos derivan los objetivos y funciones a cumplir por los Ministerios.

Si bien los objetivos de cada Ministerio determinan a su vez el plan del mismo, una dirección puede tener también objetivos o metas.

Las metas de una dirección contribuyen naturalmente a la obtención de los objetivos del Ministerio, pero los dos grupos pueden ser enteramente diferentes.

Por ejemplo: la misión u objetivo del Ministerio de Obras y Servicios Públicos es: "Todo lo concerniente a la promoción, orientación, coordinación, fomento y desarrollo de las obras y servicios públicos en el Territorio de la Provincia".

La Dirección de Geodesia y Catastro, dependiente de este Ministerio,

tiene como objetivo: "Los estudios y trabajos de geodesia, topografía y catastro".

Si bien ambos objetivos son consistentes, difieren en que la misión de la Dirección de ninguna manera puede por sí sola asegurar que se cumpla con éxito la del Ministerio.

3. Funciones:

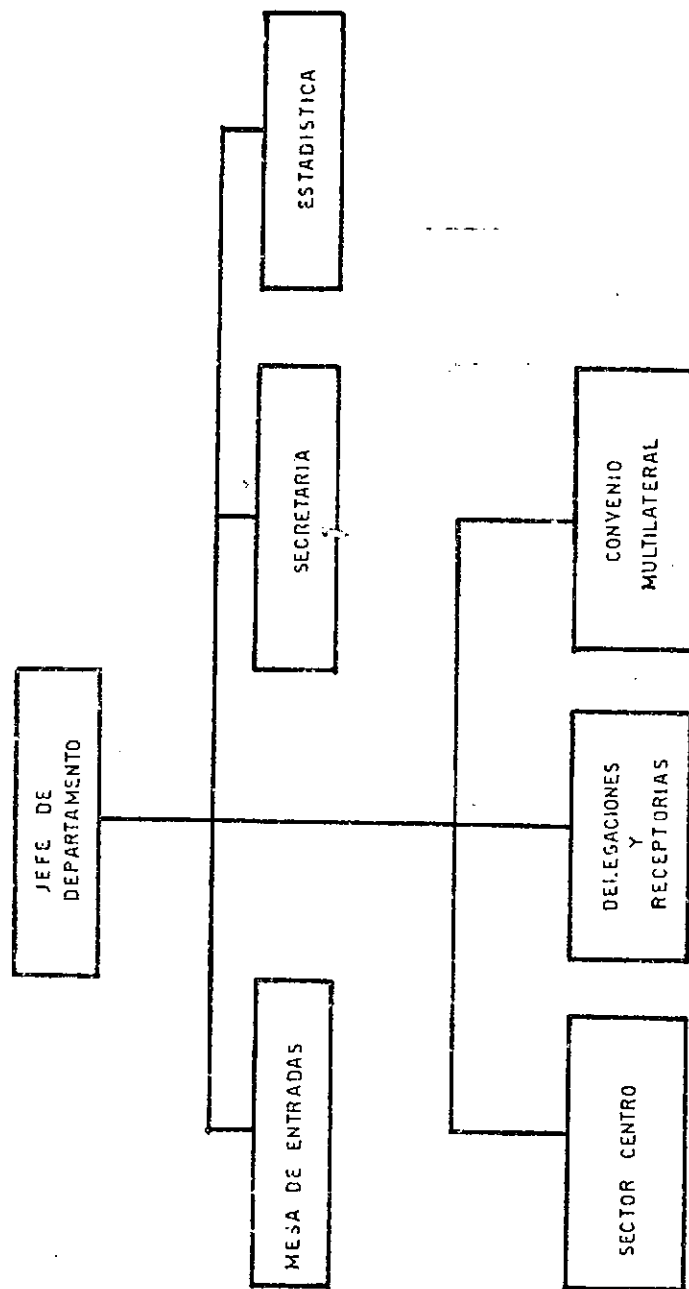
Definición: Una función es el resultado del desarrollo de un conjunto de actividades o tareas. Este resultado debe ser: necesario para el cumplimiento de los objetivos de la organización y claramente distinguible de otros.

4. Atribuciones:

Definición: "Atribución" es el poder o derecho de decidir sobre un asunto; competencia de un funcionario, o de un cargo directivo, relacionada con las funciones o actividades que competen o corresponden a la unidad (Repartición o Subdivisión de esa Repartición), dirigida por ese funcionario o jefe.

Anexo 2 : Modelo sobre la forma de cumplimentar el cuestionario

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO ACTIVIDADES LUCRATIVAS



Cuadro Nº 1:Dirección: Dirección General de RentasDepartamento: Actividades LucrativasDivisión :Sección:Oficina:Otras Dependencias:

OBJETIVO: Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Código Fiscal relativas al Impuesto a las Actividades Lucrativas y a la Ley Impositiva.

- FUNCIONES:
1. Controlar la presentación de declaraciones juradas y verificar la corrección de su contenido.
 2. Intimar al contribuyente por la no presentación y falta de pago.
 3. Efectuar liquidaciones de intereses, recargos y multas cuando corresponda.
 4. Verificación de los depósitos efectuados por los contribuyentes.
 5. Tramitar solicitudes de facilidades de pago.
 6. Extender certificados de inscripción y libre deuda.
 7. Atender público en general.
 8. Confección de estadísticas.
 9.

Cuadro Nº 2

Departamento de Actividades Lucrativas.

CLASE	CATEGORIA	CANTIDAD
31	Personal Universitario	1
29	Personal Técnico	1
27	Personal Técnico	1
26	Personal Administrativo	1
25	Personal Administrativo	1
22	Personal Administrativo	1
21	Personal Administrativo	1
20	Personal Administrativo	3
18	Personal Administrativo	1
17	Personal Administrativo	2
.	...	
.	...	
.	etc.	

Cuadro N° 3Profesionales y Técnicos

Departamento Actividades Lucrativas

CATEGORÍA Y CLASE	TÍTULO PROFESIONAL O TÉCNICO	CANTIDAD
Funcionario B clase 1	Contador Público Nacional	1

Cuadro Nº 6

Dirección: Dirección General de Rentas

Departamento: Actividades Lucrativas

División :

Jefatura que desempeña: Jefe del Departamento Actividades Lucrativas

Atribuciones: 1. Conceder facilidades de pago del impuesto, dentro de las disposiciones legales.

2. Certificar con su firma los libros rubricados solicitados por contribuyentes o responsables.

3. Autorizar la devolución de impuestos ingresados de más por contribuyentes, hasta la suma de \$

4.

5.

6. Aplicar las sanciones que le competen según la legislación y demás normas vigentes.

.

. ...

. ...

1. Análisis Funcional y su identificación con los sistemas

a) Diseño

[illegible]

2. Análisis de funciones operativas (fipes)
a) Diseño

Nº	Funciones Operativas (FIPES)	Tipos y Comentarios	Estudios e Investigac.	Promoción y Difusión	Normatización	Control y Fiscalización acción privada	Coordinación actividad Sector privado	Asesoramiento y Asistencia Técnica	Prestación directa de Servicios	Otros

2. Análisis Funcional

b) Utilización

1. Análisis Funcional y su identificación con los sistemas.
2. Análisis de funciones operativas (fines)
3. Análisis de funciones administrativas y auxiliares (medios)

1. Análisis funcional y su identificación con los sistemas.

Herramienta destinada a analizar las funciones teniendo en cuenta su vinculación con los objetivos.

La identificación con los sistemas permite efectuar una primera división de funciones, ubicándolas de acuerdo con el siguiente criterio:

- a) Sistemas operativos (funciones fines destinadas al cumplimiento de los objetivos de la Repartición, en forma directa).
- b) Sistemas administrativos (funciones medio: las relativas al personal, planificación, presupuesto, materiales, análisis administrativo, etc, destinadas a servir de medio para la consecución de los fines)
- c) Sistemas auxiliares (funciones medio de apoyo informacional tales como: Estadística, Contabilidad, Auditoría, etc).

2. Análisis de funciones operativas (fines)

Esta herramienta se utiliza a continuación de la anterior una vez identificadas las funciones fines, su objetivo consiste en:

- a) Efectuar un detalle de las funciones fines.

- b) Determinar el tipo de acciones a que dan lugar el desarrollo de las mismas, tales como:

Estudios e investigaciones, Promoción y Difusión, Normatización de la acción privada, Control y fiscalización de las actividades privadas, Coordinación de las actividades desarrolladas y a desarrollar por el Sector Privado, Autorización de su ejercicio, Asesoramiento y Asistencia Técnica a particulares, Prestación directa del servicio, etc.

- c) Comentar el grado de desarrollo de dichas acciones, o su inexistencia.

La herramienta deberá diseñarse con las dimensiones que permitan el comentario de cada tipo de acción o programarse el comentario de cada una por separado.

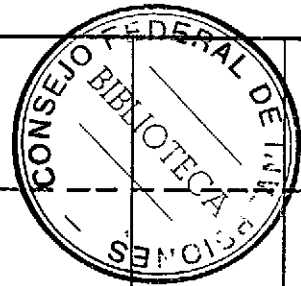
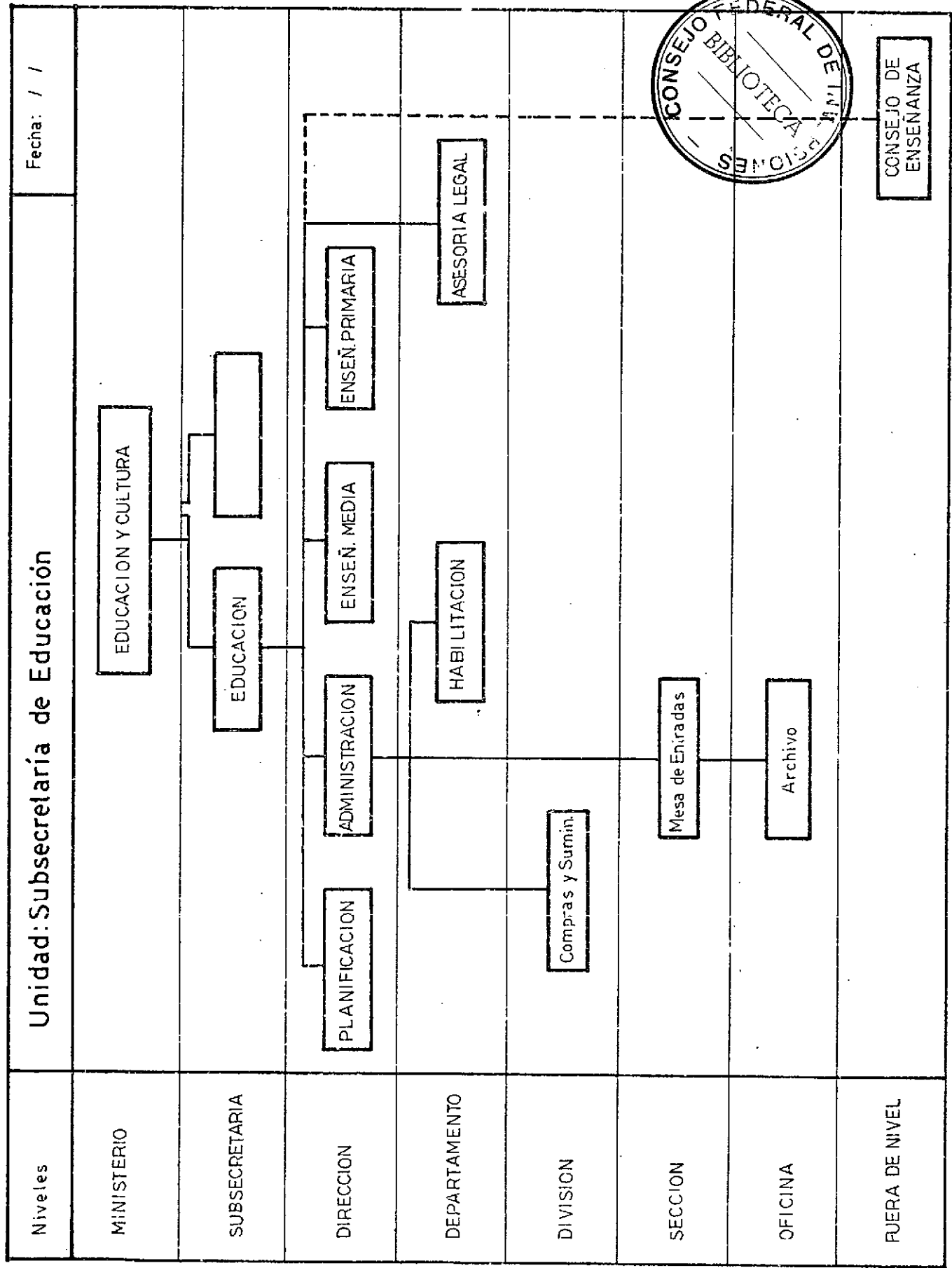
3. Análisis de funciones administrativas y auxiliares (medios)

Esta herramienta se utiliza para efectuar una compulsa del desarrollo de las funciones medio.

Cada función se descompone en sub funciones, tal como se ha hecho en el ejemplo con la función personal: reclutamiento, selección, régimen jurídico del personal, capacitación y adiestramiento, etc.

Luego se comparan las funciones administrativas y auxiliares que realmente se realizan con el detalle elaborado como se ha descrito precedentemente y en cada casillero se comenta el grado de desarrollo alcanzado.

Esta herramienta de análisis debe fraccionarse para que permita efectuar los comentarios con comodidad, pero luego puede unirse de modo de permitir tener una visualización total del desarrollo de los sistemas.



3-ORGANIGRAMA JERARQUICO

a)Diseño

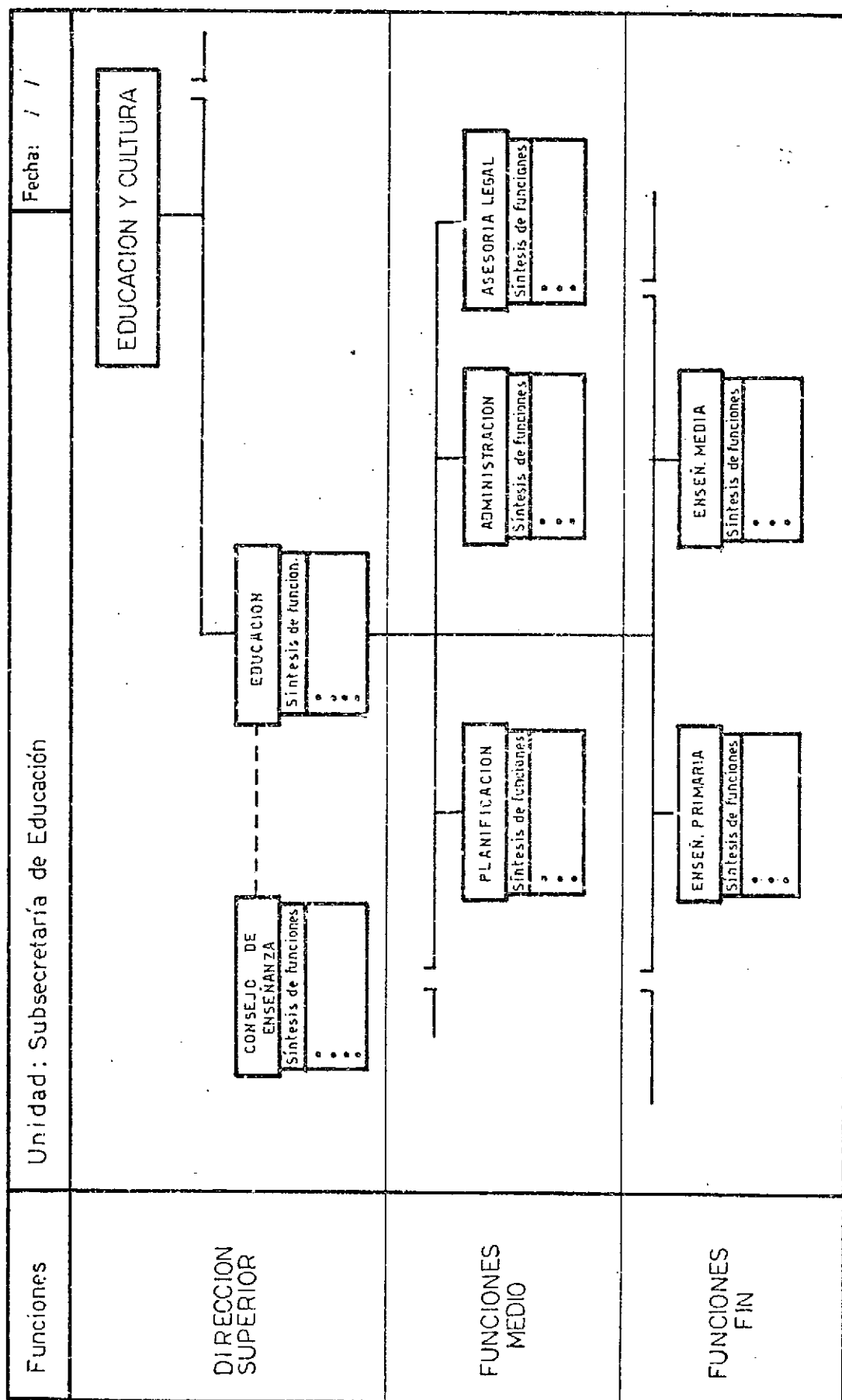
3. Organigrama Jerárquico

b) Utilización

Herramienta de análisis utilizada especialmente para conocer la estructura organizativa de una Institución. Pone de manifiesto las relaciones jerárquicas entre las distintas unidades que la integran. Permite detectar:

1. La estructura formal de la organización.
2. Número de unidades administrativas que la integran.
3. Número de niveles jerárquicos - grado de estructuración.
4. Ubicación de las distintas unidades en los niveles jerárquicos detectados.
5. Grado de respeto por el espacio de control.
6. Grado de respeto por el principio de unidad de mando.
7. Grado de importancia asignada a cada función en relación a la ubicación jerárquica de la unidad que la desarrolla.
8. Unidades que están fuera de los niveles jerárquicos.

Esta herramienta está estrechamente vinculada con el "Organigrama Funcional"



4-ORGANIGRAMA FUNCIONAL
a)Diseño

4. Organigrama Funcional

b) Utilización

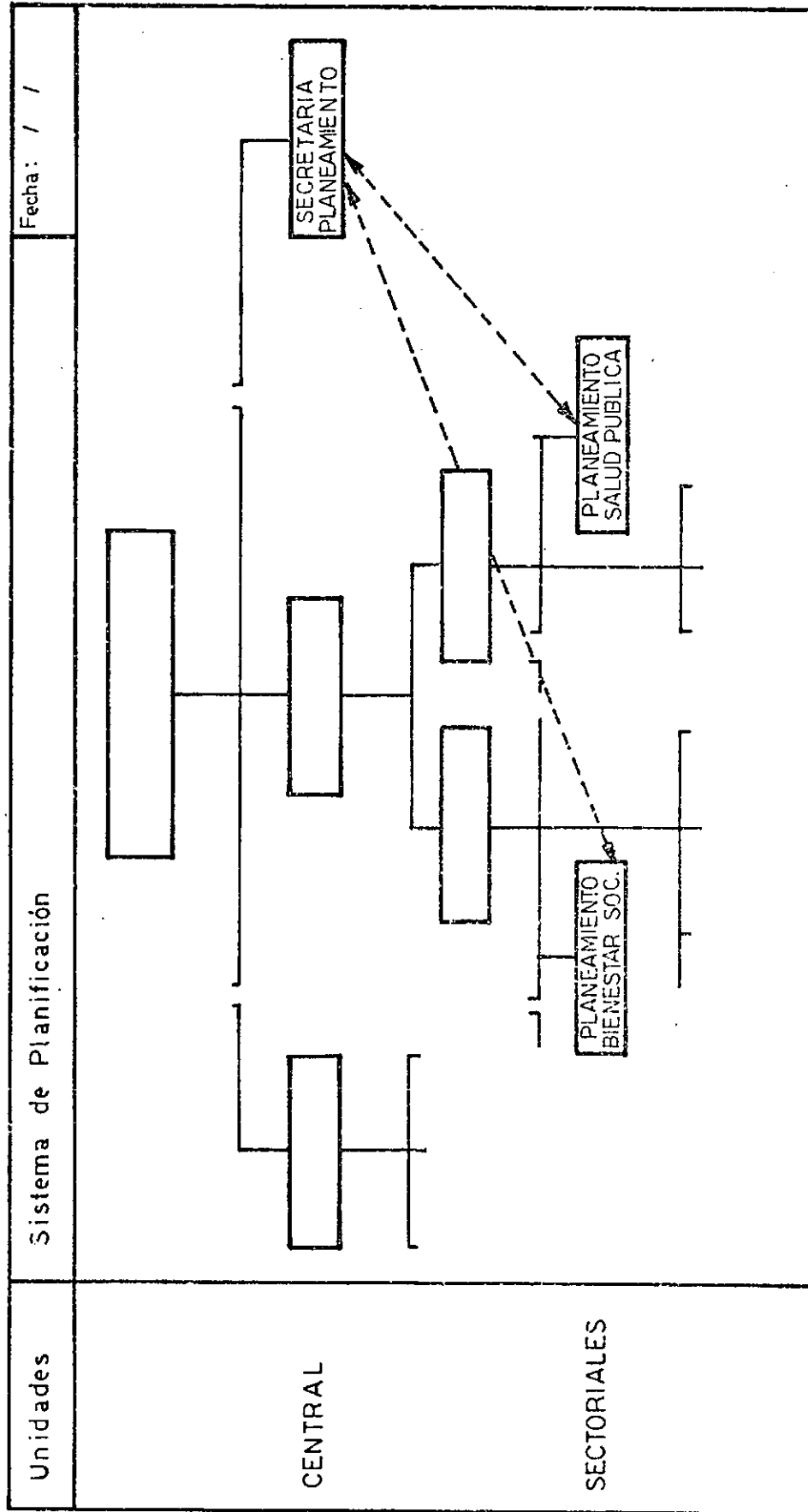
Estos organigramas permiten estudiar la división del trabajo entre unidades, y determinar el grado de funcionalidad de la estructura. La idea de funcionalidad afecta a la dimensión horizontal de la organización. A través de la aplicación de esta herramienta se puede detectar:

1. Sistema de departamentación empleado.
2. Consistencia de la departamentación con los objetivos y funciones de la Repartición.

El organigrama funcional presenta además una breve síntesis de las distintas funciones que desarrollan las unidades de la Repartición, lo que permite además determinar :

3. Funciones de dirección general que se desarrollan en la Repartición.
4. Funciones fines (operativas). Grado de desarrollo.
5. Funciones medio (administrativas y auxiliares). Grado de desarrollo.
6. Número de recursos humanos asignados a las mismas.

Esta herramienta está íntimamente vinculada a las herramientas "Análisis Funcional" y "Organigrama Jerárquico".



5-ORGANIGRAMA RELACIONES FUNCIONALES

a)Diseño

5. Organigrama Relaciones Funcionales

b) Utilización

Herramienta de análisis que permite detectar dentro de una estructura organizativa las interrelaciones de carácter funcional que existen en la misma.

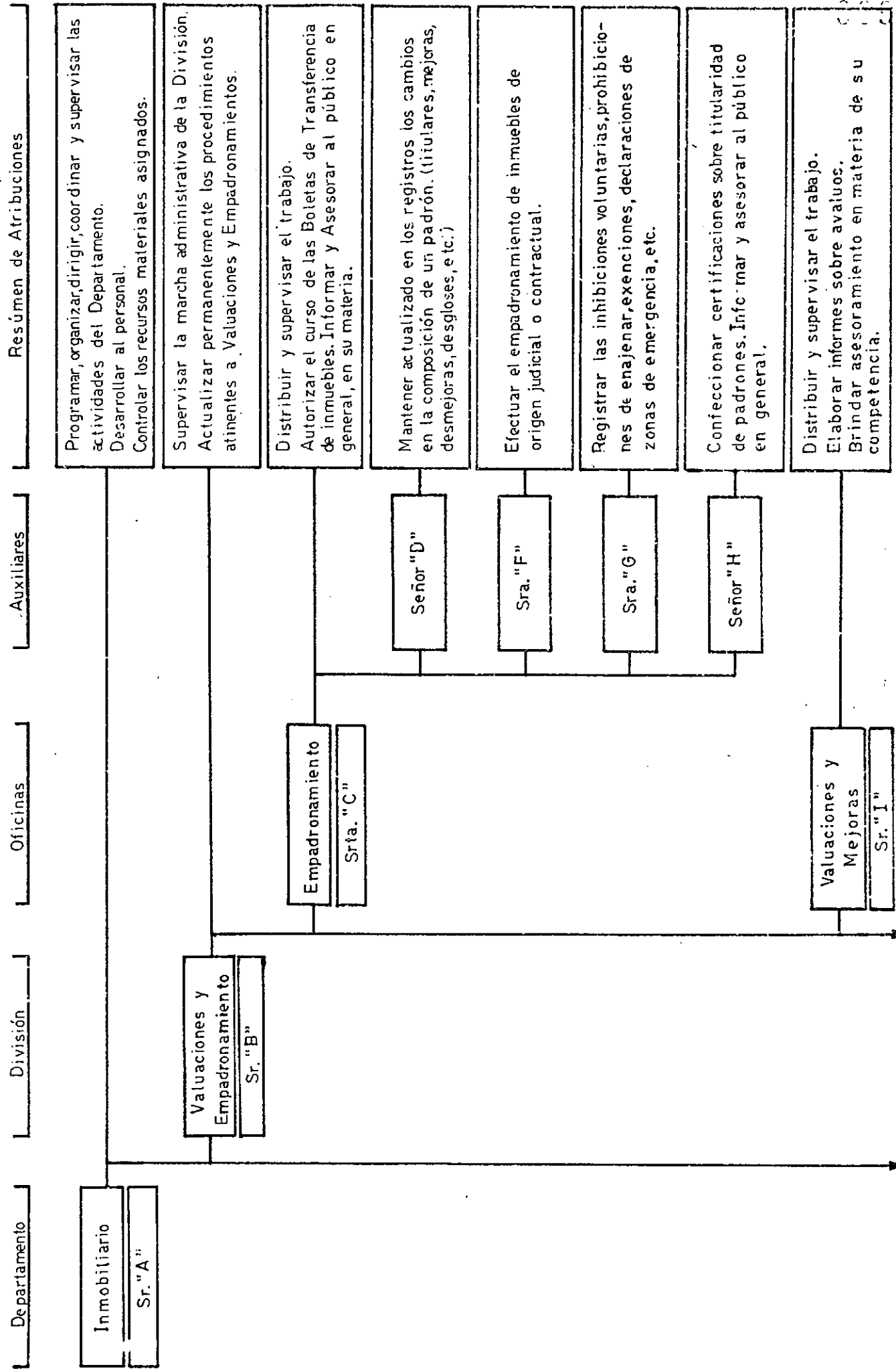
El organigrama de relaciones funcionales es especialmente utilizado en el análisis de sistemas administrativos y auxiliares y a través del // mismo puede visualizarse..

1. Area que abarca el sistema en la estructura.
2. Unidad central y su ubicación jerárquica.
3. Unidades sectoriales y su ubicación jerárquica.
4. Unidades subsectoriales y su ubicación jerárquica.
5. Organismos fuera de nivel jerárquico que integran el sistema.
6. Organismos que estan fuera del sistema.

Esta herramienta es complemento del estudio de las disposiciones legales que establecen sistemas administrativos y auxiliares y determinan las interrelaciones funcionales en una estructura. El organigrama permitirá describir rápidamente el grado de desarrollo de los sistemas y de las relaciones funcionales que prevén.

6-ORGANIGRAMA DE PERSONAL (Modelo Afnor)

a) Diseño

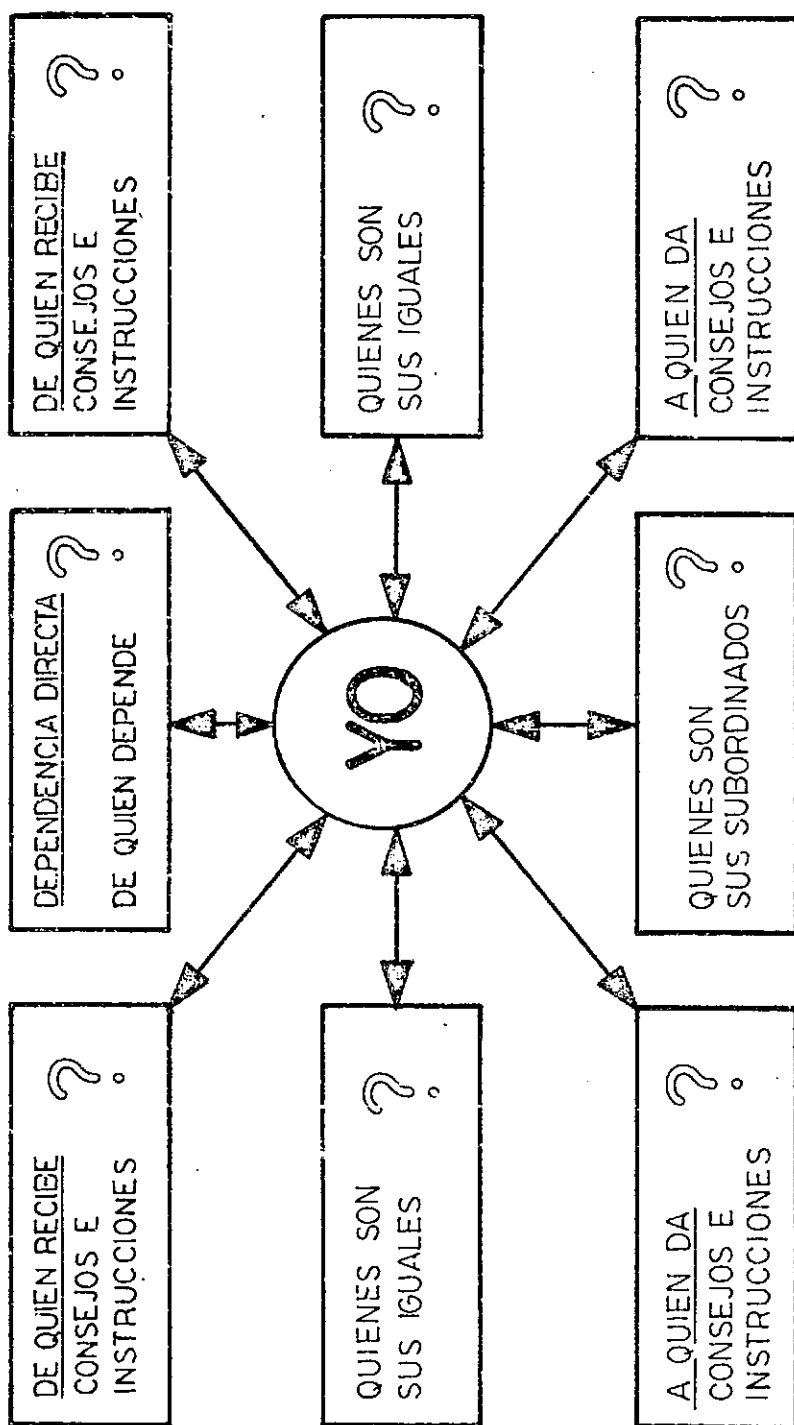


6. Organigrama de Personal (modelo AFNOR)

b) Utilización

Es un tipo de organigrama muy utilizado por los niveles directivos de una Repartición. En análisis administrativo es una herramienta "resumen" ya que permite visualizar:

1. Estructura de la organización
2. Relaciones que existen entre los servidores públicos
3. Identificación del nombre y apellido del que detenta un determinado cargo.
4. Número de personas que se desempeñan en cada unidad.
5. Número de Subordinados que posee cada jefatura.
6. Resumen de las atribuciones principales que competen a cada cargo.



7-EGOGRAMA
a) DISEÑO

7. Egograma

b) Utilización

El egograma es utilizado cuando se desea individualizar un puesto de trabajo; consiste en ubicarlo gráficamente dentro del sistema de relaciones que lo ligan a los puestos inmediatamente precedentes, consecuentes o colaterales, con la respectiva relación jerárquica. Por lo tanto, permite detectar:

1. Ubicación del individuo dentro de la organización.
2. Relaciones de un responsable frente a los demás niveles, sean estos mayores, menores o iguales.
3. Responsabilidades de un puesto y de su representante.

El egograma es una herramienta ideal para ser aplicada dentro de una oficina, ya que del procesamiento y posterior análisis de los egogramas puede obtenerse además información acerca de los individuos que ejercen un cierto liderazgo dentro de la unidad, y de las relaciones informales.

8-Ficha de atribuciones de jefes de Reparticiones.

a) Diseño

1- Información relativa al cargo y a quien lo ejerce.

a) Repartición

b) Cargo

c) Clase Presupuestaria

d) Dependencia Jerárquica

e) Número de subordinados en forma directa

f) Comisiones u otros entes colegiados que integra en la Administración Pública

g) Apellido y Nombre

h) Título

Fecha

8. Ficha de atribuciones de Jefes de Reparticiones

b) Utilización

La ficha de atribuciones de Jefes de Reparticiones es una herramienta de análisis que se aplica a los niveles superiores de supervisión. Su utilización permite conocer:

1. Datos personales de los Jefes Superiores (Apellido y nombre, estudios cursados, títulos obtenidos, clase presupuestaria, etc)
2. Número de subordinados que posee en forma directa (vinculado al análisis del espacio de control, según la complejidad de las actividades que desarrolla la Repartición).
3. Grado de participación en actividades distintas a la Dirección (nivel de responsabilidad que suscitan).
4. Detalle de las atribuciones asignadas "legalmente" (por disposiciones formales) o "de hecho".
5. Grado de centralización en las decisiones.
6. Relación existente entre las atribuciones y las etapas del proceso administrativo y su aplicación a los distintos sistemas: operativos, administrativos o auxiliares.
7. Grado de desarrollo de las funciones, en relación a la importancia de las atribuciones.

9-Ficha de atribuciones de jefes de nivel intermedio

a) Diseño

1- Información relativa al cargo y a quien lo ejerce.

a) Repartición:

b) Cargo:

c) Clase presupuestaria:

d) Dependencia jerárquica:

e) Número de subordinados en forma directa:

f) Comisiones u otros entes colegiados que integra en la Administración Pública:

g) ¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la Repartición? :

h) Apellido y Nombre:

i) Título:

Fecha:

9. Ficha de atribuciones Jefes de nivel intermediob) Utilización

Es una herramienta de análisis de las atribuciones conferidas a los mandos intermedios, Su utilización permite conocer:

1. Datos personales de los jefes intermedios (apellido y nombre, estudios cursados, títulos obtenidos, clase presupuestaria, etc.)
2. Número de subordinados que poseen.
3. Grado de participación en la dirección de la Repartición.
4. Grado de delegación de autoridad que hay en la Repartición.
5. Grado de participación en actividades distintas a las que competen en forma directa a su cargo y nivel de responsabilidad que suscitan.
6. Atribuciones asignadas al cargo legalmente o adoptadas "de hecho" merced a los requerimientos de la gestión.
7. Grado de desarrollo de las distintas etapas del proceso administrativo a través del análisis de las atribuciones:

Planificación
Organización
Dirección de la ejecución
Desarrollo de Personal
Control

10-Ficha de atribuciones de empleados

a)Diseño

1- Información relativa al empleado.

a) Apellido y Nombres:

b) Edad:

c) Título:

d) Estudios cursados:

e) Fecha de ingreso a la Administración Pública:

f) Fecha de ingreso a la Repartición:

g) Antigüedad en el desempeño de las actuales funciones:

h) Clase presupuestaria:

i) Antigüedad en la clase:

2-Información relativa al cargo (X)

- a) Denominación del cargo:
- b) Dependencia jerárquica:
- c) ¿Ante quién es responsable por su trabajo?
- d) ¿Cómo recibe su cargo normalmente las instrucciones respecto a los métodos o procedimientos de acuerdo a los cuales debe realizarse el trabajo? _____
Ej. escritas (resoluciones, decretos, ordenes _____
internas, etc.), o verbales. _____
- e) ¿A qué clase de revisión se somete su trabajo?
Ej. Se verifica el resultado final, o _____
se verifica cada uno de los pasos, o _____
usted es el responsable directo. _____
- f) Indique con quién o quienes mantiene relaciones de trabajo su cargo dentro de la institución, tareas vinculadas, causas y frecuencia con que se realizan (diaria, semanal, mensual, anual, etc.)
- g) Si el cargo que usted ocupa tiene jornadas extraordinarias, describa las tareas que realiza y señale brevemente sus causas y frecuencia (diaria, mensual, anual, etc.)
- h) El desarrollo de las tareas que realiza requiere estar informado respecto a disposiciones legales o algún otro tipo de información?

(x) Amplia información: SI
 NO

(*) Puede ampliar la información en hojas que deberá anexar al presente cuestionario

3. DETALLE DE LAS TAREAS QUE REALIZA

Describa sencillamente y en forma breve el trabajo que tiene a su cargo, comenzando por las tareas que realiza diariamente, luego las semanales y por último las periódicas y ocasionales. Usted tiene una semana para llenar este formulario, para facilitar su tarea, descríbalas a medida que las va realizando.

D S P O	Descripción de tareas	Volumen diario	% de tiempo estimado
(A)		(B)	(C)

- (A) Indique si la tarea la realiza en forma diaria (D), semanal (S), periódica (P), ocasionales (O).
 (B) Indique aproximadamente el número de veces que repite esa tarea en el día.
 (C) Estime el % de tiempo diario que le insume cada tarea, o estímelo en horas o minutos.

4- Sugerencias del empleado

- a) ¿Cree usted que para el mejor desempeño de su cargo es necesario que se le ofrezca algún adiestramiento especial ?
- b) Si su respuesta es afirmativa ¿Qué clase de adiestramiento necesitaría ?
- c) ¿Cuáles son los principales problemas con que tropieza en el normal desarrollo de sus tareas ?
- d) ¿Puede aportar algunas sugerencias que permitan superar esos problemas e incrementar la eficacia y eficiencia de las labores administrativas ?

Fecha

Firma

10. Ficha de atribuciones Empleadosb) Utilización

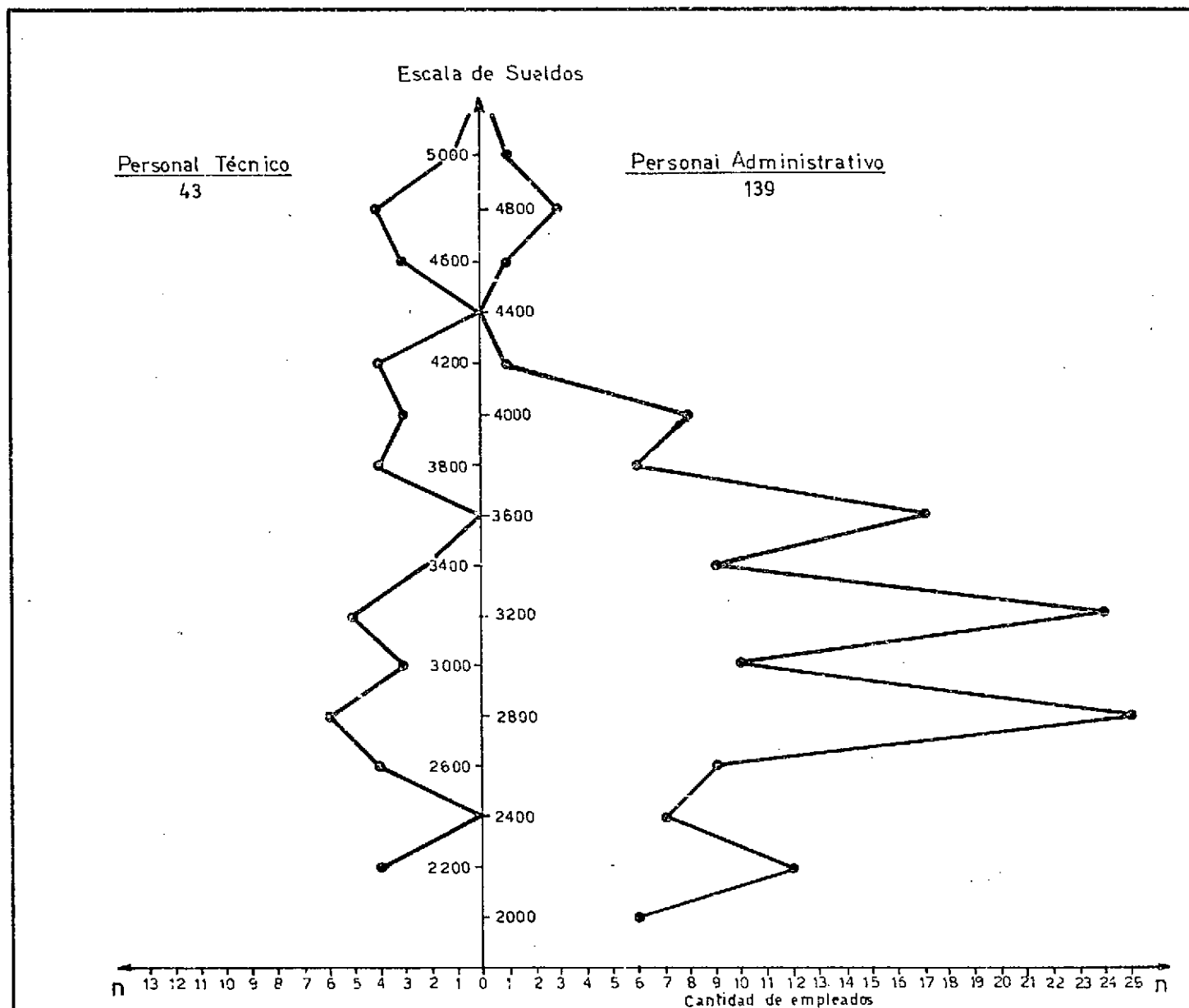
Esta herramienta permite la recolección de información acerca del personal subalterno de una organización. Generalmente se distribuye entre los empleados, pero el analista debe mantener un contacto permanente con los encuestados, en los puestos de trabajo, a los efectos de clarificar cualquier duda que surja en el llenado del cuestionario, ya sea con respecto al sentido de cada ítem como a los objetivos que se persiguen con la encuesta.

La "ficha de atribuciones de Empleados" permite detectar:

1. Datos personales de los empleados. (Apellido y nombre, estudios cursados, títulos obtenidos, clase presupuestaria, antigüedad en la organización, carrera administrativa desarrollada).
2. Tareas que realizan (materiales o intelectuales)
3. Número de operaciones que se realizan (volumen o calendario de tareas)
4. Tiempo empleado en el desarrollo de las mismas (puede ser en porcentajes)
5. Grado de información con que cuenta el cargo para el desarrollo de las tareas.
6. Inconvenientes que, a juicio de los empleados, tienen en el desarrollo de sus tareas.
7. Sugerencias de los empleados destinadas a solucionar los problemas administrativos existentes.

11-PIRAMIDE COMPARATIVA DE SUELDOS

a) Diseño



11. Pirámide comparativa de Sueldos

b) Utilización

Es una herramienta destinada al análisis de la distribución presupuestaria de cargos. Los valores se representan sobre un par de ejes coordinados.

Su uso permite al analista visualizar:

1. Escala de Sueldos por categoría.
2. Número de personas en cada nivel de la escala.
3. Apreciación del grado de consistencia de la política de distribución de cargos con un sistema de promociones y ascensos.

En el ejemplo del punto a) puede observarse que se han comparado dos categorías: Personal Técnico y Personal Administrativo, lo que permite detectar si en ambas existe coincidencia en la política adoptada.

Para obtener conclusiones valederas deben representarse todas las categorías escalafonarias y coordinarse dichas conclusiones con las obtenidas como consecuencia de la aplicación de herramientas de análisis a la estructura organizativa y del estudio del escalafón y estatuto del personal vigente.

Analista:

Fecha:

Descripción de Tareas	Volumen	Frecuencia					
		Diaria	Tiempo	Seman.	Tiempo	Ocas.	Tiempo
TOTALES							

12. Verificación de tareas

b) Utilización

Es una herramienta que permite sistematizar la información referida a tareas, volúmen y frecuencia declarada por los encuestados, mediante la "ficha de atribuciones empleados". Su propósito es el de revisarla junto con el subordinado que la confeccionó, y con el jefe inmediato superior, para evitar frases o términos ambiguos, duplicidades u omisiones y unidades de cantidad de trabajo y tiempo empleado imprecisos o no uniformes.

A través de estas listas se puede obtener más depurada la siguiente información.

1. Identificación del organismo, unidad y empleado que la cumplimenta.
2. Descripción de las tareas que habitualmente le son encomendadas, indicando modo de realización u otros detalles que ayuden a precisar su naturaleza.
3. Comprobación de los tiempos estimados, efectuada por el jefe inmediato superior cuando se presume que los tiempos declarados no se ajustan a la realidad.
4. Comprobación de la frecuencia de las operaciones.

13-Lista de Actividades

a) Diseño

Confeccionada por :	Fecha: / /
Cargo:	

Nº	Descripciones	Comentarios

13. Lista de Actividades

b) Utilización

Esta herramienta pretende recolectar todas las actividades que se desarrollan en una unidad administrativa, ya sean las atribuidas a través de disposiciones legales (leyes, decretos, órdenes, reglamentos, etc) manuales de organización o comunicaciones procedentes de niveles superiores.

La "Lista de Actividades" debe confeccionarse junto al jefe de la unidad ya que es el único que puede tener una visión de conjunto que le permita apreciar la realidad operativa; a iguales conclusiones debe arribar el analista mediante la compulsión de todas las "Listas de Verificación de Tareas".

Esta herramienta es el paso previo para la confección del "Cuadro de Distribución del Trabajo".

14 - CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO

[illegible]

14. Cuadro de Distribución del Trabajo

b) Utilización:

Esta es una de las herramientas de análisis "resumen" más completas; a través de ella se mostrará en forma resumida y sistematizada toda la información obtenida a través de las "Listas de Verificación de Tareas" y "Listas de Actividades" y permitirá detectar:

1. Procedencia y razón de ser de las actividades.
2. Naturaleza.
3. Grado de participación de los empleados y funcionarios en su desarrollo.
4. Volúmen de trabajo necesario o innecesario que representan.
5. Criterios de distribución del trabajo.

El Cuadro de Distribución del Trabajo es generalmente sometido a una batería de preguntas destinadas a cubrir aspectos fundamentales del análisis tales como:

1. ¿Qué actividades requieren mayor cantidad de tiempo?

Se podrá comprobar el tiempo requerido por cada una de las actividades, la relación proporcional de tiempo que existe entre ellas y la contribución de cada empleado a la consecución de cada actividad.

2. ¿Existen tareas o actividades mal dirigidas o inútiles?

Se trata de establecer si se realizan actividades o tareas de escasa importancia con un empleo considerable de tiempo o trabajos total-

mente innecesarios debido a duplicidades, modificaciones improcedentes, etc.

3. ¿ Se utiliza en forma apropiada la preparación de los empleados?

Tratase de identificar si existe relación lógica entre los conocimientos, aptitudes, experiencias, categorías, predilecciones, etc. de los servidores públicos y las tareas que realizan.

4. ¿ Se realizan tareas inherentes entre sí, sin coordinación. ?

Se procura estimar si existe la debida coordinación entre actividades o tareas que necesariamente deberán estar vinculadas para lograr los objetivos que persigue la unidad .

5. ¿ Las tareas estan divididas hasta una fragmentación excesiva?

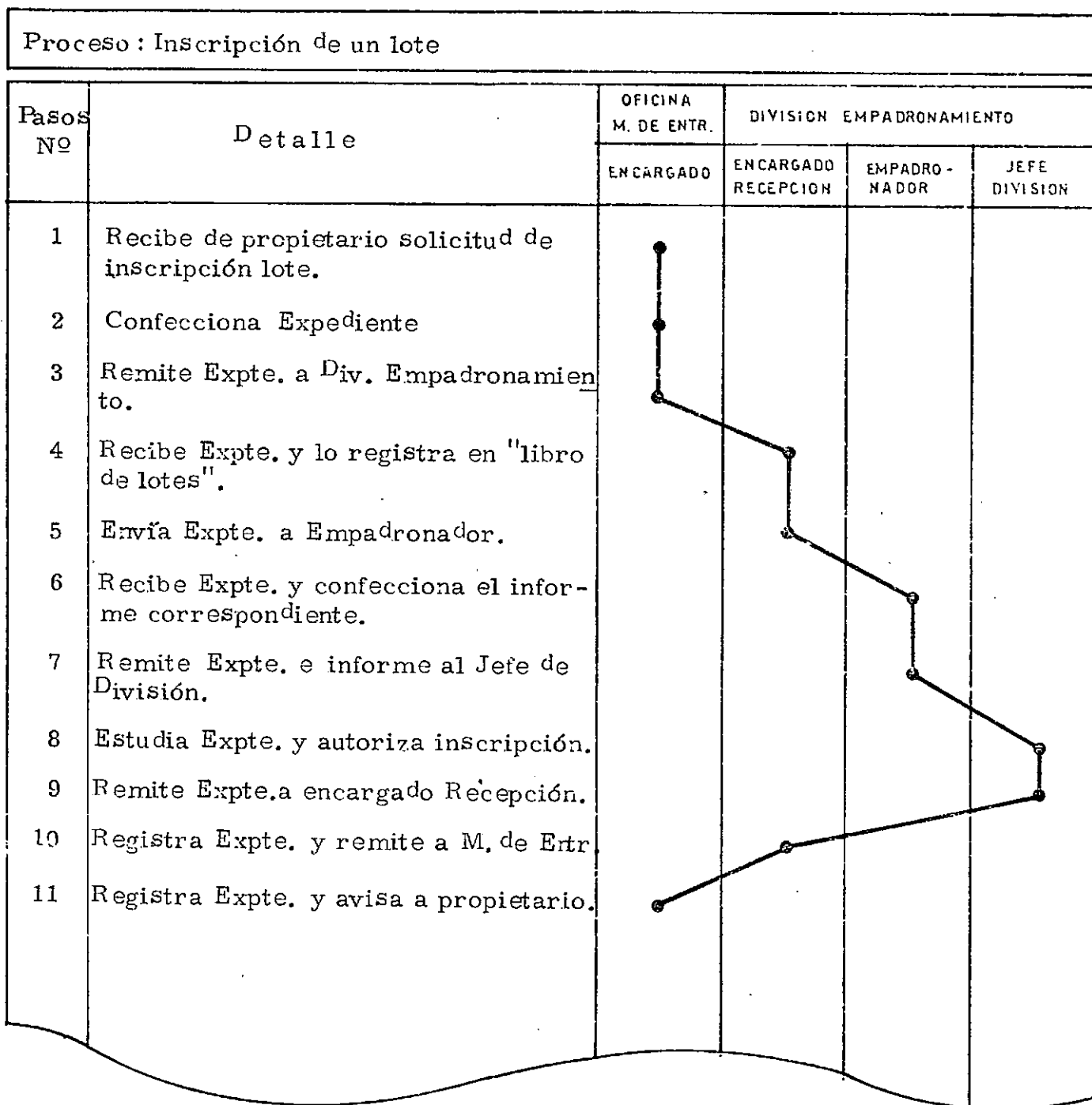
Si son numerosas las personas que participan en una misma tarea, con independencia de los problemas derivados de los diferentes métodos para desarrollarlas y de lo difícil que se torna su coordinación, surge la dificultad de exigir responsabilidad por su ejecución.

6. ¿ Está distribuido equitativamente el trabajo?

En algunas unidades administrativas es fácil apreciar que, ya sea porque son trabajos urgentes o por acumulación debida a la falta de un plan, las personas más capacitadas son las que resultan sobrecargadas con detrimento de la moral de los empleados afectados.

15-CURSOGRAMAS

a) Diseño

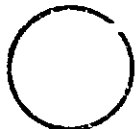


15. Cursogramab) Utilización

Es una herramienta de análisis utilizada para visualizar los procedimientos administrativos y detectar sus anomalías. Su uso permite: obtener información sobre:

1. Características y detalle de los procesos administrativos, a través de su división en pasos o fases.
2. Visualizar el camino o flujo de un procedimiento a través de las distintas unidades de trabajo.
3. Identificar a los puestos de trabajo que intervienen en cada unidad.
4. Estudiar la secuencia o sucesión de pasos o etapas principales con el propósito de simplificarlos.

Simbología ASME



Operación

Significado: Cualquier actividad que modifique esencialmente la naturaleza informativa de un documento. La modificación puede suponer aumento, disminución, o sustitución de información.



Transporte

Significado: Cuando un documento pasa de una persona a otra, de un puesto de trabajo a otro distinto. Es un recorrido o desplazamiento físico de alguna actuación tangible.



Demora

Significado: Son periodos de inactividad previos a la realización de operaciones, transportes, verificaciones o archivos.



Verificación

Significado: Cualquier actividad que implique comprobación, verificación, confrontación o control. Una verificación será siempre consecuencia de una actuación previa.



Archivo

Significado: Utilizado tanto para archivo provisorio como definitivo. Representa el destino dado a determinado documento luego de ser decidida la finalización definitiva de determinado trámite.

16. Cursograma con simbología ASME

c) Utilización

Este cursograma es la expresión gráfica de un proceso productivo. En la Administración Pública representa todos los pasos de un procedimiento, diferenciando los elementos productivos de los no productivos. Durante toda su tramitación por una Repartición o por una unidad de ésta, según el caso. Su confección permite:

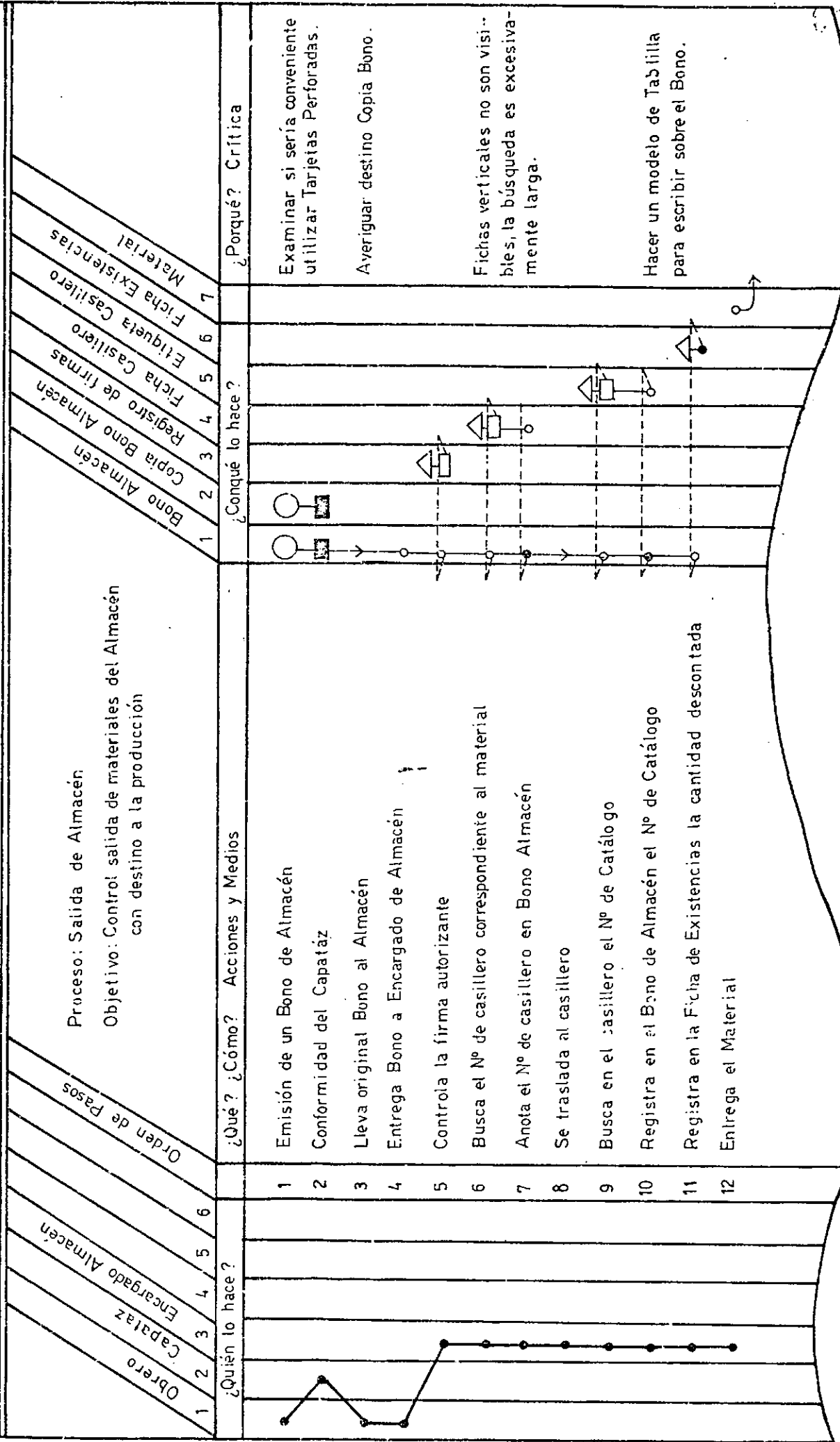
1. Obtener una visión panorámica de los elementos que forman parte del proceso.
2. Mostrar la secuencia de las operaciones, demoras, transportes e inspecciones o controles, indicando los puntos de ensamble y de separación.
3. Describir cada uno de los pasos mencionados, el tiempo ocupado en efectuarlos y la distancias recorridas.

















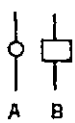

Este cursograma permite efectuar un resumen del proceso mediante el uso de la simbología ASME, lo que lo hace muy efectivo cuando se lo utiliza para comparar una situación actual, que ha estado sujeta a un proceso de análisis, con una propuesta.

Unidad: Dirección Provincial de Vialidad

Analista: _____

Fecha: ____/____/____



Símbolo	Significado
	Documento de enlace
	Documento de posición
	Creación de un legajo
	Operación manual
	Operación intelectual
	Control
	Salida de la Repartición
	Pasó a otro puesto de trabajo.
	Arribo a la Repartición.
	Operación de escritura
	Control con escrituras (firma o visación)
	Archivo
	Dstrucción.
	El documento B se encuentra insertado en el documento A
	El documento B se ha separado del documento A
	Inscripción sobre B de un informe tomado de A
	Control visual de B por confrontación con A
	Control de B, con visación o firma, tras confrontación con A.

17. Diagrama de circulación y relación de registros, formularios y elementos.

b) Utilización

El diagrama de circulación y relación de registros, formularios y elementos es una de las herramientas de análisis administrativo más completa. Su utilización le permitirá al analista conocer:

1. Cargos que intervienen en el proceso administrativo.
2. Detalle de la secuencia de su intervención.
3. Detalle de las acciones que realizan.
4. Detalle de los formularios y registros que se utilizan.
5. Secuencia de su utilización.

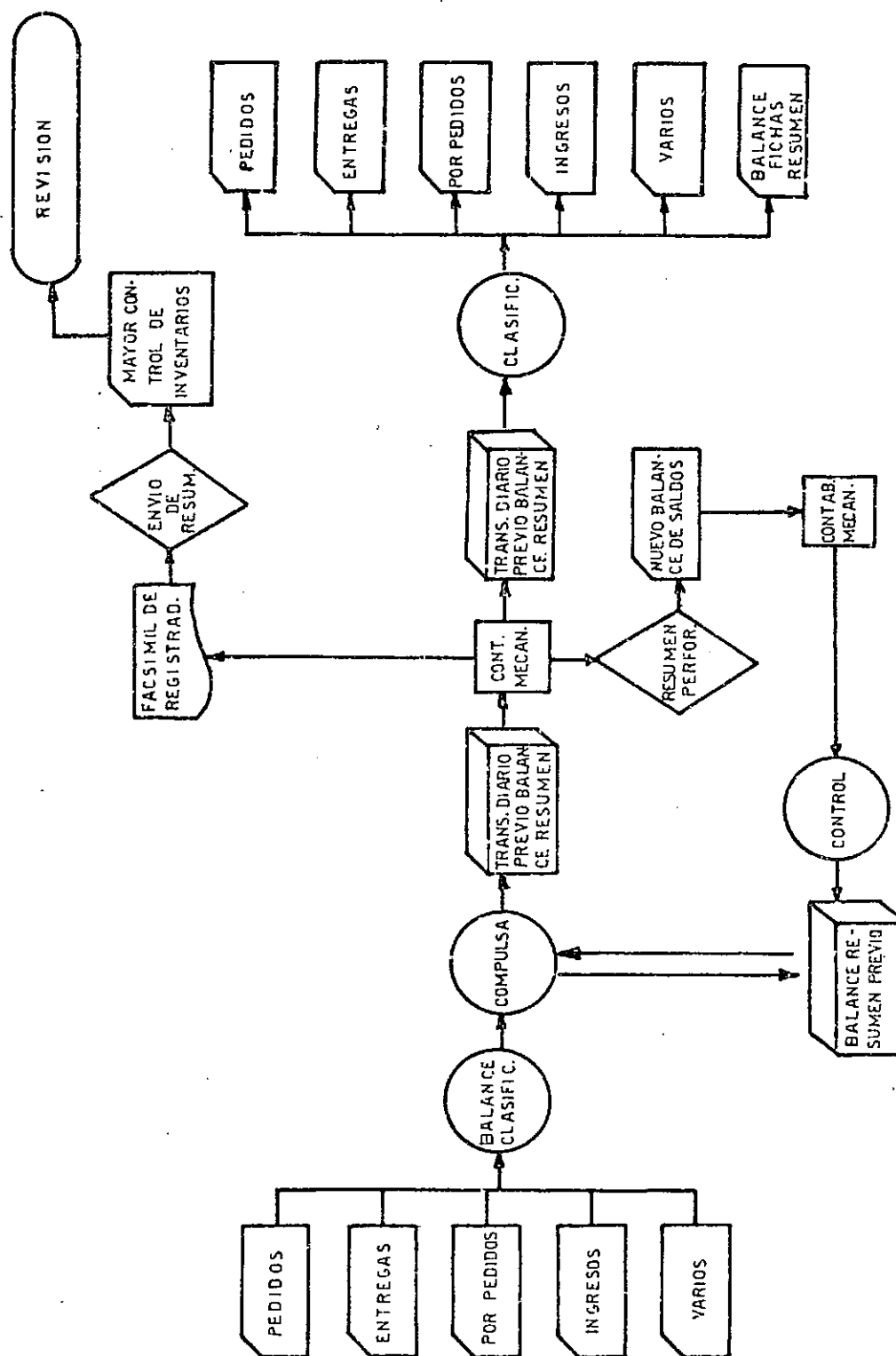
La representación gráfica de la circulación y relación de registros, formularios y elementos permitirá detectar si existen lagunas en el relevamiento; el número exacto de elementos materiales que se utilizan en el proceso, qué se hace con ellos y cuál es su destino final.

Permite además efectuar el análisis crítico al lado de cada uno de los pasos y de los elementos que se utilizan en los mismos, (columna ¿porqué? crítica).




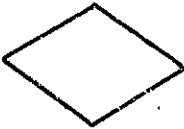











18- DIAGRAMAS DE PRESENTACION DE PROCESOS CON UTILIZACION DE PLANTILLAS

Diseño

Proceso: Control de Inventarios



SIMBOLOGIA

	MODIFICACION DE PROGRAMAS		REFERENCIA
	ENTRADAS / SALIDAS		DECISION
	ANOTACION EN PROCESO		TARJETA PERFORADA
	DOCUMENTO		UNION, ENLACE
	OPERACION AUXILIAR		ARCHIVO
	OPERACION PRINCIPAL		CINTA MAGNETICA
	PROCESO DE PREDEFINICION		REFERENCIA CON OTRA PAGINA
			TERMINACION



0125

18. Diagrama de presentación de procesos con utilización de plantillas.

c) Utilización

Es una herramienta que permite representar gráficamente, mediante la utilización de símbolos convencionales (en este caso IBM), los procedimientos administrativos en que se emplean tarjetas perforadas.

Estos diagramas generalmente son utilizados para planificar procedimientos en los que interviene personal, con o sin máquina; además, sirven de recordatorio de los distintos pasos que se deben efectuar en la realización de un trabajo.

En su diseño, se usan normalmente plantillas que contienen los símbolos asignados a las diferentes categorías de operaciones, lo que facilita notablemente la representación gráfica.

19-Ficha de relevamiento de formularios por puesto de trabajo.

Repartición: Departamento/División: Sección/Oficina:		Apellido y Nombre: Denominación del cargo: Clase Presupuestaria:	Analista: Fecha del análisis:
Nº	Formularios y Registros utilizados en este puesto de trabajo	¿Para qué son utilizados?	Cantidad Semanal Empleada
		Observaciones	

19. Ficha de relevamiento de formularios por puestos de trabajo.

b) Utilización:

Esta herramienta permite obtener información sobre los distintos registros y formularios que se emplean en una organización. Su uso permite:

1. Identificar al funcionario o empleado que utiliza los registros y formularios.
2. Número de formularios y registros que se emplean en cada puesto de trabajo.
3. Número de formularios y registros que se emplean en la unidad.
4. Denominación de los formularios y registros (la que se les dá en la unidad).
5. Objetivos de los formularios y registros, la respuesta a ¿ para qué? está destinada a obtener información sobre los procesos administrativos a los que sirve y en consecuencia indicaciones sobre los circuitos administrativos que pasan por la unidad y sobre las diversas fases de los procesos que allí se desarrollan.
6. Cantidad de formularios y registros que se emplean en un determinado período de tiempo.
7. Frecuencia de utilización.

Ferha:

Otras características: _____

[illegible]

20. Ficha de análisis de impresosb) Utilización:

La hoja de análisis de formularios está destinada a ser empleada en la racionalización de impresos. Su aplicación permite identificar:

1. Nombre del impreso.
2. Objetivo del mismo, es decir, a qué proceso sirve.
3. Detalle del circuito que recorre, si el documento es de relación.
4. Características generales del impreso que hacen a su conformación externa, (tales como medidas, color y calidad del papel, tintas de impresión, etc.)
5. Características del impreso que hacen a su contenido tales como el análisis de los epígrafes, sentido de cada uno de ellos, intimamente vinculado con ellos podemos obtener información sobre su procedencia y su retranscripción, para ello las columnas de la izquierda permiten el registro de los documentos que le han servido de fuente y las columnas de la derecha la de aquellos a los que servirán de alimento.
6. Consumo anual.

21-PEDIDO DE UN NUEVO FORMULARIO

a) Diseño

Nombre del Formulario: _____

Reemplaza al formulario: _____

Nuevo ☐ Modificado ☐ Permanente ☐ Provisorio ☐ Numerado ☐

NOTA: Antes de usar un nuevo formulario
debe darse destino útil al reemplazado

Block ☐ Paquete ☐ Talonario ☐ Consumo Diario ☐Hojas ☐ Libro ☐ Perforado ☐ Consumo Mensual ☐

Número de Copias	Color Papel	Color Tintas	Ruta de cada copia	Destino Final
Original				
Duplicado				
Triplicado				
Cuadruplicado				

¿Quién lo utilizará?: _____

Razón de su numeración: _____

¿Qué formulario se utiliza ahora?: _____

¿Porqué se desea modificar?: _____

¿Para qué se utilizará? _____

PEDIDO POR: _____ FECHA: ____/____/____

AUTORIZADO POR: _____ CODIGO: _____

a) Diseño

Unidad: Personal			Fecha: 28/2/75		
Función	Naturaleza de la información		Soporte de la información		
Reclutamiento	Conocimiento de las necesidades de personal de los distintos Departamentos de la Repartición. -		Estados de Personal		
	Conocimiento de las solicitudes de empleo presentadas por los postulantes.		Informes de selección.		
Recepción	Conocimiento de las políticas de la Repartición relativas a la recepción del personal		Reglamentos.		
Distribución	Conocimiento de los requerimientos de personal y de las características de cada uno de los postulantes.		Estados de personal Organigramas		
Traslados	Conocimiento de las necesidades de personal y de las características de cada uno de los miembros del personal.		Estados de Personal. Organigramas Descripción y especificación de cargos.		
Promociones	Conocimiento de las calificaciones obtenidas por el personal		Escalafón Informes sobre el personal.		
Capacitación	Conocimiento de los requerimientos de capacitación de las distintas unidades de la Repartición.		Planes y Programas Anuales de la Repartición.		

22. Ficha de información y sus soportes

b) Utilización

Esta herramienta es utilizada para comprobar la relación existente entre funciones e informaciones, ya que el destino de las informaciones debe ser el de servir al cumplimiento de las funciones que desarrolla la Repartición. Su uso permite visualizar:

1. Detalle de las funciones que le competen a una unidad.
2. Naturaleza de las informaciones que requiere cada función para lograr su desarrollo integral.
3. Grado de consistencia que existe entre las funciones y el contenido de las informaciones con que se nutren.
4. Soportes de la información (formularios, registros, etc), es decir los elementos materiales que contienen la información requerida.

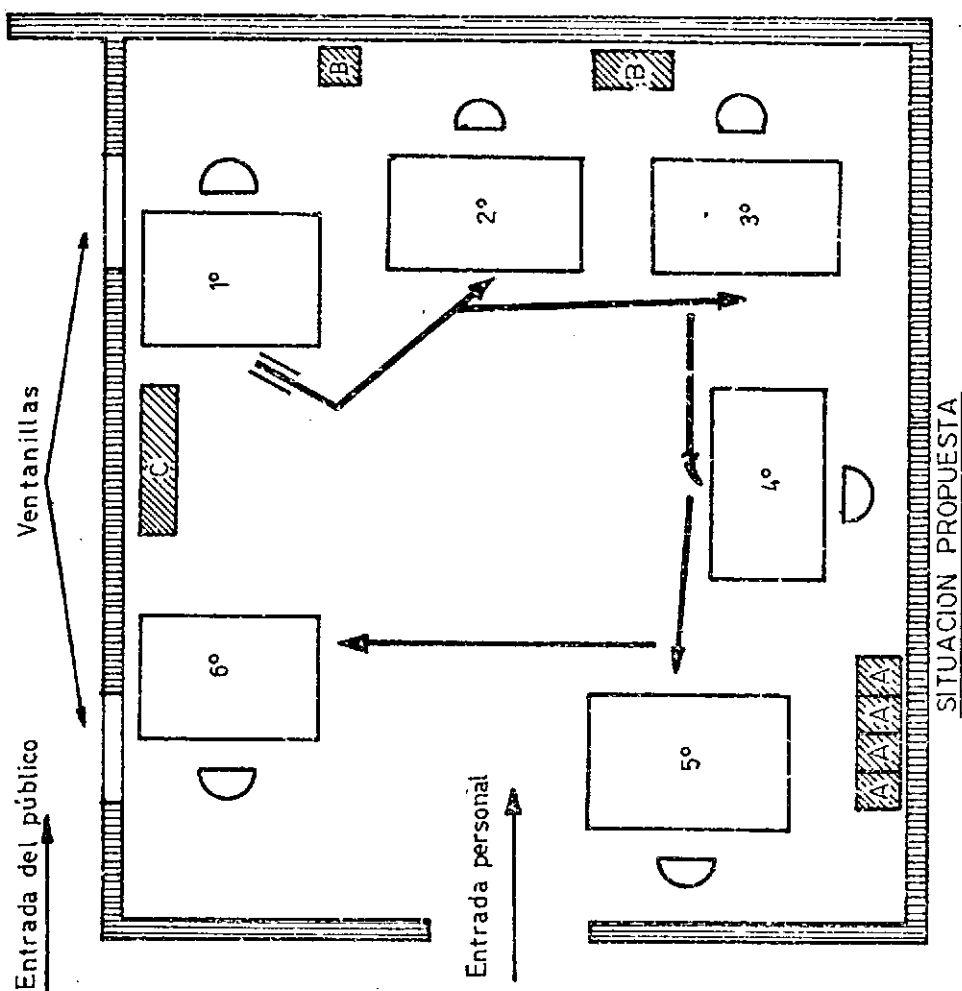
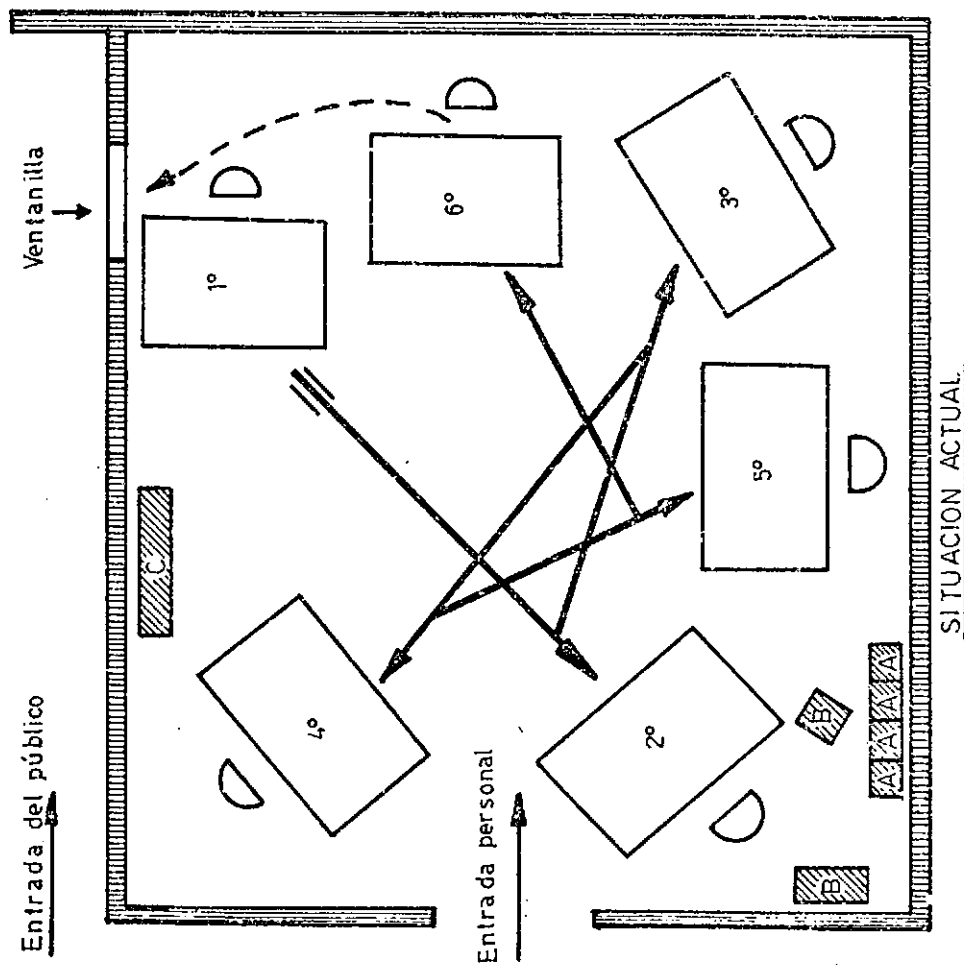
23. Catálogo de informaciones

b) Utilización

El catálogo de informaciones es una herramienta que permite visualizar aspectos fundamentales relativos al sistema de informaciones tales como: emisores, destinatarios de informaciones, contenido informacional, forma de transmisión y frecuencia.

La elaboración de este catálogo ofrece numerosas dificultades siendo la principal la relativa a la determinación del contenido informacional ¿qué información se distribuye? por lo que debe ser objeto de preferente atención.

El catálogo de informaciones debe absorber en forma continua las evoluciones de la Repartición en lo que se refiere a cambios de objetivos y funciones, estructura organizativa y procedimientos de trabajo de modo de brindar información actualizada, en forma sistemática y accesible por varias entradas.



Detalle del trámite

- 1º Información, recepción documentación y registro de entrada
- 2º Consulta de antecedentes y preparación de formularios
- 3º Estudio del expediente y propuesta de resolución
- 4º Autorización mediante firma
- 5º Anotaciones estadísticas y archivo de la documentación
- 6º Registro de salidas y entrega de la documentación a los interesados

24-DISPOSICIÓN DE OFICINAS

a) Diseño

24. Disposición de oficinas

b) Utilización

Esta herramienta se utiliza en combinación con los "cursogramas" y está destinada a analizar la posibilidad de perfeccionar la distribución de los elementos y puestos de trabajo.

La disposición de oficinas deberá contemplar en la ubicación de los distintos puestos de trabajo que éstos no resulten un obstáculo que retrase el cumplimiento de los trámites administrativos.

Para lograr este objetivo se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

1. Tratar de agrupar actividades dispersas que se caracterizan por una cierta unidad de tramitación. Los procesos de trabajo dominantes son los que deben determinar la distribución y ubicación de los distintos puestos que en ellos participan.
2. Debe propenderse a lograr el mayor grado de comodidad para el personal y para el público. Las oficinas más frecuentadas deben ser las de acceso más fácil.
3. Las Reparticiones Públicas tienden normalmente a crecer, por lo tanto el plan de instalación debe tender a evitar la rigidez, de modo de permitir modificaciones posteriores que absorban un determinado porcentaje de posible expansión.

25 - MEDIO AMBIENTE, MAQUINAS Y ELEMENTOS.

a) Diseño.

REPARTICION: _____

DEPARTAMENTO--SECCION: _____

APELLIDO Y NOMBRE: _____ CLASE: _____

1. Describa las condiciones físicas ambientales en que se desarrollan las actividades del cargo (ruidos, suciedad, polvo, intemperie, etc.)

2. ¿Trabaja con luz artificial o natural ? ¿ Es suficiente ?

3. Indique qué máquinas y equipos necesita operar en el desempeño de su cargo. Marque con una (X) en el casillero correspondiente a la frecuencia con que las utiliza y el grado de velocidad o destreza necesario para manejarlas.

MAQUINAS Y EQUIPOS	FRECUENCIA			GRADO DE DESTREZA		
	Ocasional	Frecuente	Continua	Baja	Regular	Alta

4. ¿Comparte el uso de las máquinas ? : SI - NO (tache lo que no corresponda)

5. Indique el nombre y apellido de las personas con las que comparte el uso de las máquinas.

6. Indique qué otras máquinas necesitaría, para qué y con qué frecuencia. (diaria, semanal, mensualmente, etc.)

MAQUINAS QUE NECESITA	TAREAS PARA LAS QUE LAS NECESITA	FRECUENCIA

7. Enumere el mobiliario que usa en su oficina (Ej. escritorio, mesa, mesón, sillón, silla, etc.)

8. ¿Lo comparte? SI - NO (tache lo que no corresponda)

- 9 Indique el nombre y apellido de las personas con las que comparte el uso del mobiliario.

10. ¿Qué otros muebles necesitaría? Explique para qué.

[illegible]

11. Agregue en este espacio cualquier otra información que no se encuentre en el cuestionario y que usted estime conveniente dar, para una mayor comprensión de las necesidades de su cargo.

[illegible]

FECHA: _____ FIRMA: _____

a) Diseño

Programa: Reorganización Departamento Impuesto Inmobiliario							
TAREAS	TIEMPO	Marzo				Abril	
		7	14	21	28	4	11
1. Relevamiento Información							
2. Verificación de la Información							
3. Análisis crítico							
4. Elaboración Anteproyecto							
5. Discusión con sectores interesados							
6. Elaboración Proyecto definitivo							
7. Elaboración Manuales							
8. Elaboración Plan de Implement.							
9. Implementación							
10. Control y Ajustes							
11. Balance							

26. Gráfica de Gantt

b) Utilización

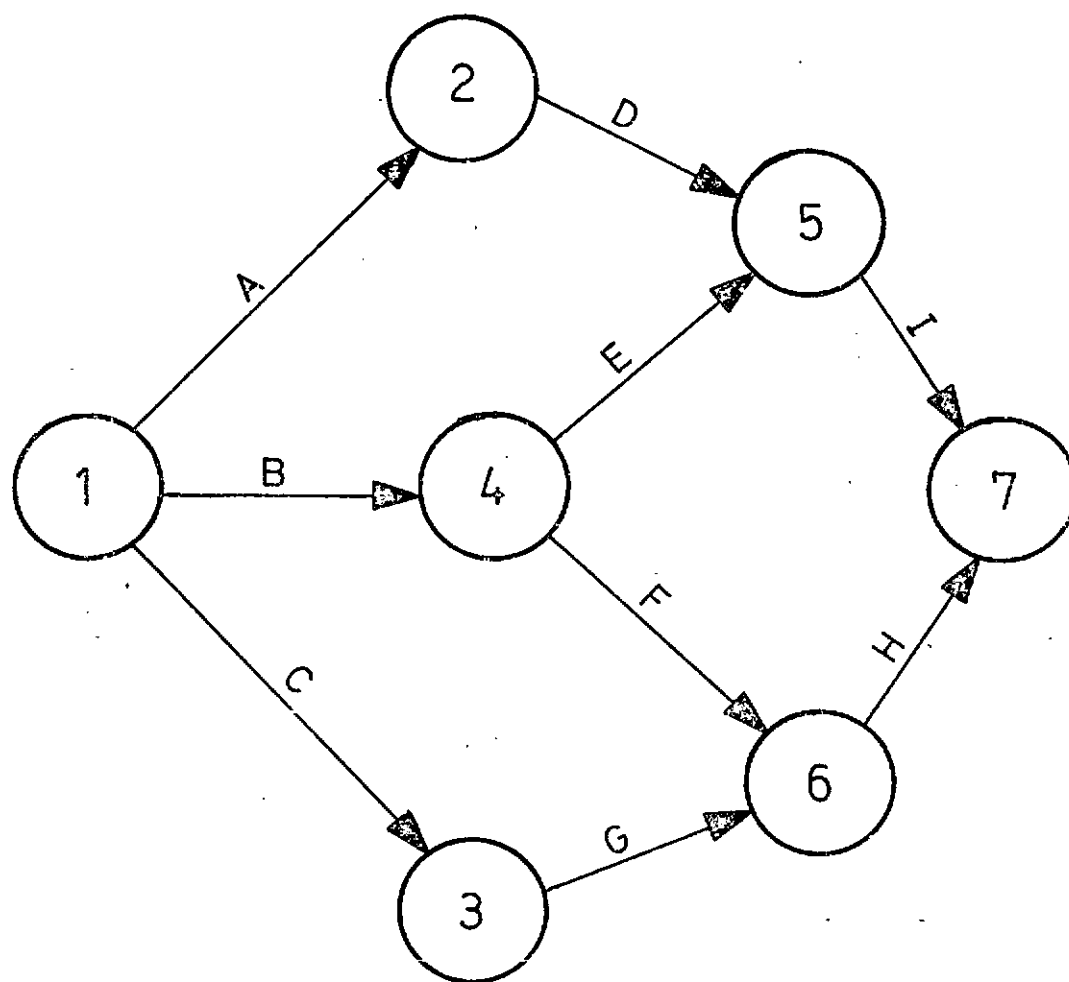
La gráfica de Gantt es una herramienta utilizada para brindar información sobre planificación y control.

La característica de esta gráfica es que presenta los hechos con relación al tiempo. Cada división de espacio efectuada a lo largo del eje horizontal representa simultáneamente:

1. Divisiones iguales de tiempo.
2. Cantidades variables de tiempo de trabajo programado.

El eje vertical representa las distintas etapas o fases que se desarrollarán durante el período representado.

Esta gráfica puede representarse con mayor o menor grado de análisis y es conveniente para una mayor utilización de sus condiciones, ubicar debajo o encima de las barras que marcan las etapas y el tiempo programado para su desarrollo, las cantidades variables de tiempo de trabajo terminado, lo que servirá de base para visualizar las divergencias entre lo planeado y lo realizado y hacer un análisis de las causas de los desvíos.



27-Red Pert (simplificada)

a) Diseño

27. Red Pert

c) Utilización

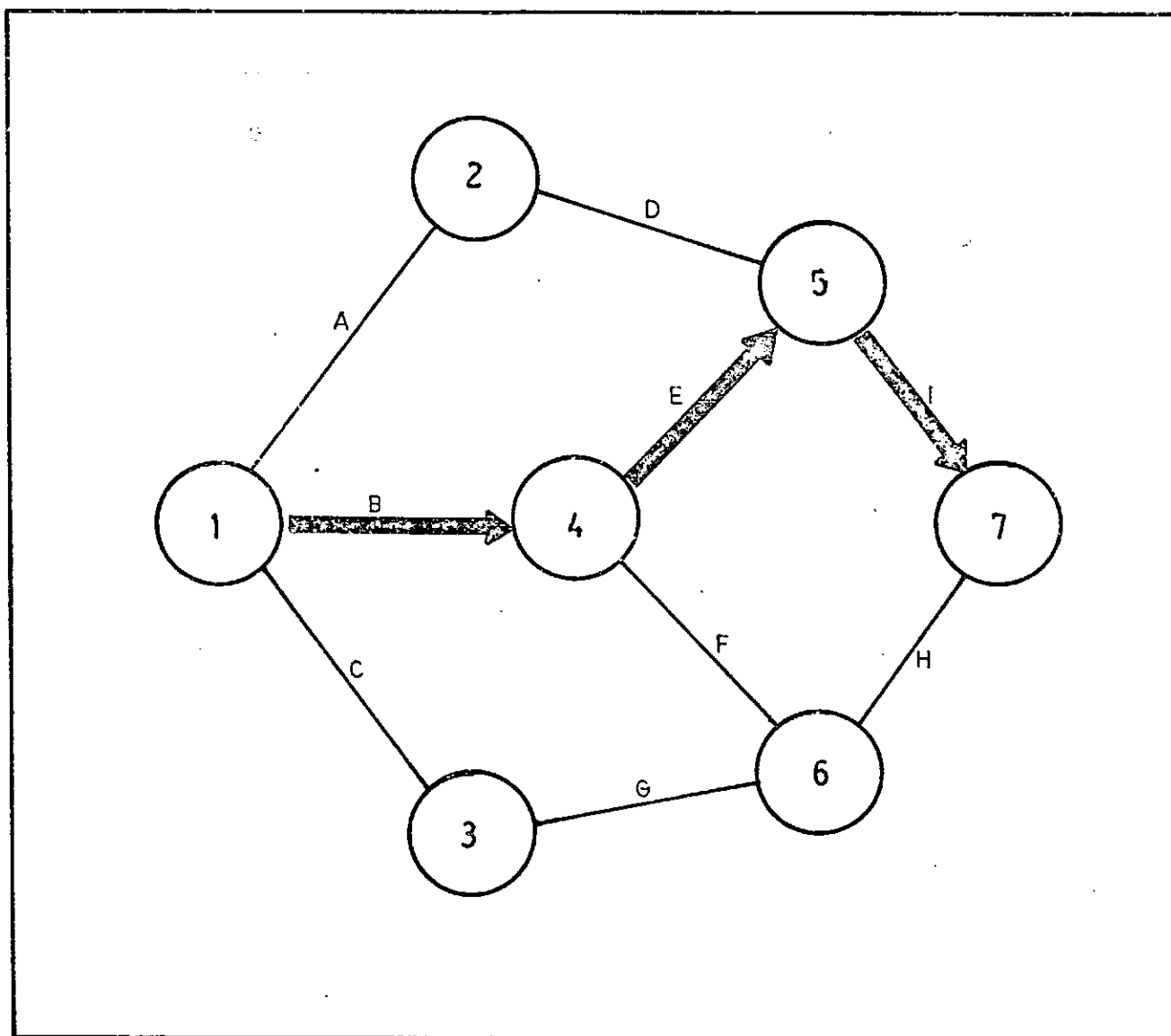
El Pert (Program Evaluation and Review Technique), es una herramienta que se emplea en la planificación y control de proyectos completos y complejos.

El primer paso para la construcción de la Red Pert, es la preparación de la lista de "actividades" que se requieren para completar un proyecto. Dichas actividades deben tener puntos definidos de iniciación y de finalización llamados "acontecimientos"; un "acontecimiento" significa el principio o fin de una actividad y representa una realización fácilmente identificable.

La red muestra la relación recíproca de "actividades" y "acontecimientos" que se requieren para lograr objetivos. En la figura Nº 27 los círculos representan "acontecimientos" y las líneas (flechas) señaladas con letras representan las "actividades"

28-RUTA CRITICA EN UNA RED PERT

a) Diseño



28. Ruta crítica en una Red Pert.

b) Utilización

Una vez determinadas las "actividades" y "acontecimientos" y construida la red Pert, se debe hacer el cálculo del tiempo (días, semanas, etc) que se requerirá para desarrollar cada actividad. Normalmente se efectúan tres estimaciones.

1. Cálculo optimista del tiempo que requiere cada actividad si todo marcha bien.
2. Cálculo pesimista del tiempo que requiere cada actividad en condiciones adversas (excluyendo las causas de fuerza mayor)
3. Cálculo de los tiempos más reales que pueden requerir una actividad.

Generalmente estos tres cálculos constituyen la base para obtener un tiempo promedio ponderado estadísticamente. El tiempo esperado obtenido puede utilizarse para determinar los tiempos totales que se requerirán para completar las diferentes rutas de la red Pert. La ruta que presenta los cálculos mayores de tiempo total (ver la barra más gruesa en la figura NO 28), se la denomina "ruta crítica", ya que se estima que el tiempo de desarrollo de las "actividades" B, E e I, es más extenso que el que presentan cualquiera de las otras rutas de la red. Es decir, que todas las demás rutas tienen tiempo inactivo y por lo tanto pueden disponer de él sin trastornar el programa del proyecto total.

V. MANUALES

1. Concepto y estructura

Un manual es un elemento de comunicación, su objetivo fundamental es brindar información, instruir y capacitar a todos los jefes y empleados acerca de la organización administrativa y de la operatoria de la Repartición, del cometido de cada cargo y de las relaciones de autoridad y funcionales que los vinculan.

Existen dos tipos básicos de Manuales:

1. Manuales de organización administrativa.
2. Manuales de procedimientos administrativos.

Sobre esta base pueden elaborarse infinidad de Manuales sobre aspectos especiales tales como: políticas, contabilidad, auditoría, personal, etc.

1. Manual de organización administrativa:

Debe contener como mínimo los siguientes datos:

- . Organigrama representando la estructura global de la organización.
- . Organigrama de cada unidad administrativa de la Repartición.
- . Detalle de los objetivos y funciones de la Repartición en su conjunto y de cada unidad.
- . Detalle de las relaciones funcionales que vinculan a la Repartición con el resto de la Administración Pública y con el exterior.
- . Detalle de las atribuciones, deberes y responsabilidades de los jefes, en todos los niveles, y determinación de su ámbito de actuación.

- . Detalle de las atribuciones, deberes y responsabilidades de los empleados.
- . Relaciones funcionales y de autoridad que tienen los cargos entre, sí.
- . Informaciones que se requieren y que debe elaborar la Repartición en el ejercicio de su gestión.

2 Manual de procedimientos administrativos

Puede estructurarse describiendo, primeramente, los procedimientos que involucran a toda la Repartición para seguir luego con los correspondientes a cada unidad administrativa. Como mínimo debe contener la siguiente información:

- . Breve descripción de los objetivos que se persiguen con el desarrollo del procedimiento.
- . Detalle del circuito que recorre entre oficinas y fuera de la Repartición.
- . Nómina de los cargos que intervienen.
- . Nómina de los formularios, registros y elementos que se utilizan.
- . Relato del proceso : deben describirse, respetando la secuencia en que se realizan, las distintas tareas que integran el procedimiento con manifestación de los cargos que las realizan, y de los formularios, registros y elementos que utilizan en cada paso.

Generalmente se acompaña un curso grama cuya función es permitir una

sualización integral del proceso que facilite su conocimiento y una copia de cada uno de los registros, formularios y demás elementos utilizados, con una breve descripción acerca del modo y oportunidad de su empleo.

Es aconsejable que los Manuales se confeccionen con el sistema de hojas movibles, para facilitar su actualización, que se codifiquen los distintos conceptos que lo integran, y que se confeccione una guía explicativa de su uso y de la forma en que realizarán las actualizaciones.

Los Manuales son para usarlos y para que, con su uso, se demuestre su utilidad. Por lo tanto, deben tener una conveniente difusión. Si no se entienden, debido a una redacción confusa o carente de sencillez, o no están actualizados, deben desecharse y ser corregidos o sustituidos por otros; de lo contrario, el Manual no cumple con sus fines.

3. Ventajas y desventajas

Casi todos los tratadistas de Administración se han preocupado de enumerar estos factores, considerando, en síntesis, que la mayor ventaja de su uso radica en ser un medio de información y coordinación para que una organización funcione con eficacia, se organice, controle y evalúe y pueda así cumplir con los objetivos para los que fué creada.

Los principales inconvenientes que les atribuyen son: alto costo, frecuente desactualización y detalle limitado, exclusivamente, a las relaciones formales de la organización.