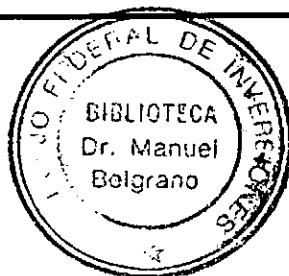


OMEI 38
N 241
G 290
IV

37575

1

INFORME FINAL
EXPEDIENTE N°2481
PROVINCIA: SANTA CRUZ
TITULO: ORGANIZACION Y
MODERNIZACION DE LA MUNICIPALIDAD
DE PUERTO DESEADO.
EXPERTO: LIC. OSCAR JORGE GRILLO.



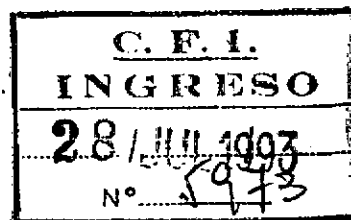
REFERENCIA.

Este Informe Final se refiere al estudio encomendado por el CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, a requerimiento de la Municipalidad de Puerto Deseado, Provincia de Santa Cruz, sobre "Organización y Modernización de la Municipalidad de Puerto Deseado".

El objetivo que se pretende con dicho estudio consiste en la elaboración de una propuesta de:

1. Estructura orgánica, adecuada a los requerimientos actuales y mediatos de la Comuna.
2. Manual de funciones, que determine en forma clara y precisa las misiones y funciones de cada unidad de la estructura propuesta.

O/N 241
G 290
IV
244



Buenos Aires, 27 de julio de 1993

SR. PRESIDENTE DEL
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
ING. CIACERA
S/D

EXPEDIENTE N°2481

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de hacer entrega del INFORME FINAL correspondiente al contrato de referencia:

EXPEDIENTE N°2481

PROVINCIA: SANTA CRUZ

TITULO: ORGANIZACION Y MODERNIZACION DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO.

EXPERTO: LIC. OSCAR JORGE GRILLO.

a Ud. muy atentamente.-

Sin otro particular, saludo

LIC. OSCAR JORGE GRILLO

INDICE DEL CONTENIDO

1.	<u>MARCO CONCEPTUAL</u>	3
2.	<u>INSTRUMENTOS AUXILIARES DE LA ORGANIZACION</u>	4
	2.1. El organigrama	4
	2.2. El Manual de Misiones y Funciones.	4
3.	<u>METODOLOGIA UTILIZADA</u>	6
4.	<u>LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO.</u>	14
	4.1. Evolución histórica, desde 1983.	14
	4.2. El régimen actual de estructuras.	16
	4.2.1. Definición de responsabilidades.	16
	4.2.2. La administración de la estructura organizativa.	17
	4.2.3. Manual de cargos.	17
	4.2.4. Las estructuras horizontales.	17
	4.2.5. La aprobación de estructuras.	17
	4.3. Criterios para la administración organizacional.	18
	4.4. Recomendaciones para el diseño de nuevas estructuras.	18
5.	<u>ESTRUCTURA PROPUESTA</u>	20
	5.1. <u>ORGANIGRAMAS</u>	20
	5.2. <u>DESCRIPCION Y FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA.</u>	27
	5.3. <u>MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES.</u>	31
	SECRETARIA DE GOBIERNO (33); SECRETARIA DE HACIENDA (52); SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS (62); DIRECCION GENERAL DE ARQUITECTURA Y URBANISMO (64); DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PUBLICOS (72); SECRETARIA DE SALUD Y ACCION SOCIAL (77); DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION (82)	
ANEXO I:	NIVELES DE RESPONSABILIDAD	86
ANEXO II:	GLOSARIO	89
ANEXO III:	INFORMACION PRIMARIA, NORMAS MUNICIPALES Y LEGISLACION PROVINCIAL EN LA MATERIA	93
ANEXO IV:	PROPUESTA DE ORGANIZACION, MISIONES Y FUNCIONES PARA LA DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION	98

1. MARCO CONCEPTUAL

Desde el punto de vista de la Administración, la organización significa reunir los recursos en forma ordenada y preparar a las personas o grupos de personas en un modelo aceptable para que puedan desarrollar las actividades requeridas y cumplir con los objetivos deseados. Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. Tiende, es este sentido, a unir a los individuos en tareas interrelacionadas.

Así, la organización da como resultado una estructura orgánica, que puede considerarse como el marco que mantiene unidas a las diversas funciones, con un sentido previamente establecido (objetivo). La estructura resultante de organizar determina el flujo de interacciones dentro de la organización y esto significa que se determina quién ejecuta, quién decide, quién asesora o aconseja, quién supervisa, etc.. En resumen, se define un modo de comportamiento formal prescrito por esta estructura orgánica, que se caracteriza por unidades de trabajo claramente definidas, una cadena de mandos especificada, canales de comunicación preestablecidos y un comportamiento orientado a los objetivos de la organización.

Para resultar eficiente, una estructura debe cumplir ciertos principios:

a) especialización fundada en la división ordenada del trabajo.

b) jerarquía, de tal manera que los diversos planos o niveles estén relacionados entre sí de forma que exista una subordinación completa que comenzando por la base, llegue a la cúspide de la pirámide.

c) comunicación: las diferentes unidades orgánicas deben estar conectadas por canales perfectamente definidos, que posibiliten la adecuada circulación de la información;

d) autoridad y responsabilidad: para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario con poder de conducción debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe proporcionarse a su autoridad.

e) funciones específicas: las funciones son entidades principales alrededor de las cuales se constituye una estructura orgánica efectiva.

f) amplitud del control: el número de unidades o personas subordinadas, debe del tamaño adecuado para permitir al superior mantener un control efectivo.

g) unidad de objetivos: una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos del organismo.

h) separación del control: una unidad de control, para ejercerlo en forma eficiente, no debe depender del área que controla.

i) flexibilidad: la estructura de la organización debe ser lo suficientemente flexible, como para que permita al organismo adaptarse fácilmente a los cambios del medio circundante.

j) eficiencia: la estructura de la organización es eficiente si los objetivos del organismo se obtienen con el mínimo costo y/o de consecuencias imprevistas.

2. INSTRUMENTOS AUXILIARES DE LA ORGANIZACION

Entre los diversos instrumentos auxiliares con que se cuenta para llevar a cabo la función de organizar, se destacan por su importancia práctica, por un lado los organigramas, que son la expresión gráfica de la estructura y, por el otro, los manuales de misiones y funciones, síntesis descriptiva de dicha estructura.

2.1. El organigrama

Es un documento que representa gráficamente la estructura formal de la entidad; tiene las siguientes ventajas:

1. Permite conocer rápida y fácilmente cuál es la estructura orgánica de cualquier entidad.
2. Facilita a los jefes conocer su campo de acción, los cauces de sus relaciones con las restantes entidades y su posición relativa dentro de la organización.
3. Exterioriza los defectos existentes en la estructura.

Los inconvenientes o dificultades en la representación gráfica son:

1. No se puede representar la totalidad de las relaciones que se presentan en la realidad de un organismo.
2. Introducen un elemento de rigidez en las relaciones, ya que la gente tiende a mantenerse dentro del área de su competencia, quitando agilidad y dinamismo a la organización.
3. Pueden desactualizarse muy pronto, con lo que todas sus ventajas se pierden.

Cabe aclarar que por su propia naturaleza de gráfico se encuentran limitados en la información que pueden brindar; pero también cabe recordar que son sólo un instrumento auxiliar en la organización.

2.2. El Manual de Misiones y Funciones.

El manual de Misiones y Funciones (también denominado

Manual de Organización), como instrumento auxiliar de la función de organizar, complementa el organigrama, ampliando y concretando la información facilitada por éste, y permitiendo perfilar en forma más detallada la estructura. Su objetivo es servir como medio de información y formación para el personal de la entidad. Detalla por escrito las funciones, la autoridad, las obligaciones y las relaciones de cada unidad importante. También puede extenderse a describir los puestos de trabajo y las condiciones personales y profesionales que deben reunir quienes se desempeñen los mismos. El presente trabajo se limita, a detallar sólo la primera parte, a través de lo que llamamos Manual de Misiones y Funciones.

Posee las siguientes ventajas:

1. Proporciona una información amplia y completa de la estructura de la entidad.
2. Delimita concretamente la razón de ser, el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad.
3. Permite a los funcionarios conocer cuáles son las actividades, autoridad y responsabilidad asignada, como así también sus relaciones concretas con los demás integrantes de la organización y su posición relativa dentro de la estructura.
4. Facilita la formación y capacitación de los recursos humanos.
5. Facilita la actuación ordenada y armónica de todas las unidades que componen la estructura.

Está sujeto a las siguientes limitaciones:

1. Se impone un excesivo formalismo en la entidad cuando los funcionarios se "atan" a las prescripciones del manual, lo que hace perder la flexibilidad que el desarrollo de las actividades requieren.
2. Su confección supone un gran esfuerzo, que no siempre se ve compensado con los resultados que se obtienen, ya que ello depende de las personas que actúen en la unidad.
3. Es difícil abarcar todos los aspectos que deben incluirse en el manual, por lo que puede llegar a ser incompleto.
4. Por la dinámica de funcionamiento del organismo, puede resultar difícil mantenerlo actualizado, requisito éste indispensable para su buen uso.

La Municipalidad de Puerto Deseado no contaba hasta este momento con ninguno de los dos instrumentos de manera actualizada y exhaustiva. Esto se debe a que los cambios y desarrollos efectuados por la organización en los últimos años se fueron efectuando gradualmente de acuerdo a las necesidades de

la comunidad de la ciudad, mediante disposiciones y adaptaciones parciales que -hasta ahora- no habían sido compiladas, organizadas y reelaboradas en un documento orgánico. Esta es la necesidad que viene a cubrir el presente estudio.

Los trabajos de base realizados para cubrir esa necesidad son:

- Recopilación de Información Primaria, Normas Municipales y Legislación Provincial en la materia, que integra este informe como Anexo III.
- Entrevistas a los funcionarios municipales, orientadas a relevar información sobre las atribuciones y funciones de cada unidad.

3. METODOLOGIA UTILIZADA.

Una vez presentado el plan de trabajos y aprobado éste por el CFI y la Municipalidad, se estudió e implementó el modo de ejecutar cada una de las partes del plan. La etapa de relevamiento de funciones, comenzó con una exhaustiva serie de entrevistas con la mayoría de los funcionarios municipales del más alto nivel de conducción, a fin de conocer la problemática general del municipio y obtener una primera y panorámica visión de cada unidad organizacional.

Luego se apuntó especialmente a relevar información sobre las atribuciones y funciones de cada unidad.

Simultáneamente a la recolección de datos primarios sobre las atribuciones y funciones de cada unidad, las tareas de relevamiento de información apuntaron a obtener la legislación de fondo, la recopilación de antecedentes, el análisis algunos sistemas y procedimientos en aplicación, la verificación de las estructuras orgánico funcionales formalmente existentes y sus modificaciones informales, el reconocimiento de la organización municipal en cuanto al proceso informativo que rige -en sentido vertical y horizontal- para la toma de decisiones, la disponibilidad de recursos humanos y la tecnologías administrativas existente.

Recolectada la información, se ordenó y clasificó, obteniendo así listados de funciones y tareas que se sometieron a revisión y aclaración con los principales funcionarios municipales. La recopilación normativa efectuada se ordenó en una pequeña base de datos que permitió reconstruir la evolución de la estructura de la Municipalidad en los últimos años, y que constituye el principal punto de apoyo de las propuestas efectuadas.

En la etapa de análisis, se estudió la información reunida para luego elaborar un proyecto de organigrama y manual de funciones, cuyo borrador fué entregado a la autoridad municipal para su consideración y análisis. Compatibilizado el proyecto se procedió a su confección definitiva.

Con la información relevada, se construyó el cuadro N°1 que consigna los cambios jerárquico- funcionales en el Depar-

tamento Ejecutivo de la Municipalidad ocurridos desde 1983 a la fecha.

CUADRO N°1 ANALISIS DE LOS CAMBIOS JERARQUICO FUNCIONALES EN EL DEPARTAMENTO EJECUTIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO.

VARIABLE	NORMA MUNICI- PAL	AREA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL			NIVEL JERARQUICO							
FUNCION		SECRETARIA	Cambios							COMPARADO A NIVEL ANTERIOR		
			SI	NO						SECR	DIRG	DIR

GOBIERNO	D.04/83				X						
EJECUTIVA		GOBIERNO					X				
SALUBRIDAD E HIGIENE		GOBIERNO						X			
CULTURA, DEP., TURISM		GOBIERNO						X			
CULTURA		GOBIERNO						X			
TURISMO		GOBIERNO						X			
DEPORTES		GOBIERNO						X			
DESPACHO		GOBIERNO						X			
HACIENDA	D.04/83				X						
CONTADURIA		HACIENDA					X				
TESORERIA								X			
COMPRAS, SUM.Y PATR.								X			
ASESOR LETRADO		INTENDENTE									

Cuadro N°1.- Continuación

VARIABLE	NORMA MUNICI- PAL	AREA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL				NIVEL JERARQUICO						
FUNCION		SECRETARIA	Cambios		SECR	DIRG	DIR	DEP	COMPARADO A NIVEL ANTERIOR			
			SI	NO					SUP	INF	IGUAL	
OBRAS Y SERV.PUBL.	D.04/83	D.Y S.P.			X							
OBRAS PUBLICAS							X					
ESTUDIOS Y PROYECT.								X				
SUPERV.DE OBRAS								X				
O.PARTIC. Y CATASTR.							X					
OBRAS PARTICULARES								X				
CATASTRO Y TIERRAS								X				
SERVICIOS PUBLICOS								X				
CAPATAZ GENERAL								X				

VARIABLE	NORMA MUNICI- PAL	AREA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL		NIVEL JERARQUICO							
FUNCION		SECRETARIA	Cambios		SECR	DIRG	DIR	DEP	COMPARADO A NIVEL ANTERIOR		
			SI	NO					SUP	INF	IGUAL

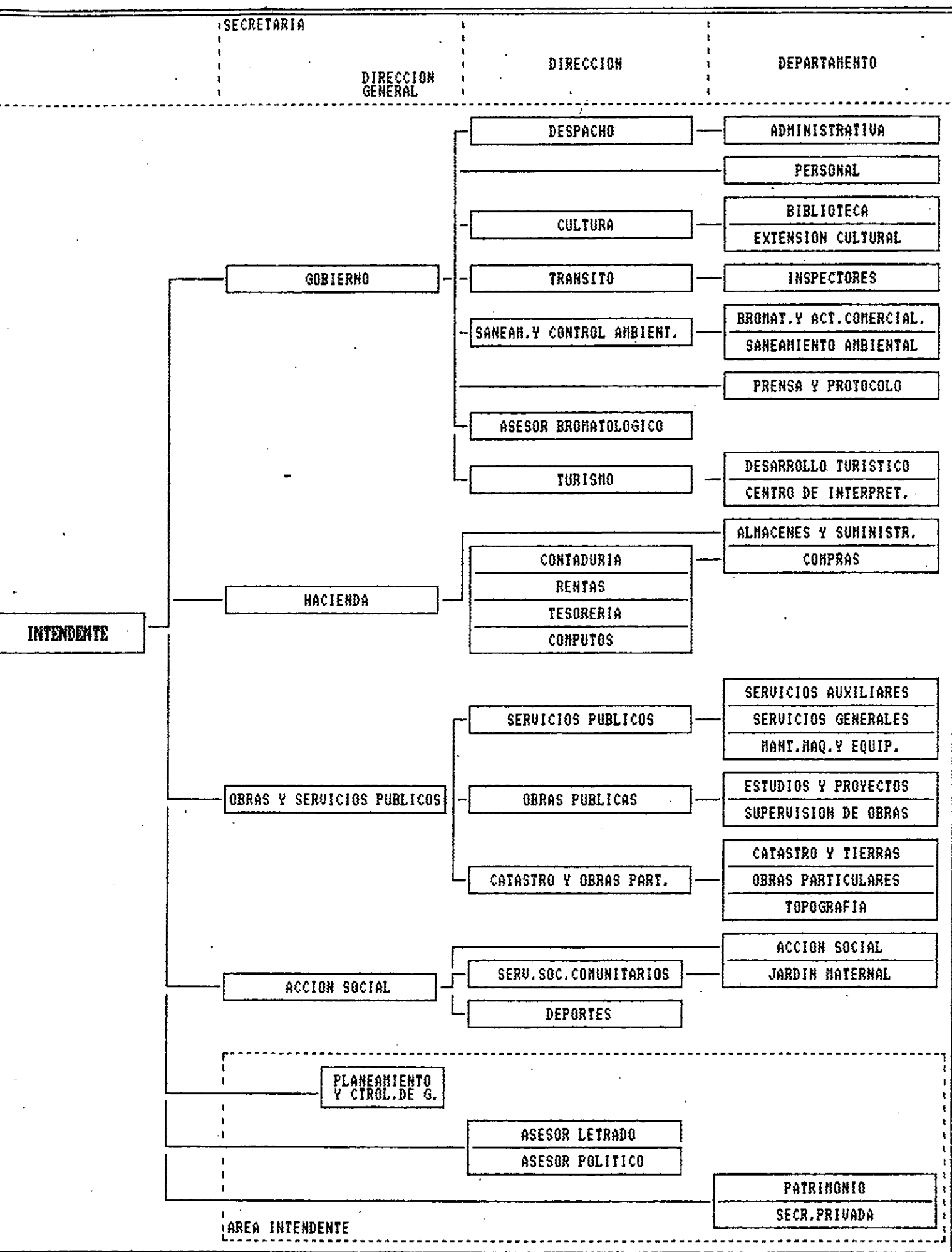
TRANSITO Y TRANSP.	D.460/87	GOBIERNO		X			X		X		
TRANSITO Y TRANSP.	D.460/87	GOBIERNO		X				X	X		
AREA OPERATIVA	D.460/87	GOBIERNO		X				X	X		
BIENESTAR SOCIAL	D.030/88				X						
SALUD, HIG.Y BROMAT.	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL	X				X		X		
DEPORTE Y RECREACION	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL	X				X		X		
TURISMO	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL	X				X		X		
ARTESANIA REG Y LOC.	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL	X					X			
ACCION SOCIAL Y PROM	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL					X				
PROMOC.SOCIAL Y COM.	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL						X			
EMERGENCIA SOC.	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL						X			
VIVIENDA Y ASESOR.	D.030/88	BIENESTAR SOCIAL						X			
CENTRO DE INTERPRET.	D.618/88	BIENESTAR SOCIAL						X			
PATRIMONIO	D.1306/91	INTENDENTE	X					X	X		
ALMACENES Y SUMINIS.	D.1306/91	HACIENDA		X				X	X		

VARIABLE	NORMA MUNICI- PAL	AREA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL		NIVEL JERARQUICO							
FUNCION		SECRETARIA	Cambios						COMPARADO A NIVEL ANTERIOR		
			SI	NO					SECR	DIRG	DIR

SALUD Y ACCION SOC.	D.1279/91			X	X						X
PLANEAMIENTO Y CONT.	D.53/92	INTENDENTE	X			X					
SALUBRIDAD E HIGIENE	D.98/92	GOBIERNO	X					X			
INSPECCION Y HABILIT	D.98/92	GOBIERNO	X					X			
BROMATOLOGIA	D.98/92	GOBIERNO	X				X				X
PRENSA Y PROTOCOLO	D.98/92	GOBIERNO						X			
TURISMO	D.98/92	GOBIERNO	X				X				X
FOMENTO, PROMOC.FISC	D.98/92	GOBIERNO	X					X			
CULTURA	D.98/92	GOBIERNO		X			X		X		
BIBLIOTECA	D.98/92	GOBIERNO		X				X			
ARCHIVO HISTORICO	D.98/92	GOBIERNO		X				X			
EXTENSION CULTURAL	D.98/92	GOBIERNO		X				X			
TRANSITO Y TRANSP.	D.98/92	GOBIERNO		X			X				X
INSPECTORES	D.98/92	GOBIERNO		X				X			
DESPACHO	D.98/92	GOBIERNO		X			X				X

VARIABLE	NORMA MUNICI- PAL	AREA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL			NIVEL JERARQUICO							
FUNCION		SECRETARIA	Cambios		SECR	DIRG	DIR	DEP	COMPARADO A NIVEL ANTERIOR			
			SI	NO					SUP	INF	IGUAL	
ADMINISTRATIVO	98/92	GOBIERNO		X				X	X			
PERSONAL	98/92	GOBIERNO		X				X	X			
OBRAS Y SERV.PUBL.	98/92			X	X						X	
CATASTRO Y O.PARTIC	98/92	O.y S.P.		X			X		X			
CATASTRO Y TIERRAS				X				X	X			
OBRAS PARTICULARES				X				X	X			
TOPOGRAFIA				X				X	X			
SERVICIOS PUBLICOS				X			X		X			
MANTEN.MAQ.Y EQUIP.				X				X	X			
SERVICIOS GENERALES				X				X	X			
SERVICIOS AUXILIARES				X				X	X			
OBRAS PUBLICAS				X			X		X			
ESTUDIOS Y PROYECTOS				X				X	X			
SUPERV. DE OBRAS				X				X	X			

VARIABLE	NORMA MUNICI- PAL	AREA DE DEPENDENCIA FUNCIONAL			NIVEL JERARQUICO							
FUNCION		SECRETARIA	Cambios		SECR	DIRG	DIR	DEP	COMPARADO A NIVEL ANTERIOR			
			SI	NO					SUP	INF	IGUAL	
HACIENDA	98/92.	HACIENDA		X	X							X
TESORERIA				X			X		X			
RENTAS				X			X		X			
RECAUDACION				X				X	X			
CONTADURIA				X			X		X			
COMPRAS				X				X	X			
COMPUTOS				X			X		X			
ALMACEN Y SUMINISTR.		GOBIERNO		X				X			X	
TRANSITO Y TRANSPOR.	0.1405/92			X			X				X	
TRANSITO Y TRANSPOR.				X				X			X	
AREA OPERATIVA				X				X			X	
SANEAMIENTO Y CTROL. AMBIENTAL	D.14/93	GOBIERNO		X			X				X	
BROMATOLOGIA Y ACT. COMERCIALES				X				X			X	
SERV.SOC.COMUNITAR.	D.38/93	SALUD Y AC.SOC.		X			X				X	



4. LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEA- DO.

4.1. Evolución histórica, desde 1983.

El Régimen de Municipalidades de la Provincia de Santa Cruz (Leyes 55, 111 y 235) establece que el gobierno municipal se estructura sobre la base de dos organismos: el Departamento Ejecutivo y un Concejo Deliberante. El primero encargado de la administración general de la Municipalidad y el segundo con funciones legislativas.

Nuestro análisis se circunscribirá al Departamento Ejecutivo, por cuanto el objeto del presente trabajo es el estudio de la estructura y funcionamiento organizacional de la Municipalidad.

Entre las funciones más importantes desarrolladas por la estructura vigente de la Municipalidad están, por un lado, la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos, y por otro, el de funciones de apoyo a las anteriores, que consiste en la consecución y administración de los recursos necesarios para desempeñar ese primer grupo de funciones. En virtud de ello, podemos considerar, a los fines del presente trabajo, que el primero es un grupo de funciones sustantivas, en la medida en que trascienden a la comunidad, en su beneficio. Es segundo, en gran parte, tiene su razón de ser y justificación en la medida que contribuye a la realización del primero.

Hacia 1983 el Departamento Ejecutivo desarrollaba estas funciones a través de tres áreas o unidades estructurales: la Secretaría de Obras y Servicios Públicos, la Secretaría General y la Secretaría de Hacienda. La Secretaría de Hacienda contaba en su estructura con una Dirección y dos Departamentos, la Secretaría General con dos Direcciones y cinco Departamentos y la de Obras y Servicios Públicos desagregaba sus responsabilidades en dos Direcciones y seis Departamentos. El Decreto 04/83 dispone este ordenamiento y aprueba un "Reglamento Interno" que contiene una adecuada descripción de las competencias para una organización que entonces contaba con un total de tres Secretarías, seis Direcciones y trece Departamentos para encuadrar aproximadamente 91 agentes.

A partir de mediados de los 80' el proceso de radicación de industrias, principalmente pesqueras conlleva una serie de impactos a nivel social y poblacional que deviene en un incremento en la demanda de servicios e inversiones en infraestructura que se concentran en el sector público municipal. Algunas de las respuestas ensayadas implican la creación nuevas reparticiones municipales o la ampliación de las existentes. A ello se agrega el impacto ambiental de todo ese crecimiento que obliga a desarrollar la capacidad de intervención en la materia.

Entre otros cambios, en 1987 se eleva el nivel jerárquico

del área de Tránsito y Transporte al nivel de Dirección y se regula su funcionamiento y estructura orgánica, aumentando su especificidad y diferenciando sus funciones en dos Departamentos, sin modificar su dependencia funcional de la Secretaría de Gobierno. (Decreto 460/87)

Por Decreto 30/88 se modifica la estructura global preexistente al crear una Secretaría de Bienestar Social, que concentra algunas funciones ya presentes (Salud, Higiene y Bromatología; Deportes y Recreación; Turismo) e incorpora una Dirección de Acción Social y Promoción, desagregándola en tres departamentos, pero sin desarrollar exhaustivamente sus misiones y funciones. Esta disposición casi no tuvo efectos sustantivos concretos: nunca se designó un Secretario al frente del área y si bien en el año 91 se cambió su denominación por "Secretaría de Salud y Acción Social" tampoco se desarrolló ni sistematizó demasiado esa Dirección de Acción Social y Promoción, quedando de hecho las unidades en funcionamiento bajo la jurisdicción de la Secretaría de Gobierno.

En 1991 por Decreto 1.306/91 se diferencian y especializan las funciones del ex-Departamento Compras, Suministro y Patrimonio, al desagregar un Departamento Patrimonio, que se ubica jerárquicamente bajo dependencia directa del Intendente y otro Departamento de Almacenes y Suministros, que continúa bajo la dependencia funcional de la Secretaría de Hacienda, diferenciado del Departamento de Compras. El decreto mencionado incluye un adecuado detalle de las misiones y funciones de ambos departamentos.

En marzo de 1992 se crea la Dirección General de Planeamiento y Control de Gestión, apoyada en considerandos que aluden a la necesidad de incorporar en el municipio la función de planificación, la gestión de gobierno y su control y seguimiento, la inminente puesta en vigencia de los Planes de Desarrollo Urbanístico y Parque Industrial aportados por el CFI. También se mencionan la necesidad de implementar una reforma y modernización administrativa y el establecimiento de nexos con organismos provinciales y nacionales.

El Decreto 98/92 del 30/6/92 aprueba los organigramas de las Secretarías de Gobierno, Obras y Servicios Públicos y Hacienda. El texto del Decreto llega, sin embargo, a definir un organigrama sin avanzar en la formalización de misiones y funciones de cada dependencia. Esta tarea es encargada por el artículo 2) a cada Secretaría, pero queda pendiente, salvo en los casos de algunos Directores que atendieron especialmente al tema, y han desarrollado trabajos sobre los organismos a su cargo, trabajos que constituyen aportes muy importantes a este estudio.

Por último, durante el año 1993 se producen algunos cambios por especificación de funciones de la Dirección de Saneamiento y Control Ambiental y sus departamentos dependientes (que se mantienen dentro de la Secretaría de Gobierno), y la creación de la Dirección de Servicios Sociales Comunitarios dentro de la Secretaría de Salud y Acción Social, que como hemos visto es la menos desarrollada organizacionalmente.

Queda así conformada la estructura actual, reconstruida en el anexo que se compone de cuatro secretarías, una dirección general, catorce direcciones y veintisiete departamentos, que encuadran a los actuales 228 agentes municipales. La estructura formal de esas Secretarías del municipio alcanza entonces en el año 92 aproximadamente su forma actual, que coincide en casi todos los aspectos con la estructura real. Esta coincidencia genérica se confirmó a través de las entrevistas realizadas con Secretarios, Directores y Jefes de Departamento. Las denominaciones de las unidades son generalmente conocidas y coincidentes, no se registraron graves confusiones acerca de qué unidad se depende o cuáles dependen de una dada, y no se detectaron síntomas graves de falta de definición clara de competencias.

Sí se encontraron algunas confusiones entre tipos de dependencias, es decir no distinción entre autoridad jerárquica y autoridad funcional. La primera se refiere a aquella que ejerce una unidad sobre sus subordinados de línea y la segunda es la que puede ejercer una unidad sobre otra u otras de la organización que no dependen directamente de ella. Dos circunstancias puntuales agravan esta situación en las Secretarías de Gobierno y Salud y Acción Social.

La primera contiene tradicionalmente áreas con poca afinidad de funciones entre sí, cuya diversidad afecta principalmente al normal desarrollo del proceso administrativo, y hace difícil que la planificación, organización, dirección y control se puedan llevar a cabo correctamente bajo estas circunstancias, agravadas por la situación de que el cargo de Secretario de Gobierno se encuentra vacante desde hace varios meses, y sus funciones y responsabilidades son cubiertas temporariamente por el Secretario de Hacienda.

Pero tampoco la Secretaría de Salud y Acción Social cuenta con un titular (nunca lo tuvo), lo cual recarga sobre una de las Secretarías el peso administrativo de tres.

4.2. El régimen actual de estructuras.

4.2.1. Definición de responsabilidades.

No existe una delimitación precisa de las funciones que cada unidad debe desempeñar. Obviamente, ésta ha sido una de las necesidades por las que se encargó este trabajo. Las unidades actúan desempeñando las funciones que se han ido perfilando según la tradición.

El régimen de diseño, consideración y aprobación de estructuras municipales no está gobernado por un conjunto jerárquico de disposiciones.

Los enunciados de estos cuerpos normativos son, en general, ambiguos. Por otra parte, no brindan elementos que posibiliten el adecuado seguimientos del accionar de la administración municipal, los que podrían estar dados por la enunciación de resultados esperados y de los mecanismos e

indicadores para evaluar su cumplimiento.

No se han utilizado criterios uniformes para la creación de diversos organismos. El análisis conjunto de la distribución de direcciones y departamentos permite observar desvíos importantes con respecto al promedio, lo que puesto en otros términos, implica la utilización de diferentes criterios.

4.2.2. La administración de la estructura organizativa:

Existe una confusión entre la estructura organizativa y la estructura escalafonaria en la medida en que los cargos que sirven para determinar las dotaciones se expresan en categorías escalafonarias.

Es preciso avanzar en la definición de puestos de trabajo, como unidad de dotación de personal, diferenciándolo del cargo, categoría analítica que permite agrupar los puestos con requisitos y tareas homogéneos.

4.2.3. Manual de cargos.

No se cuenta con manuales de cargos a nivel organizacional que permitan determinar con precisión responsabilidades por tareas concretas, la experiencia laboral requerida, la formación necesaria y los requisitos complementarios.

Si se pretende contar en el futuro con un régimen de personal basado en pautas objetivas y criterios, la elaboración de manuales de cargos pasa a ser un requisito a satisfacer a nivel de cada organización municipal.

4.2.4. Las estructuras horizontales.

El Municipio de Puerto Deseado tiene en su agenda una serie de cuestiones estratégicas tales como:

- * La intervención en la cuestión del Puerto.
- * La informatización de algunos de sus organismos (Catastro, Contaduría, Biblioteca, por ej.)
- * La inminente puesta en vigencia de los Planes de Desarrollo Urbanístico y Parque Industrial aportados por el CFI.

Para hacer frente a estos desafíos, las estructuras de gestión por programas y proyectos deberían tener cabida dentro de la organización municipal. Este tipo de organización es particularmente contribuyente a la eficacia en el desempeño de tareas altamente innovativas. La asunción de un papel más dinámico por parte de la administración, desterrando el inmovilismo y la cristalización de estructuras inadecuadas para el desempeño de funciones sustantivas, puede verse facilitada por las modalidades de estructuración de difusión sólo excepcional y veces no formalizada en el sector público, como la estructura matricial.

4.2.5. La aprobación de estructuras.

Es necesario incorporar un conjunto de criterios útiles

para la formulación de estructuras. En este informe se avanza en ese sentido:

-mediante la propuesta de un criterios de niveles de responsabilidad para los puestos de conducción hasta jefe de departamento inclusive (anexo I).

-el suministro de un glosario de verbos de acción a utilizar en la redacción de las misiones de las unidades orgánicas hasta nivel División inclusive. (anexo II)

4.3. Criterios para la administración organizacional.

a) Sistematización de un régimen de administración de estructuras que apunte a lograr estructuras más flexibles y ligeras, propias de un nuevo modelo de administración municipal. Este propósito lleva a la necesidad de identificar centros de responsabilidad claramente acotables y a establecer diferencias en los niveles directivos, en función de un análisis de criticidad o funciones.

b) Institucionalizar definitivamente la separación entre el puesto de la estructura organizativa y la categoría escalafonaria del agente que la ocupa, estableciendo las vinculaciones entre ambos, a través de rangos que permitan cubrimiento flexible. Los puestos de cada nivel de responsabilidad podrán ser ocupados por personas que se hallen dentro de un rango de categorías escalafonarias. La transferencia de una persona a un puesto de responsabilidad más alto, no implica la promoción a una categoría mayor en el escalafón respectivo. La estabilidad laboral se referirá a la situación de revista en el escalafón y no a la ubicación en la estructura organizativa.

c) Establecer un sistema de administración de unidades y puestos estratégicos en relación con la consecución de los objetivos de la organización.

4.4. Recomendaciones para el diseño de nuevas estructuras.

-Que puedan ser un recurso/ herramienta de uso facultativo de los máximos decisores municipales.

-Que esa herramienta pueda ser utilizada, dentro de ciertos límites, las veces que se requiera según el criterio y necesidad del decisor político.

-Que posibilite concentrar los esfuerzos innovadores y de mejores retribuciones exclusivamente en el segmento de puestos que tienen mayor incidencia sobre el desempeño final del organismo considerado.

-Que posibilite una mejor administración de los recursos humanos y poder direccionar la capacitación de manera efectiva.

Implica entre otros aspectos:

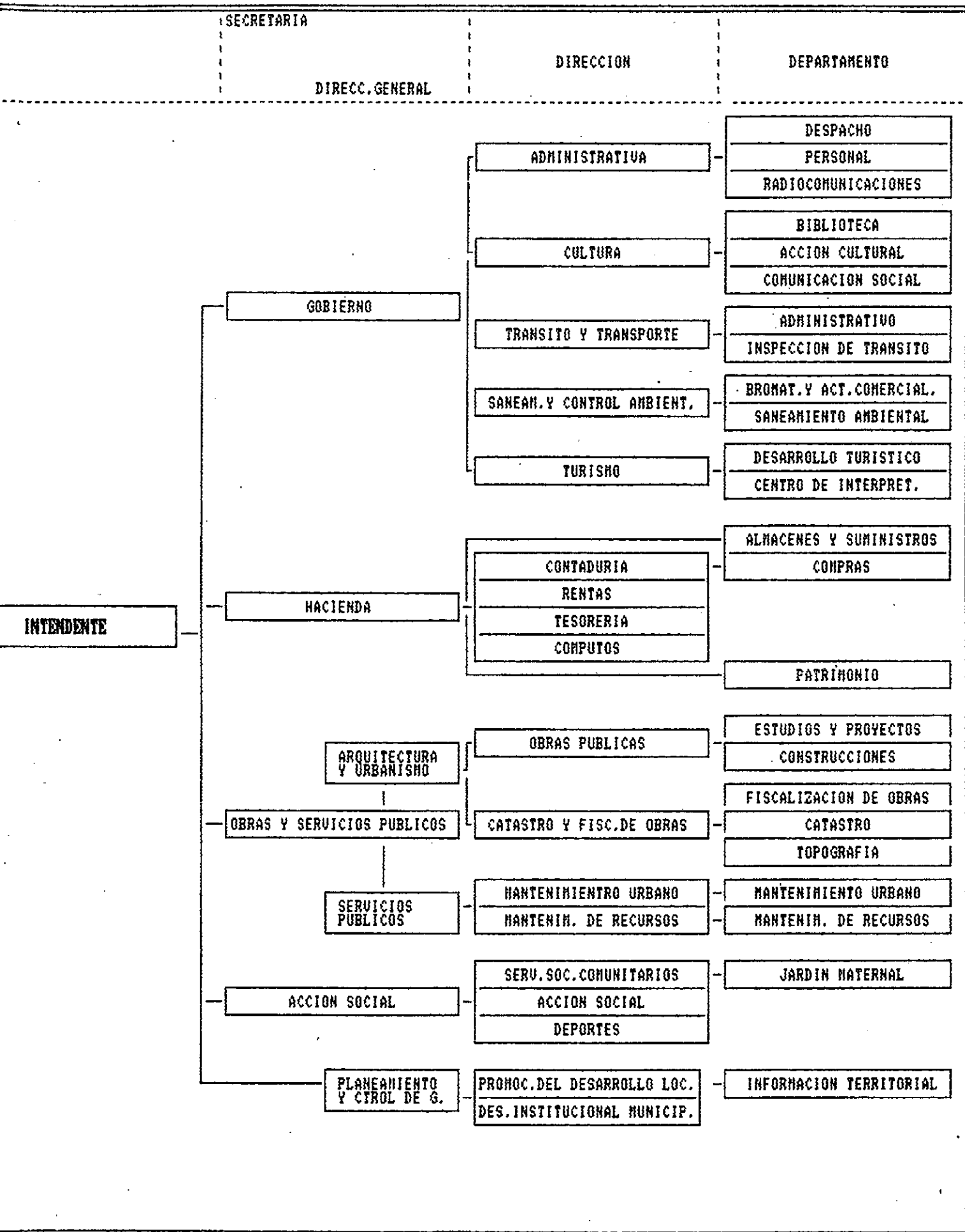
- definición del tipo de unidades jerárquicas.
- descripción de las estructuras orgánicas de las distintas dependencias, en base a criterios homogéneos.
- asignación de niveles de responsabilidad.
- relaciones entre niveles de responsabilidad de los puestos y las categorías del escalafón (propias de los agentes).

5. ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO.

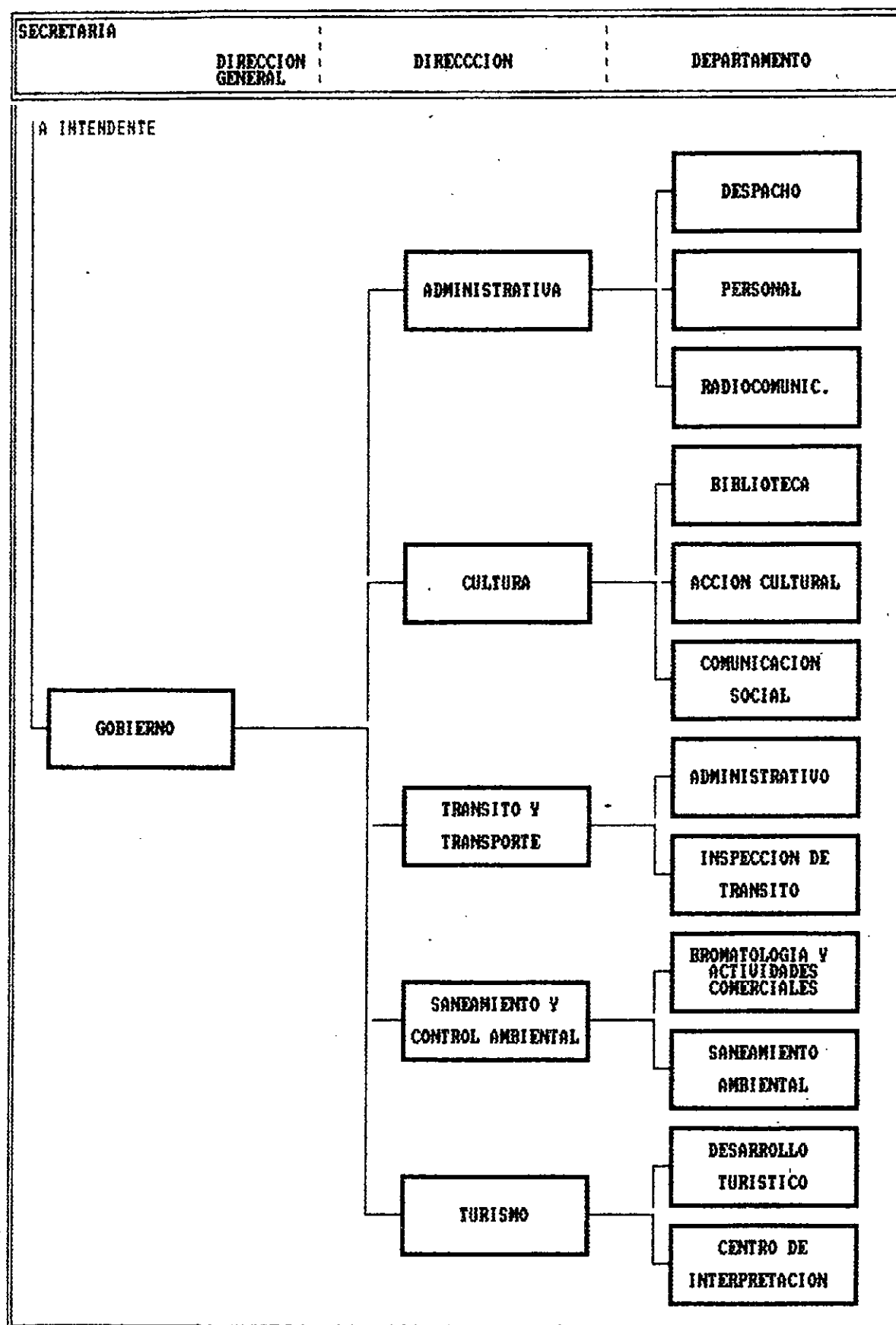
Basado en los datos analizados y su consiguiente consideración crítica efectuada en el punto 4, se procedió a elaborar una alternativa de organización, que se entiende adecuada a la situación actual y a las necesidades del municipio. Esta surge de las posibilidades estudiadas y discutidas con los funcionarios municipales, tratando de aplicar con buen criterio los principios de la organización y sin forzar las limitaciones económico financieras y humanas que afectan a la entidad.

A continuación se presenta, en primer término, el organigrama que expresa gráficamente la estructura propuesta; luego la memoria descriptiva de la propuesta, y finalmente el manual de misiones y funciones adecuado a dicha estructura.

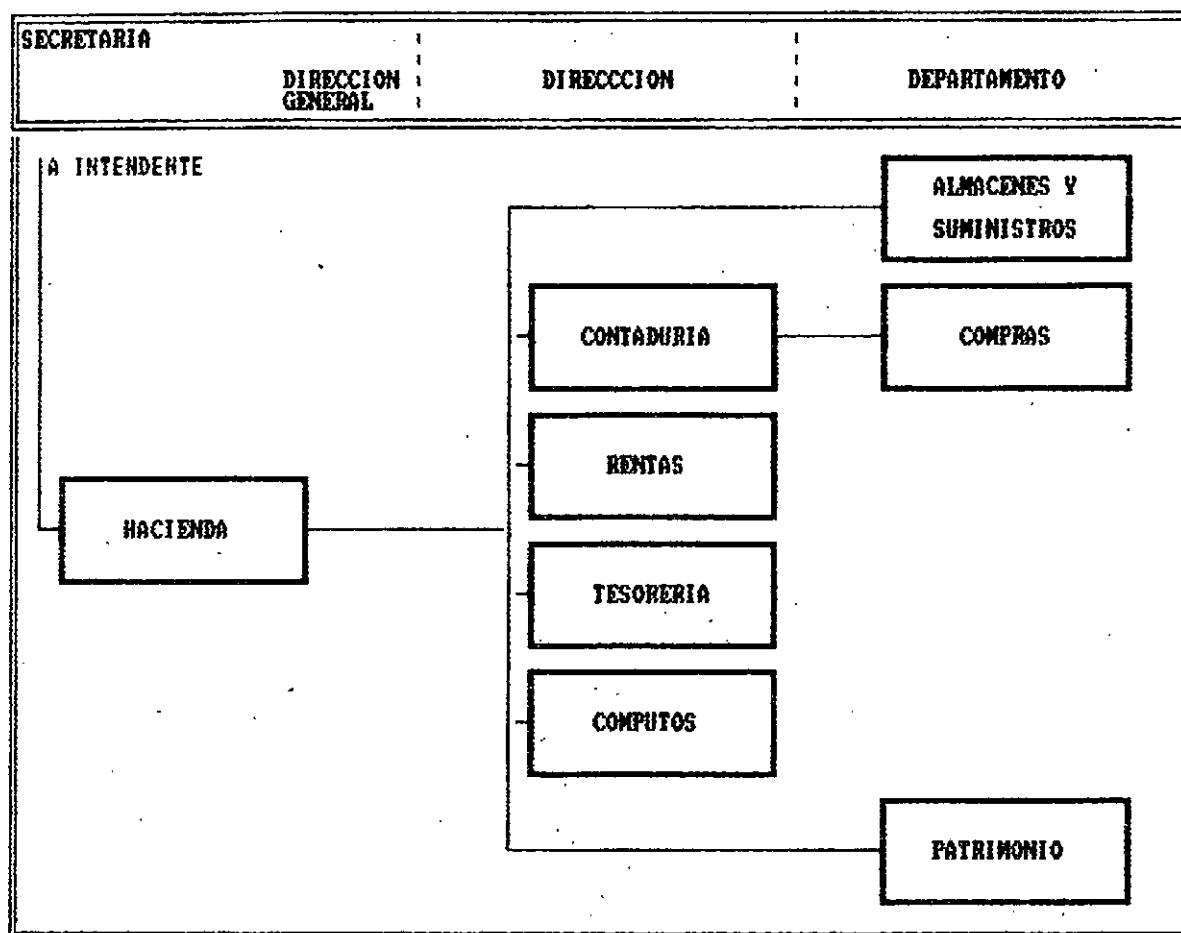
5.1. ORGANIGRAMAS



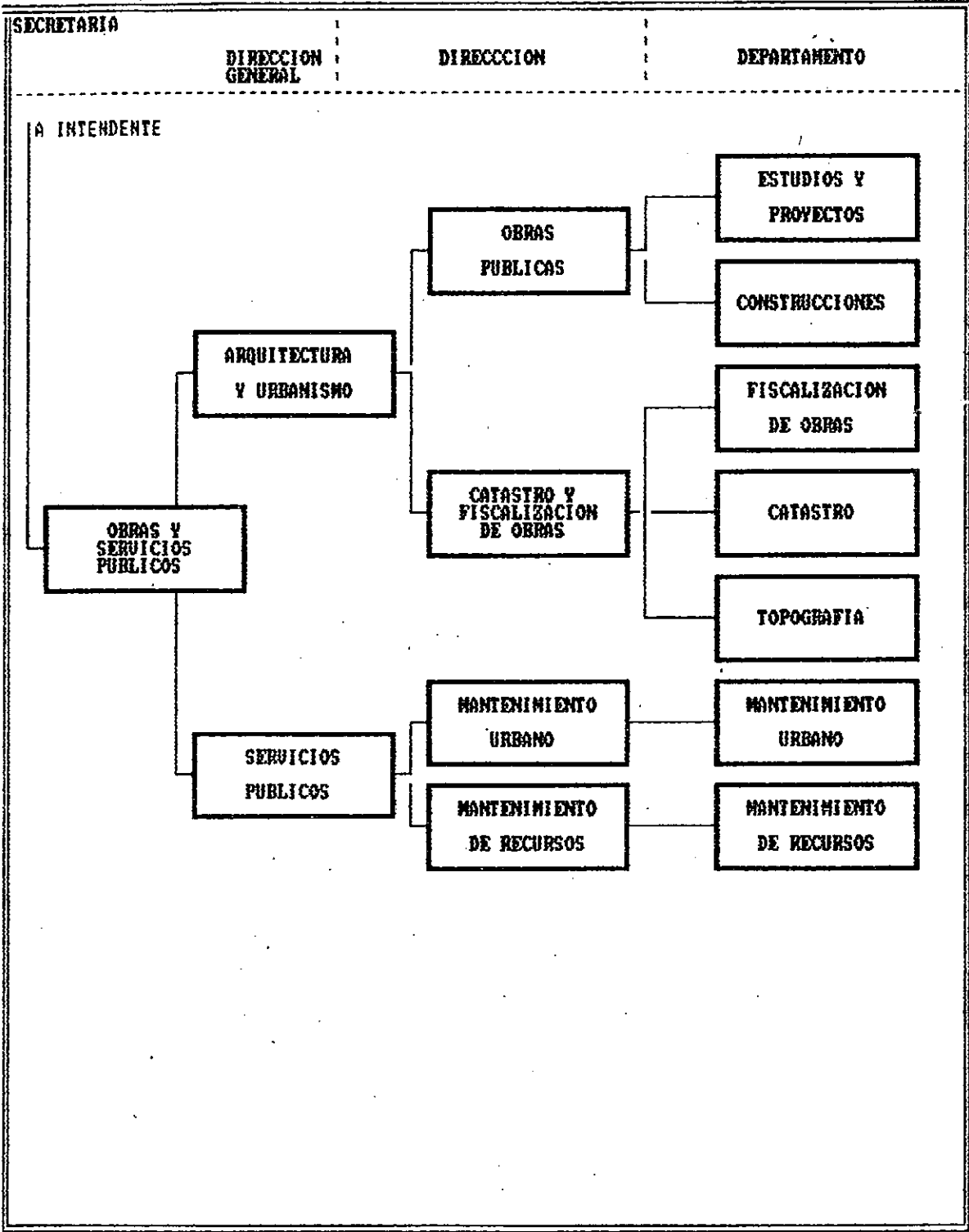
MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO * PROPUESTA DE ORGANIGRAMA * SECRETARIA DE GOBIERNO



MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO * PROPUESTA DE ORGANIGRAMA * SECRETARIA DE HACIENDA

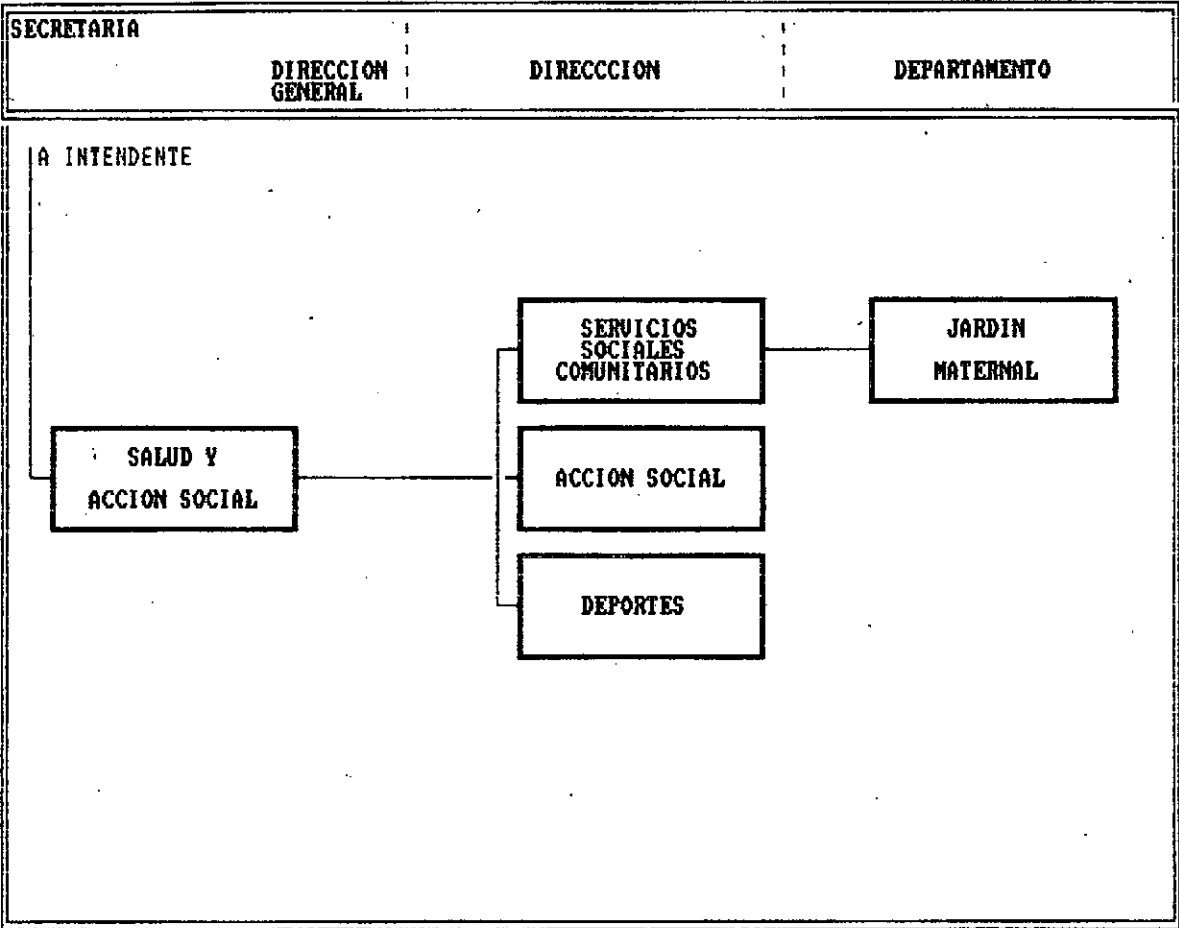


MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO * PROPUESTA DE ORGANIGRAMA
SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS



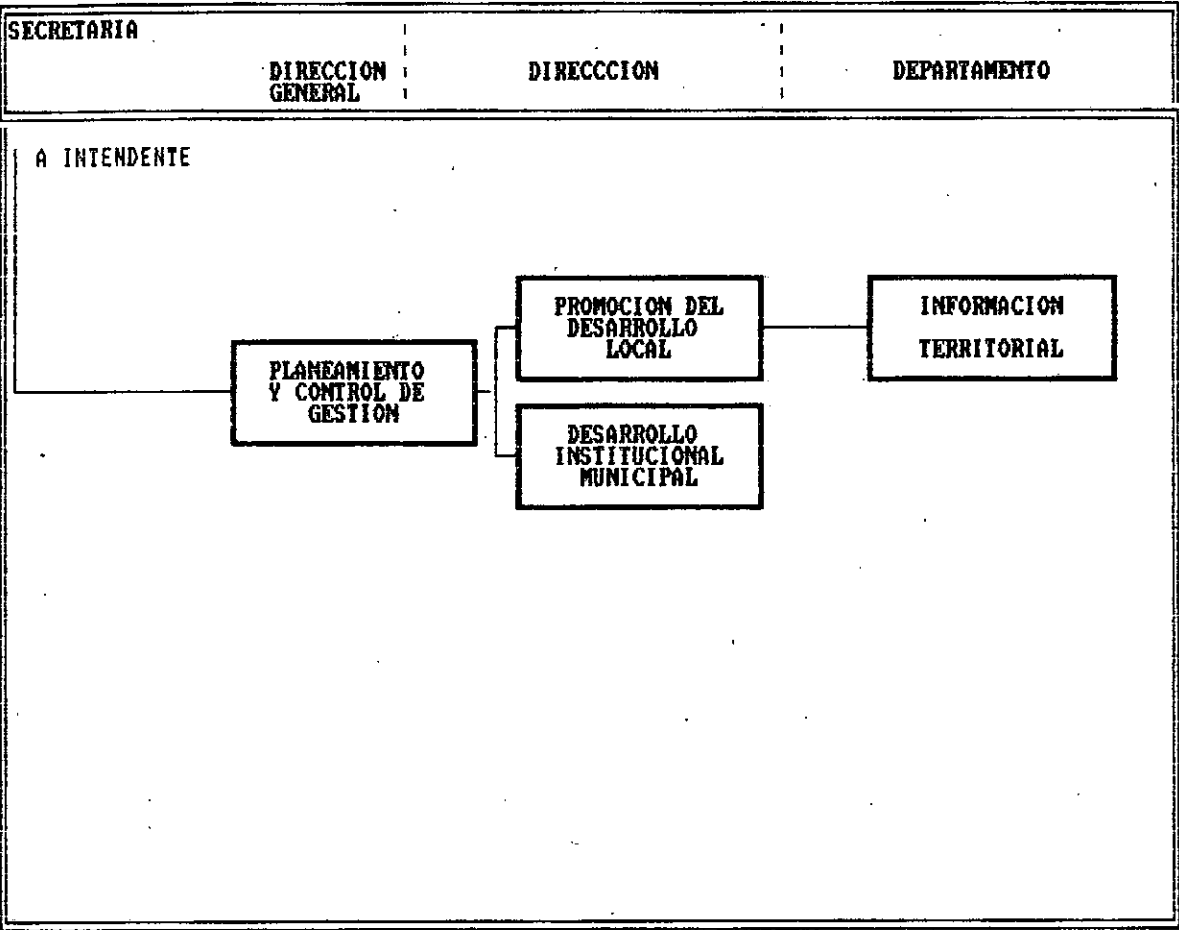
MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO * PROPUESTA DE ORGANIGRAMA
SECRETARIA DE SALUD Y ACCION SOCIAL

25



MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO * PROPUESTA DE ORGANIGRAMA
DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION

26



5.2. DESCRIPCION Y FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA.

La estructura propuesta ha sido diseñada buscando en equilibrio entre las áreas más importantes que tiene la Municipalidad: el Area de Obras y Servicios Públicos, el Area de Hacienda, y la necesariamente multifacética area de Gobierno, a las cuales se agrega el incipiente desarrollo de las áreas de Acción Social y Planeamiento.

A nivel general, se ha tratado de dotar a la estructura municipal propuesta de una mayor planificación y control, funciones éstas que están distribuidas entre las distintas áreas estructuralmente propicias, y asignada de acuerdo a la importancia del área y a su ubicación jerárquica. Así, la función de planificación, apenas incipientemente en la Municipalidad, se desarrollan de manera tal de permitir implemetar una administración orgánica y eficiente, que sirva como elemento dinamizador del desarrollo general de la organización, y a la vez, trascienda como un promotor clave del desarrollo local.

En la heterogénea Secretaría de Gobierno, la Dirección Administrativa se incorpora a la estructura municipal con el objeto de centralizar las funciones de apoyo administrativo, en una unidad independiente. Se agregan a esta unidad nuevas funciones referidas a la utilización y aplicación de las técnicas administrativas modernas, la gestión de estructuras, manuales de misiones y funciones y digesto municipal, y responsabilidades de coordinación que reforzarán el proceso de toma de decisiones. La unidad se forma a partir de las funciones de Despacho, Personal y Radiocomunicaciones; las dos primeras ya se encontraban en el ámbito de la Secretaría de Gobierno, y la última formaba parte de la actualmente denominada "area intendente". Se busca concentrar en esta dirección un conjunto de funciones de apoyo y a la vez despejar al ápice estratégico de la organización de funciones que no son de responsabilidad sobre la gestión global de la administración municipal.

En el ámbito de la Dirección de Cultura, se mantienen los departamentos ya existentes de Acción Cultural y Biblioteca. La actividad de la Biblioteca viene siendo potenciada mediante la incorporación de personal altamente calificado, una incipiente informatización de sus servicios y, lo que es más importante, recalcando su carácter de servicio social y centro de animación cultural. Se incorpora a la Dirección de Cultura, con la forma de Departamento de Comunicación Social, el área recientemente creada de prensa, difusión y el canal municipal de televisión, estableciendo de esta manera las condiciones institucionales para el desarrollo de un organismo que entienda en la elaboración y circulación de información local.

En las Direcciones de Saneamiento y Control Ambiental, Tránsito y Transporte, y Turismo, la presente propuesta incorpora y ha sido elaborada a partir de valiosos aportes efectuados por los directores y no presenta modificaciones

respecto a la situación existente.

En lo concerniente al área de Hacienda no se ha hecho más que dar forma a un proceso de jerarquización ya de estas funciones ya iniciado en el transcurso de la actual gestión, que asigna a las funciones de hacienda el carácter de unidad de apoyo de primer nivel, en razón de estar ligadas directamente a las posibilidades de cumplimiento de las funciones sustantivas.

Siendo el problema económico un factor imprescindible en el desarrollo de todo organismo, la función económico-financiera adquiere una importancia vital en el logro de los objetivos de la Municipalidad.

La Secretaría de Hacienda se encuentra abocada al perfeccionamiento de su sistema de recaudación. Además, y para que el esfuerzo recaudatorio no sea vano y tampoco la única solución a la escasez de recursos, también se está buscando mayor eficiencia en la aplicación de aquellos que se obtengan. Estos objetivos pretenden lograrse a través de una jerarquización y potenciación del área encargada de estas funciones. Es decir, otorgar a la unidad un nivel jerárquico de primera línea y de tipo político, para que pueda disponer de la autoridad necesaria para cumplir con dichos objetivos. Por último, se incorpora en esta Secretaría al Departamento Patrimonio, que desde su creación en 1991 dependía directamente del Intendente, pero en razón de haber cumplido su etapa de organización como órgano de control interno, corresponde alojarlo en este área con funciones similares.

A la Secretaría de Obras y Servicios Públicos le competen una serie de actividades de naturaleza sustantiva, ya que a través de la acción concreta de esta área, la Municipalidad tiende a satisfacer las principales necesidades colectivas de la comunidad.

Se pretende que las variadas actividades de esta Secretaría se distribuyan en dos Direcciones Generales que, con su vigencia y accionar impongan en el tiempo un alto grado de especialización. El nivel de Dirección General se considera adecuado para el momento actual, considerando el monto de los recursos y la envergadura y cantidad de obras que maneja actualmente la Municipalidad.

La especialización que se pretende imponer en las dos Direcciones Generales, permitirá al Secretario de Obras y Servicios Públicos ocupar mayores esfuerzos en las funciones de planificación, programación y control, actualmente desarrolladas en forma incipiente, que resultarán de gran conveniencia para la correcta administración de los recursos disponibles por un lado y para la adecuada satisfacción de las necesidades colectivas por otro.

En la estructura propuesta se crea la Dirección General de Arquitectura y Urbanismo, que depende directamente de la Secretaría y reúne las direcciones ya existentes de Obras Públicas y Catastro y Fiscalización de Obras. La otra Direc-

ción General propuesta -de Servicios Públicos- incorpora el área preexistente, reorganizándola con un criterio de discriminación de acuerdo al tipo de actividad sustantiva que realiza. Así, quedan perfectamente delimitadas dos Direcciones, una de Mantenimiento Urbano que organiza y supervisa los servicios públicos que se brindan a la comunidad y otra de Mantenimiento de Recursos, que organiza y supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales del municipio y de aquellas instituciones con las cuales el municipio establezca convenio.

El Municipio ha encarado decididamente el desarrollo gradual del área de Salud y Acción Social. La presente propuesta es producto del trabajo conjunto con los profesionales actualmente a cargo del sector, y entendemos que completa el diseño de una Secretaría de singular importancia y de imprescindible existencia en una organización municipal, ya que es el nexo entre la autoridad municipal y la comunidad que ella representa. Se forma así un verdadero canal de comunicación permanente por donde fluye la información de carácter social en dos sentidos: la comunidad es emisora de sus problemas, necesidades e inquietudes que receptan los organismos de la Secretaría y transmiten a la autoridad municipal. Esta última, a través de la labor conjunta con Acción Comunitaria, establece prioridades, proyecta soluciones e instrumenta los medios disponibles para implementar los proyectos, produciéndose así el flujo de prestaciones en el otro sentido, o sea, la respuesta de la Municipalidad a la comunidad. Dado el creciente protagonismo municipal en los programas de acción social locales y los de nivel provincial y nacional, se ha considerado conveniente dotar a la Secretaría de dos Direcciones, la de Servicios Sociales Comunitarios (ya existente) y la nueva de Acción Social, e incorporar la Dirección de Deportes.

Pese a que en este momento no se administran a nivel municipal programas de salud en sentido estricto, se ha decidido mantener el tema dentro de las incumbencias de la Secretaría, atendiendo a la posibilidad cierta de que dentro del proceso de descentralización en curso, la intendencia deba tomar cartas en el asunto¹.

El esquema propuesto para el área de Planeamiento y Control de Gestión², desagrega la función en dos direcciones y un departamento. Mediante la primera - Dirección de Promoción del Desarrollo Local- el municipio intenta colocarse como protagonista del crecimiento de la actividad económica local, mediante la intervención directa e indirecta en la formulación de objetivos, políticas y ejecución de acciones que promuevan el desarrollo local, partiendo del diagnóstico que afirma que

¹ Entre otros casos provinciales, la Ley de Hospitales 11.072/91 de la Provincia de Buenos Aires, otorga un particular protagonismo a los municipios en la gestión del Sistema Local de Salud (SILOS).

² Dado la importancia dada por las autoridades a este área, se efectuó un desarrollo especial del tema, que se consigna en el punto xx.

éste es posible si se exploran las posibilidades de diversificación de la estructura económica de la localidad, especialmente en lo que se refiere a la industria pesquera y el mayor aprovechamiento de su puerto. Esta dirección va acompañada de un Departamento de Información Territorial.

La Dirección restante -de Desarrollo Institucional Municipal- atiende al tema de la consolidación institucional del municipio como gobierno local, apoyado en el manejo de los recursos locales con alta calidad administrativa, para lo cual deberá adecuar permanentemente su organización, tecnificar sus circuitos administrativos y capacitar sus recursos humanos.

5.3. MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES.

En esta sección se incluye la explicitación de las misiones y funciones inherentes a las unidades representadas en el organigrama que antecede.

A los efectos de precisar el sentido de los enunciados funcionales, se ha seguido la convención, ampliamente usada, de definir el significado de muchos de los infinitivos verbales con que comienzan tales enunciados (ver anexo II). Ello tiene por motivo acotar su alcance a los fines del trabajo y de las interpretaciones de que puedan ser objeto las funciones por los usuarios; a la vez, se busca proporcionar un instrumento útil que forme parte del nuevo régimen de administración de estructuras en futuras modificaciones o actualizaciones.

PROPUESTA DE MISIONES Y FUNCIONES

PARA LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO

· Versión corregida 8/7/93

SECRETARIA DE GOBIERNO

Misión:

Dirigir la actividad municipal en materia de administración, turismo, cultura, tránsito y transporte y saneamiento y control ambiental.

Funciones

- 1) Planificar las funciones administrativas de apoyo al organismo municipal.
- 2) Entender en la promoción y coordinación de actividades culturales de la localidad.
- 3) Dirigir la política de difusión de la Municipalidad, y entender en la producción y circulación de información local.
- 4) Ejercer control del cumplimiento de las normas de salubridad, higiene, moralidad y buenas costumbres.
- 5) Planificar el fomento, promoción y desarrollo turístico en Puerto Deseado y zonas de influencia.
- 6) Entender en la habilitación de locales destinados al funcionamiento de comercios e industrias y el otorgamiento de permisos para el funcionamiento de espectáculos públicos.
- 7) Planificar la seguridad vial y organizar la aplicación de las normas vigentes en materia de tránsito y transporte.
- 8) Entender en todo lo relativo a la protección ambiental de la localidad.
- 9) Planificar la administración, selección, desarrollo y capacitación de personal.
- 10) Planificar el control de la situación sanitaria de la mercadería de consumo en general.
- 11) Gestionar ante organismos provinciales y/o nacionales, los asuntos municipales que requieran intervención.
- 12) Cumplir funciones de Secretario General del Sistema de Defensa Civil.

DIRECCION ADMINISTRATIVA

Misión

Entender en la conducción de las funciones administrativas de apoyo al organismo municipal, referentes a despacho, personal y seguridad y maestranza. Promover la eficiencia administrativa de todo el organismo municipal.

Funciones

- 1) Controlar la conexión e integridad de la documentación que necesite ser considerada y resuelta por la autoridad municipal.
- 2) Efectuar estudios de racionalización administrativa, en lo referente a procedimientos, formularios, y métodos de ejecución de tareas, proponiéndolos a consideración de la autoridad.
- 3) Intervenir en los estudios de reestructuración de la organización municipal.
- 4) Mantener actualizados los manuales de organización del municipio y encargarse del control de los formularios en uso.
- 5) Asistir a la autoridad municipal en el trámite de la documentación, de acuerdo a las normas administrativas vigentes.
- 6) Dirigir el estudio de los informes y actuaciones que forman parte de los expedientes, a fin de orientar a Despacho sobre la redacción de las normas que se requieran.
- 7) Estudiar y proponer sistemas de reclutamiento, selección, capacitación y calificación del personal.
- 9) Estudiar e interpretar, o gestionar la interpretación de las normas sobre personal, asesorando sobre su aplicación.
- 10) Entender en la confección y actualización del digesto municipal.
- 11) Entender en la publicación y difusión de los hechos y actos municipales que necesiten tal requisito, coordinando con el Departamento Prensa y Difusión.
- 12) Supervisar el tráfico oficial de comunicaciones y radioconversaciones.

13) Efectuar la convocatoria y coordinación de reuniones de Gabinete, y de reuniones de la Intendencia con instituciones públicas y privadas.

14) Asesorar en cuestiones protocolares a las distintas áreas municipales.

DEPARTAMENTO DESPACHO

Misión:

Entender en la redacción, registro, diligenciamiento y archivo de la documentación municipal.

Funciones

- 1) Redactar los proyectos de normas que, de acuerdo a los contenidos de los expedientes, se requieran, preparando la elevación para su consideración y firma por parte de la Intendencia.
- 2) Registrar las normas dictadas por la autoridad municipal en el protocolo municipal pertinente.
- 3) Supervisar la organización y funcionamiento del Archivo y la Mesa de Entradas municipales.
- 4) Expedir y entregar copias de documentación a solicitud de parte interesada, previa autorización competente.
- 5) Llevar un registro de efemérides y fechas conmemorativas, y labrar las actas de aquellos acontecimientos establecidos por el protocolo y ceremonial.
- 6) Legalizar y distribuir copias de las resoluciones y normas entre las unidades municipales y/o terceros afectados por las mismas.
- 8) Diligenciar ante el Boletín Oficial y los medios de comunicación, la publicación de las normas y comunicados que por disposición municipal deban hacerse públicos.

DEPARTAMENTO PERSONAL

Misión

Entender en el control y registración del movimiento del personal.

Funciones

- 1) Aplicar las normas legales referidas a los temas de personal.
- 2) Preparar, custodiar y mantener actualizados los legajos del personal de la Municipalidad.
- 3) Elaborar los contratos de personal transitorio de la Municipalidad.
- 4) Controlar la puntualidad y asistencia del personal municipal.
- 5) Efectuar la recepción, confección y seguimiento de los comunicados de enfermedad de los agentes municipales.
- 6) Participar en el otorgamiento de licencias, justificaciones y franquicias al personal municipal.
- 7) Participar en la aplicación de sanciones al personal, preparando los antecedentes que den fundamento a tales medidas.
- 8) Tramitar las afiliaciones de los agentes municipales a los organismos previsionales correspondientes.
- 9) Participar en el reclutamiento, selección, calificación y capacitación del personal.
- 10) Entender en la confección de la documentación necesaria para la liquidación de haberes del personal municipal.
- 11) Supervisar el mantenimiento y custodia del edificio e instalaciones municipales.

DEPARTAMENTO RADIOCOMUNICACIONES

Misión

Entender en el tráfico oficial de comunicaciones y radioconversaciones.

Funciones

- 1) Efectuar la recepción y emisión del tráfico oficial de comunicaciones y radioconversaciones.
- 2) Mantener conexión con la Red Provincial de Telecomunicaciones.
- 3) Oficiar de servicio de comunicaciones en el sistema de defensa civil.

DIRECCION DE CULTURA

Misión

Entender en la promoción y coordinación de actividades culturales de la localidad.

Funciones

- 1) Programar cursos de iniciación y perfeccionamiento en los diferentes campos de la cultura y el arte.
- 2) Promover la realización de exhibiciones, muestras o presentaciones de artistas, artesanos, conferenciantes y profesionales de todas las ramas del saber.
- 3) Promover el desarrollo actividades culturales en la localidad.
- 4) Promover la realización de actos, fiestas y espectáculos públicos municipales.
- 5) Supervisar el desarrollo de las actividades de la Biblioteca Municipal.
- 6) Promover la recolección, conservación y comunicación de la documentación histórica referente a Puerto Deseado.
- 7) Promover la elaboración y difusión de información local.
- 8) Promover la realización de actos y fiestas cívicas.
- 9) Promover la realización de cursos, y programas de educación de interés comunitarios y apoyar el desarrollo de grupos con intereses culturales y educativos específicos.
- 10) Entender en el otorgamiento de becas que disponga el municipio.
- 11) Mantener registro de las entidades de bien público con personería municipal.

DEPARTAMENTO BIBLIOTECA

Misión

- Administrar la Biblioteca Municipal, enfatizando su carácter de servicio social y centro de animación cultural.

Funciones

- 1) Organizar la operatividad del Sistema Bibliotecario.
- 2) Programar actividades y eventos.
- 3) Promover la integración de esfuerzos privados y de entidades intermedias al accionar de la Biblioteca.
- 4) Supervisar la puesta en marcha del proyecto de informatización de la Biblioteca.

DEPARTAMENTO ACCION CULTURAL

Misión

Organizar actividades de promoción y organización cultural.

Funciones

- 1) Efectuar cursos de iniciación y perfeccionamiento en los diferentes campos de la cultura y el arte.
- 2) Organizar la realización de exhibiciones, muestras o presentaciones de artistas, artesanos, conferenciantes y profesionales de todas las ramas del saber.
- 3) Coordinar iniciativas privadas y de entidades intermedias para el desarrollo actividades culturales en la localidad.
- 4) Coordinar la realización de espectáculos públicos municipales.

DEPARTAMENTO COMUNICACION SOCIAL

Misión

Entender en la elaboración y circulación de información local.

Funciones

- 1) Organizar la producción y difusión de información del quehacer municipal.
- 2) Promover la difusión de información local, en coordinación con esfuerzos privados y de entidades intermedias.
- 3) Coordinar la actividad del Canal Municipal.

DIRECCION DE TRANSITO Y TRANSPORTE

Misión

Promover la seguridad vial y organizar la aplicación de las normas vigentes en materia de tránsito y transporte.

Funciones

- 1) Formular propuestas de normas de tránsito y transporte.
- 2) Entender en la instalación y mantenimiento de la señalización vial.
- 3) Promover campañas de educación y concientización vial.
- 4) Fiscalizar en la vía pública el cumplimiento de las normas inherentes a la circulación automotor y peatonal.
- 5) Administrar el otorgamiento de licencias para conducir y la habilitación de vehículos comerciales.
- 6) Efectuar estadísticas de volumen de tránsito y accidentes.
- 7) Coordinar su accionar con el Juzgado Municipal de Faltas.
- 8) Ejercer funciones de Delegación Provincial de Tránsito y Transporte..

DEPARTAMENTO INSPECCION DE TRANSITO Y TRANSPORTE

Misión

Ejercer el control en la vía pública del cumplimiento de las normas inherentes a la circulación automotor y peatonal.

Funciones

- 1) Fiscalizar la circulación automotor y peatonal.
- 2) Fiscalizar la prestación de servicios de transporte público de pasajeros y cargas.
- 4) Efectuar acciones de prevención de accidentes y educación vial.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Misión

Entender en todas las cuestiones administrativas referentes a tránsito y transporte.

Funciones

- 1) Elaborar informes correspondientes a trámites automotores.
- 2) Organizar y mantener un archivo de documentación de la Dirección.
- 3) Extender los carnet de conductor, tanto particular como profesional, y sus renovaciones.
- 4) Diligenciar las habilitaciones y renovaciones de taxis y remises..
- 5) Organizar y mantener un digesto de normas de tránsito y transporte.
- 6) Llevar un registro de accidentes de tránsito, a fin de elaborar las estadísticas pertinentes.

DIRECCION DE SANEAMIENTO Y CONTROL AMBIENTAL

Misión

Entender en todo lo relativo a la protección y mejoramiento ambiental de la localidad.

Dirigir el control la situación sanitaria de la mercadería de consumo en general y el cumplimiento de normas sobre comercio e industria.

Funciones

- 1) Promover la implementación de un sistema municipal de protección ambiental.
- 2) Planificar e instrumentar la política municipal en la protección del medio ambiente.
- 3) Entender en todo lo relacionado con las disposiciones nacionales, provinciales y municipales relacionadas con el medio ambiente.
- 4) Entender en lo relacionado con el Plan de Manejo y Administración de la Reserva Natural de la Ría Deseado.
- 5) Intervenir en la evaluación del impacto ambiental de actividades, emprendimientos y proyectos.
- 6) Promover la información y la educación pública ambiental, mediante la participación ciudadana.
- 7) Organizar la fiscalización de la situación sanitaria de la mercadería de consumo en general.
- 8) Fiscalizar el cumplimiento de normas de habilitación de comercios e industrias.
- 9) Organizar las acciones de Saneamiento Urbano.
- 10) Administrar el cementerio municipal.
- 11) Efectuar control de plagas y animales sueltos en la vía pública.
- 12) Resolver problemas relativos al saneamiento ambiental, en coordinación con otras áreas municipales o de terceros.
- 13) Coordinar su accionar con el Juzgado Municipal de Faltas.

DEPARTAMENTO BROMATOLOGÍA Y ACTIVIDADES COMERCIALES

Misión

Fiscalizar la situación sanitaria de la mercadería de consumo en general, y el cumplimiento de normas sobre comercio e industria.

Funciones

- 1) Entender en la habilitación de locales para industria y comercio.
 - 2) Fiscalizar la actividad de abastecedores y vendedores ambulantes.
 - 3) Ejercer control de pesas y medidas.
 - 4) Efectuar control de espectáculos públicos, entretenimientos y salas de juegos.
 - 5) Fiscalizar la comercialización de comestibles y bebidas.
 - 6) Fiscalizar la introducción, faena y comercialización de animales.
 - 7) Entender en el otorgamiento y renovación de libretas sanitarias.
 - 8) Administrar el matadero municipal.
-

DEPARTAMENTO SANEAMIENTO AMBIENTAL

Misión

Entender en todo lo relativo al Saneamiento Ambiental, resolviendo problemas y efectuando acciones de control, prevención y educación.

Funciones

- 1) Controlar la salida de aguas servidas a la vía pública.
- 2) Controlar la contaminación visual, auditiva, del aire y del suelo.
- 3) Fiscalizar el tratamiento y disposición de efluentes industriales en general, con especial énfasis en aquellos que son producto de la actividad portuaria.
- 4) Planificar el control, manejo y mejoramiento del Basural Municipal.
- 5) Controlar la descarga y disposición final del contenido de vehículos atmosféricos.
- 6) Planificar y efectuar acciones sanitarias contra plagas, zoonosis y pestes urbanas, animales y vegetales.
- 7) Efectuar los servicios administrativos del cementerio municipal.
- 8) Administrar el servicio municipal de perrera y efectuar el control de equinos en la vía pública.

DIRECCION DE TURISMO

Misión:

Entender en las cuestiones vinculadas con el desarrollo de la actividad turística, a fin de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en Puerto Deseado y zonas de influencia.

Funciones

- 1) Planificar acciones de fomento, promoción y fiscalización del Turismo.
- 2) Promover la puesta en valor y protección de los atractivos turísticos de la región.
- 3) Dirigir actividades y eventos relacionados con el turismo; la propaganda y publicidad turística.
- 4) Planificar medidas de fomento y control de los servicios turísticos y administrar los servicios municipales.
- 5) Planificar la provisión de información, asistencia y educación ambiental a turistas y residentes.

DEPARTAMENTO DESARROLLO TURISTICO

Misión

Efectuar acciones de fomento, promoción y fiscalización del Turismo.

Funciones

- 1) Planificar acciones tendientes a la puesta en valor y protección de los atractivos turísticos.
- 2) Coordinar actividades y eventos relacionados con el turismo.
- 3) Promover, coordinar y/o ejecutar acciones de propaganda y publicidad turística.
- 4) Efectuar medidas de control de los servicios turísticos y administrar los servicios municipales de camping, albergue y guardafauna.
- 5) Fomentar el desarrollo de planes especiales de Turismo.

DEPARTAMENTO CENTRO DE INTERPRETACION

Misión

Entender en la provisión de información, asistencia y educación ambiental a turistas y residentes.

Funciones

- 1) Promover metodologías y acciones encaminadas a explicar y reseñar las características salientes de los recursos naturales de la Reserva Natural Ría Deseado, Reserva Natural Cabo Blanco, Reserva Natural Bahía Laura y Monumento Natural Bosques Petrificados.
- 2) Organizar campañas de concientización en residentes y turistas.
- 3) Organizar y producir documentación interpretativa.

SECRETARIA DE HACIENDA

Misión

Entender en la programación, ejecución y control presupuestarios de recursos y gastos; en la definición de políticas sobre tasas, contribuciones y multas, la aplicación coherente de las mismas sobre los obligados y en control del pago por parte de éstos.

Funciones

- 1) Asesorar a la autoridad municipal en materia de políticas presupuestarias.
- 2) Formular pautas para la elaboración del presupuesto anual de gastos y recursos que respondan a las políticas presupuestarias fijadas.
- 3) Programar la distribución de las partidas presupuestarias entre las unidades que conforman la administración municipal.
- 4) Proponer a la Intendencia los ajustes presupuestarios necesarios, reforzando o disminuyendo las partidas de gastos.
- 5) Dirigir la elaboración de estados contables especiales, y controlar el cumplimiento de los plazos fijados legalmente para la elaboración de estados contables y cuenta general del ejercicio.
- 6) Controlar la rendición de cuenta del presupuesto ejecutado en el ejercicio, y elevarla a consideración de la autoridad.
- 7) Controlar las registraciones contables.
- 8) Supervisar la marcha de la ejecución presupuestaria, a los efectos de detectar con anticipación la necesidad de efectuar ajustes.
- 9) Entender en la elaboración de los planes financieros de corto, mediano y largo plazo.
- 10) Asistir a la Intendencia en la contratación de bienes y servicios no personales.
- 11) Controlar los procedimientos de compra.
- 12) Formular políticas y pautas para la determinación y actualización de los montos de tasas, multas y derechos municipales, y para el control de los ingresos por esos conceptos y de las deudas de los contribuyentes.

- 13) Coordinar la elaboración de ordenanzas tributarias municipales.
- 14) Controlar el movimiento de los fondos municipales y provinciales a cargo de la municipalidad.
- 15) Participar en la autorización de pagos.
- 16) Procurar la participación conjunta con otros organismos provinciales y/o municipales, en la elaboración de normas sobre aspectos de su competencia, que sean de aplicación común o complementaria.
- 17) Definir las pautas para el control de los bienes patrimoniales de la Municipalidad.
- 18) Cumplir funciones de Administración de Emergencias en el Sistema de Defensa Civil.

DIRECCION DE CONTADURIA

Misión

Entender en la contabilización presupuestaria y en el movimiento de fondos y valores del Municipio.-

Funciones

- 1) Formular el proyecto del presupuesto de gastos y cálculo de recursos.
- 2) Dirigir el Registro de los créditos de las partidas presupuestarias, distribuidas entre las unidades que conforman la administración municipal.
- 3) Dirigir el registro de la ejecución presupuestaria, de acuerdo a las pautas fijadas por las normas vigentes.
- 4) Intervenir en las distintas etapas del gasto público (preventivo, compromiso, mandado a pagar y pagado), registrándolas contablemente.
- 5) Informar a la Secretaría de Hacienda sobre la marcha de la ejecución presupuestaria.
- 6) Fiscalizar, de acuerdo al plan de cuentas, el movimiento de fondos y valores.
- 7) Controlar diariamente el manejo de fondos informado por Tesorería.
- 8) Efectuar el registro contable de los ingresos municipales.
- 9) Programar el plan financiero semanal, informando de él a Secretaría de Hacienda.
- 10) Efectuar arqueos periódicos de fondos y valores.
- 11) Controlar las conciliaciones bancarias efectuadas por Tesorería.
- 12) Controlar la información elaborada por el Departamento Personal para la liquidación de haberes.
- 13) Elaborar las liquidaciones a proveedores de bienes y servicios no personales y la de viáticos a los funcionarios municipales.
- 14) Elaborar la rendición de cuentas del presupuesto ejecutado en el ejercicio y las demás cuentas especiales.

- 15) Llevar la contabilidad de responsables, formulando los cargos y descargos que correspondan.
- 16) Controlar el cumplimiento en tiempo y forma de las rendiciones a que están obligados los distintos responsables, informando ante la Secretaría de Hacienda los cargos vencidos.
- 17) Intervenir en las contrataciones referentes a bienes y servicios no personales, encuadrando el trámite en los términos reglamentarios.
- 18) Preparar oportunamente la información atinente a su área requeridas por el Tribunal de Cuentas de la Provincia y demás organismos provinciales.
- 19) Intervenir en la determinación de los costos de las obras públicas, a los efectos de establecer la contribución por mejoras correspondientes a cada contribuyente.
- 20) Elaborar la cuenta general del ejercicio fiscal.
- 21) Participar en la elaboración de ordenanzas tributarias anuales.
- 22) Controlar la documentación para el pago de sueldos elaborada por la Dirección de Cómputos.

DIRECCION TESORERIA

Misión

Entender en la recepción y custodia de los fondos que ingresen a la Municipalidad y en la efectivización de los pagos que esta realice.

Funciones:

- 1) Entender en la recepción de todos los recursos que por cualquier motivo ingresen a la Municipalidad.
- 2) Efectuar la totalidad de los pagos que por cualquier motivo deba realizar la Municipalidad.
- 3) Entender en la custodia de los fondos y valores que permanezcan en el tesoro municipal, dentro de los límites de seguridad establecidos.
- 4) Efectuar el depósito en instituciones financieras de los fondos de disponibilidad inmediata que, por su volumen e importancia, excedan los términos de seguridad del tesoro municipal.
- 5) Efectuar el registro y conciliación de los fondos municipales y aquellos sobre los cuales se le haya formulado cargo a la Municipalidad.
- 6) Efectuar el rendimiento de cuentas oportunamente a la Secretaría de Hacienda de los egresos realizados por tipo de gasto.
- 7) Controlar la rendición diaria de los cajeros habilitados.
- 8) Entender en el manejo de la Caja Chica.
- 9) Administrar la custodia de fondos y valores entregados en garantía.
- 10) Intervenir en los arqueos realizados por Contaduría u otros órganos y organismos de contralor.
- 11) Supervisar el cumplimiento de la Ley de Sellos y el Régimen Impositivo vigente.
- 12) Intervenir en la emisión de libramientos contra las cuentas municipales.
- 13) Efectuar la retención a los proveedores de los tributos provinciales.
- 14) Efectuar rendición diaria de los ingresos, emitiendo el parte diario de tesorería.

Secretaría de Hacienda

DIRECCION DE RENTAS

Misión

Entender en la determinación y actualización de los montos de las tasas, multas, contribuciones y derechos municipales, y en el control de la deuda de los contribuyentes.

Funciones

- 1) Participar en la confección de los proyectos de ordenanzas impositivas.
- 2) Participar en la confección del calendario impositivo anual.
- 3) Formular el monto de los tributos establecidos por las normas vigentes y codificar las variables para su cálculo automático.
- 4) Mantener actualizado estado de cuentas de cada contribuyente.
- 5) Efectuar certificaciones de deuda o libre deuda de los contribuyentes.
- 6) Efectuar informes a Secretaría de Hacienda sobre el comportamiento de las recaudaciones, a efectos de la confección del presupuesto anual de recursos.
- 7) Promover el inicio de acciones tendientes al cobro de deudas.
- 8) Efectuar la facturación de servicios municipales a terceros.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Misión

Entender en la tramitación de las compras y contrataciones.

Funciones

- 1) Recibir los pedidos de compra de las distintas reparticiones.
- 2) Fiscalizar el visto bueno previo de la autoridad competente.
- 3) Efectuar un análisis de las especificaciones del pedido, a efectos de asegurar la provisión del bien o servicio requerido, de acuerdo a normas relativas a estandarización y racionalización de materiales, y la escala de contrataciones vigentes.
- 4) Formular las cláusulas particulares y la documentación necesaria para los distintos tipos de cotizaciones.
- 5) Organizar la publicidad prevista en la Ley o necesaria para asegurar el éxito de los concursos y licitaciones.
- 6) Administrar la distribución de pliegos de los llamados a proveedores que reúnan las condiciones requeridas.
- 7) Administrar las propuestas formuladas por los oferentes.
- 8) Efectuar los actos de apertura de las ofertas.
- 9) Fiscalizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.
- 10) Mantener el registro de proveedores de la Municipalidad.
- 11) Intervenir en el proceso de adjudicación.
- 12) Efectuar las compras autorizadas y registrar su recepción en la dependencia correspondiente.

DEPARTAMENTO ALMACENES Y SUMINISTROS

Misión:

Entender en la administración de insumos en general que se incorporan al patrimonio de la Municipalidad, incluyendo su recepción, emisión, y conservación.

Funciones

- 1) Administrar la recepción y distribución de los bienes muebles adquiridos por la Municipalidad.
- 2) Entender en la catalogación e identificación de los bienes de acuerdo al nomenclador de bienes.
- 3) Intervenir en el inicio de la gestión de compra para su control.
- 4) Efectuar el registro contable de acuerdo a las normas vigentes.
- 5) Organizar las medidas de seguridad tendientes a la salvaguarda de los bienes administrados.
- 6) Entender en la clasificación y custodia de los bienes en desuso.
- 7) Asistir técnica y administrativamente a los agentes de la Municipalidad en la materia.
- 8) Efectuar inventarios periódicos de las existencias en depósito e informar a la superioridad de su resultado.
- 9) Controlar la documentación para su ingreso al sistema de procesamiento de datos.
- 10) Actuar como vocal dentro de la Comisión Permanente de Baja.
- 11) Informar a las áreas correspondientes de la recepción de los pedidos efectuados.

DIRECCION DE COMPUTOS

Misión

Entender en la disponibilidad de información para la Secretaría de Hacienda, ya sea mediante el manejo y procesamiento computarizado de ésta como a través del almacenaje y archivo de dichas informaciones en bases de datos.

Funciones

- 1) Efectuar el almacenaje, archivo y conservación en soporte electrónico de todo tipo de información para la Secretaría de Hacienda.
- 2) Promover el desarrollo de sistemas adecuados para computarizar las funciones sustantivas de la Secretaría.
- 3) Asesorar en materia de factibilidad técnica del equipamiento disponible, y intervenir en la identificación de necesidades futuras.
- 4) Intervenir en la implantación y utilización satisfactoria de sistemas en las diferentes dependencias municipales.

DEPARTAMENTO PATRIMONIO

Misión

Entender en la administración de los bienes muebles e inmuebles que integran el patrimonio de la Municipalidad.

Funciones

- 1) Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones, reglamentos y normas vigentes para el sistema patrimonial.
- 2) Efectuar el inventario de los bienes municipales.
- 3) Entender en lo referente a la venta o alquiler de bienes municipales.
- 4) Asistir técnica y administrativamente en la materia a las distintas reparticiones municipales.
- 5) Efectuar estudios y propuestas tendientes al mejoramiento y actualización del sistema patrimonial.
- 6) Intervenir en materia patrimonial en las gestiones ante entes externos.

SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS

Misión

Entender en la planificación, organización, conducción y control de las obras y servicios públicos municipales.

Entender en la aplicación del Plan Director y el Código de Planeamiento Urbano de Puerto Deseado.

Entender en las cuestiones relativas al Catastro Municipal y la administración de tierras municipales.

Funciones

1) Asesorar a la autoridad municipal en la determinación de prioridades, en materia de obras y servicios públicos municipales.

2) Planificar la ejecución de obras y la prestación de servicios públicos municipales, de acuerdo con las políticas establecidas por la autoridad municipal.

3) Dirigir la elaboración de proyectos de obras y servicios públicos.

4) Programar y asignar los elementos materiales y humanos necesarios a las unidades técnicas y ejecutoras, a fin de que puedan cumplir con los planes previstos.

5) Controlar el desarrollo de las obras y servicios municipales, verificando el grado de ajuste al plan previo y tomando las medidas correctivas que se requieran.

6) Participar en la celebración de convenios con otros organismos, para la ejecución de obras y prestación de servicios.

7) Entender en la elaboración de las bases para la contratación de obras y servicios.

8) Intervenir en la elaboración del presupuesto de gastos, en los aspectos atinentes a su área.

9) Dirigir la aplicación del Plan Director y el Código de Planeamiento Urbano de Puerto Deseado.

10) Administrar la aplicación de las normas establecidas por el Código de Edificación vigente.

11) Promover la contratación de especialistas para

el desarrollo de proyectos, cuando fuere necesario para la elaboración de los mismos.

12) Asesorar a la autoridad municipal sobre las inversiones del Municipio en maquinarias, equipos e instalaciones; como así también en todo otro aspecto atinente a su área.

13) Mantener informada a la autoridad municipal sobre el desarrollo de las obras y servicios.

14) Entender en la gestión del Catastro Municipal y en la administración de tierras municipales.

15) Cumplir funciones de Ingeniería y Rehabilitación en el Sistema de Defensa Civil.

DIRECCION GENERAL DE ARQUITECTURA Y URBANISMO

Misión

Entender en la planificación urbana, ejerciendo el control y seguimiento del Plan de Ordenamiento Urbano; dirigir la organización, conducción y supervisión de las obras públicas, el catastro municipal y la fiscalización de obras particulares.

Funciones

- 1) Asistir al Secretario de Obras y Servicios Públicos en la determinación de prioridades en materia de obras públicas.
- 2) Proyectar y dirigir las obras públicas que se realicen dentro del ámbito municipal.
- 3) Intervenir en los proyectos que hagan al equipamiento y diseño urbano.
- 4) Dirigir la elaboración de proyectos y pliegos para la ejecución de obras por administración o contrato.
- 5) Dirigir el control de obras por administración o contrato.
- 6) Supervisar la organización del catastro municipal y los loteos o subdivisión de tierras municipales y su asignación.
- 7) Planificar la fiscalización de obras particulares.
- 8) Coordinar acciones y establecer vínculos con organismos públicos y entidades privadas a efectos de promover la realización de obras de arquitectura de interés de la comunidad.
- 9) Promover la preservación de la arquitectura de interés histórico existente.
- 10) Asistir técnicamente a las asociaciones e instituciones intermedias o de bien público.

DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS

Misión

Entender en la planificación, organización, conducción y control de las obras públicas municipales.

Funciones

- 1) Proyectar y planificar las obras públicas municipales estableciendo su factibilidad según medios y condiciones, conveniencia de sistema de ejecución y realización con relación al fin propuesto.
- 2) Participar con la Secretaría de Obras y Servicios Públicos en la programación de las obras municipales, señalando las necesidades de material, equipos, herramientas y mano de obra.
- 3) Dirigir y coordinar la elaboración de proyectos de obras públicas municipales.
- 4) Dirigir y coordinar la ejecución de las obras de acuerdo a los planes previstos.
- 5) Formular el plan de acción mensual de obras públicas y diagnóstico de certificaciones.
- 6) Fiscalizar la ejecución de obras públicas contratadas.
- 7) Efectuar informes periódicos sobre el estado de ejecución de las obras.

DEPARTAMENTO ESTUDIOS Y PROYECTOS

Misión

Entender en la elaboración de proyectos de obras públicas municipales.

Funciones

- 1) Formular los proyectos de obras públicas encargados por la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.
- 2) Efectuar las especificaciones técnicas necesarias para la ejecución de los proyectos e instruir en ellas a las unidades ejecutoras.
- 3) Determinar métodos y estándares necesarios para la realización más conveniente de las obras.
- 4) Proyectar los pliegos de condiciones técnicas particulares para el llamado a licitación.
- 5) Fiscalizar el cumplimiento de plazos y condiciones técnicas particulares y proyectos de las obras contratadas o realizadas por administración.
- 6) Organizar el archivo de la documentación técnica de obras públicas municipales.

DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES

Misión

Entender en la ejecución de las obras municipales, procurando el cumplimiento eficaz de los planes establecidos.

Funciones

- 1) Participar con la Dirección de Obras Públicas en la programación de las obras municipales.
- 2) Dirigir los equipos ejecutores, asignando responsables, mano de obra, materiales, maquinarias y herramientas.
- 3) Promover la disponibilidad de materiales y equipos necesarios para la ejecución de las obras.
- 4) Fiscalizar el cumplimiento de plazos y condiciones técnicas particulares de las obras contratadas o realizadas por administración.

DIRECCION DE CATASTRO Y FISCALIZACION DE OBRAS

Misión

Entender en las actividades vinculadas al control de obras, la gestión del catastro municipal y la administración de tierras municipales.

Funciones

- 1) Controlar el cumplimiento del Plan Director, Código de Planeamiento Urbano de Puerto Deseado y normas vigentes con respecto a la división de tierras.
- 2) Resolver la sujeción al Código de Edificación de los planos de obras particulares e instalaciones presentados.
- 3) Efectuar un registro de propiedades del ejido municipal, ajustando sus referencias al Plan Director y Código de Planeamiento Urbano.
- 4) Intervenir en la aplicación de las normas del Catastro Municipal.
- 5) Mantener el registro de situación dominial de los terrenos ejido municipal.
- 6) Organizar la adjudicación en venta de tierras fiscales y controlar sus resultados, de acuerdo a las normas vigentes.
- 7) Coordinar con la Dirección General de Servicios Públicos los trabajos de mensuras, replanteos y trabajos topográficos en general.
- 8) Coordinar su accionar con el Juzgado Municipal de Faltas.

DEPARTAMENTO CATASTRO

Misión

Efectuar la gestión del catastro municipal y las operatorias de adjudicación de tierras municipales.

Funciones

- 1) Administrar el catastro parcelario y promover su actualización.
- 2) Entender en las operatorias de adjudicación de tierras, conforme a las Ordenanzas vigentes.
- 3) Fiscalizar el cumplimiento de las Ordenanzas respecto a la adjudicación de tierras fiscales y aplicar las sanciones previstas en casos de incumplimiento.
- 4) Efectuar la valuación, el registro de titularidad de todos los inmuebles, y el empadronamiento de propietarios, con fines impositivos.
- 5) Proceder al visado de los planos de mensuras para controlar el cumplimiento de las normas urbanísticas vigentes.

DEPARTAMENTO FISCALIZACION DE OBRAS.

Misión

Fiscalizar el cumplimiento del Plan Director y Código de Planeamiento Urbano, y Código de Edificación de Puerto Deseado en lo que a obras nuevas o construcciones existentes se refiere.

Funciones

- 1) Fiscalizar la sujeción a los Códigos de los planos de obras presentados.
- 2) Fiscalizar la ejecución de obras particulares con sujeción a los planos aprobados.
- 3) Mantener el registro de los permisos de edificación.
- 4) Mantener registro de matrículas de profesionales y constructores.
- 5) Fiscalizar las demoliciones que se practiquen.
- 6) Extender los certificados de iniciación de obra y los correspondientes a su terminación total o parcial.
- 7) Aplicar las multas correspondientes por transgresiones al Código de Edificación.

DEPARTAMENTO TOPOGRAFIAMisión

Entender en materia de trabajos topográficos.

Funciones

- 1) Efectuar relevamientos planialtimétricos, y trabajos de mensura y nivelación de tierras municipales.
- 2) Efectuar trabajos de apertura y nivelación de calles, cordones, cunetas, proyectos de pavimento y ductos en general.
- 3) Intervenir en el relevamiento del catastro físico municipal.

DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PUBLICOSMisión

Entender en la planificación, organización, conducción y control de la prestación de los servicios

Funciones

- 1) Participar con la Secretaría de Obras y Servicios Públicos en la programación de los servicios públicos.
- 2) Programar la asignación de personal y recursos materiales a los equipos ejecutores de los distintos servicios.
- 3) Dirigir la ejecución de los servicios de mantenimiento urbano según la programación establecida.
- 4) Efectuar la prestación de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos del municipio y de aquellas instituciones con las que se ha establecido convenio
- 5) Efectuar el control, seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios prestados por el municipio.
- 6) Fiscalizar la calidad de los servicios prestados por concesión o por particulares.

DIRECCION DE MANTENIMIENTO URBANO

Misión

Organizar y Supervisar los servicios públicos que se suministran a la comunidad.

Funciones

Organizar y supervisar los servicios públicos que se detallan a continuación:

-Higiene, aseo, barrido y limpieza de calles, parques, plazas, paseos, etc.

-Provisión de agua potable a vecinos que no cuentan con ese servicio.

-Desagües y alcantarillados

-Conservación de calles y caminos.

-Recolección y disposición de residuos domiciliarios.

-Plantación, cuidado, conservación y poda de árboles en la vía pública.

-Instalación y conservación del alumbrado de plazas y parques.

-Conservación de cementerios.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO URBANOMisión

Efectuar los servicios públicos que se suministran a la comunidad.

Funciones

Efectuar los servicios públicos que se detallan a continuación:

-Higiene, aseo, barrido y limpieza de calles, parques, plazas, paseos, etc.

-Provisión de agua potable a vecinos que no cuentan con ese servicio.

-Desagües y alcantarillados

-Conservación de calles y caminos.

-Recolección y disposición de residuos domiciliarios.

-Plantación, cuidado, conservación y poda de árboles en la vía pública.

-Instalación y conservación del alumbrado de plazas y parques.

-Conservación de cementerios.

DIRECCION DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS.

Misión

Organizar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales del municipio y de aquellas instituciones con las cuales el municipio establezca convenio.

Funciones

Organizar y supervisar acciones de ejecución o control destinadas a contrarrestar su deterioro o desgaste; se refiere al mantenimiento de:

- instalaciones fijas tales como edificios, galpones, instalaciones sanitarias y de calefacción, etc.
- instrumentos y equipos específicos (electrónicos, eléctricos, mecánicos, hidráulicos, etc.
- motores eléctricos, contactores, arranques, redes eléctricas, tableros e instrumentos eléctricos.
- automotores.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS.Misión

Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos materiales del municipio y de aquellas instituciones con las cuales el municipio establezca convenio.

Funciones

Efectuar acciones de ejecución o control destinadas a contrarrestar su deterioro o desgaste; se refiere al mantenimiento de:

- instalaciones fijas tales como edificios, galpones, instalaciones sanitarias y de calefacción, etc.
- instrumentos y equipos específicos (electrónicos, eléctricos, mecánicos, hidráulicos, etc.
- motores eléctricos, contactores, arranques, redes eléctricas, tableros e instrumentos eléctricos.
- automotores.

SECRETARIA DE SALUD Y ACCION SOCIAL

Misión

Entender en la elaboración y ejecución de programas de salud, promoción y asistencia social, seguridad social y vivienda.

Funciones

- 1) Entender en las acciones de promoción, protección y desarrollo de la familia.
- 2) Coordinar la elaboración, dirección y fiscalización de los regímenes relacionados con el menor, la ancianidad y otros sectores de la comunidad que se encuentren en estado de necesidad.
- 3) Asesorar a los organismos provinciales y a las personas interesadas en la asignación y control de subsidios tendientes a resolver estados de necesidad no previstos e intervenir en casos de emergencias sociales que requieran auxilio del municipio.
- 4) Coordinar la promoción, cooperación, subsidio y asistencia técnica de las instituciones de bien público, su registro y fiscalización.
- 5) Participar en la elaboración y ejecución de programas de vivienda.
- 6) Entender en la promoción, y fiscalización del deporte y en la coordinación con los organismos privados en los programas de capacitación, las competencias deportivas y el ordenamiento de los recursos municipales referidos al deporte.
- 7) Promover la actividad del Consejo Asesor Social de Puerto Deseado.
- 8) Ejercer las funciones de asistencia social en el Sistema de Defensa Civil.

DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES COMUNITARIOSMisión

Supervisar la actividad del Jardín Maternal, los Comedores Escolares, y otras instituciones de servicio a cargo de la Municipalidad.

Funciones

- 1) Dirigir el cumplimiento de los programas municipales respecto del Jardín Maternal y Comedores Escolares.
- 2) Coordinar las necesidades del Jardín Maternal y los Comedores Escolares con otras áreas municipales.
- 3) Entender en el enlace de los programas estructurados desde el Ministerio de Asuntos Sociales de la Provincia con el nivel municipal.

DEPARTAMENTO JARDIN MATERNALMisión

Efectuar la atención integral de los niños desde 45 días a 5 años en permanente interacción y complementariamente con sus familias.

Funciones

- 1) Atender al cuidado de la salud física y psicológica de la población infantil a su cargo.
- 2) Favorecer la integración de las familias de los niños a cargo y estimular los vínculos comunidad-institución.
- 3) Establecer relaciones interinstitucionales que permitan una óptima utilización de los recursos comunitarios.

DIRECCION DE ACCION SOCIAL

Misión

Entender en materia de programas de prevención, asistencia y promoción social.

Funciones

- 1) Administrar, gestionar o colaborar en la implantación en la localidad de todo tipo de operatorias o programas de ayuda social directa.
- 2) Proponer, planificar e implementar programas y acciones de prevención y promoción comunitaria, de orden municipal o en conexión con iniciativas provinciales o nacionales.
- 3) Efectuar y fiscalizar, de acuerdo a las necesidades detectadas y los recursos disponible, la implementación de programas de becas y ayudas económicas.
- 4) Participar en la elaboración y ejecución de programas de vivienda, colaborando en las operatorias existentes mediante el asesoramiento y acompañamiento técnico.
- 5) Propiciar acciones de cooperación, promoción y asesoramiento a entidades de bien público y entidades comunitarias.

DIRECCION DE DEPORTES

Misión

Entender en las acciones dirigidas a promover y difundir el deporte, a fin de lograr la participación activa de la comunidad en las prácticas deportivas.

Funciones

- 1) Promoción del deporte a través del desarrollo de programas de capacitación y competencias deportivas.
- 2) Entender en el ordenamiento y control de los recursos municipales referidos al deporte.
- 3) Coordinar con organismos nacionales, provinciales, municipales y privados el desarrollo de programas de capacitación y competencias deportivas.
- 4) Promover y organizar actividades recreativas.

DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION

Misión

Coordinar la puesta en marcha de un Sistema Municipal de Planeamiento, que formule un Plan de Desarrollo para Puerto Deseado.

Funciones

- 1) Ejercer la coordinación intersectorial de todas las áreas municipales de apoyo a la gestión de gobierno, y efectuar su control y seguimiento.
- 2) Entender en la elaboración del Plan de Desarrollo para Puerto Deseado, y asesorar en la elaboración de planes sectoriales.
- 3) Entender en la evaluación de las distintas alternativas de metas, objetivos, políticas, programas y proyectos con criterios idóneos o técnicos de factibilidad.
- 4) Intervenir en la aplicación y actualización de los planes de Desarrollo Urbanístico.
- 5) Promover la modernización administrativa de toda la organización e intervenir en los proyectos de informatización.
- 6) Coordinar las relaciones institucionales con organismos de planeamiento municipales, provinciales o nacionales.
- 7) Efectuar acciones de control de gestión.
- 8) Promover la participación de la comunidad en el proceso de planeamiento municipal.
- 9) Supervisar la organización de un Banco de Proyectos Locales.

DIRECCION DE PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL

Misión:

Entender en la formulación de objetivos, políticas y ejecución de acciones que promuevan el desarrollo local.

Funciones

- 1) Identificar alternativas de inversión en la localidad.
- 2) Entender en la evaluación del impacto de actividades, emprendimientos y proyectos, en sus aspectos ambientales, urbanos, económicos y sociales.
- 3) Efectuar la difusión de las ventajas comparativas que actualmente ofrece la localidad, en sus aspectos de infraestructura, impositivos, financieros, normativos, etc.
- 4) Identificar alternativas de financiamiento para actividades, emprendimientos y proyectos de desarrollo local.
- 5) Organizar la producción y distribución de todo tipo de material necesario para la promoción del desarrollo de la localidad, en coordinación con esfuerzos privados y de entidades intermedias.
- 6) Promover la realización de exhibiciones, muestras y participación en congresos y eventos que ofrezcan oportunidades de promoción para la localidad.
- 7) Promover la realización de cursos de sensibilización y difusión de las actividades que son soporte del desarrollo local.
- 8) Promover la formulación de un Plan Municipal de Inversiones.
- 9) Entender en el fortalecimiento y disponibilidad de los recursos financieros municipales.
- 10) Entender en la producción y disponibilidad de información para el desarrollo local.
- 12) Atender a las cuestiones relativas la operación del Puerto Deseado.

DEPARTAMENTO INFORMACION TERRITORIAL

Misión

Organizar un sistema de información territorial.
Organizar y administrar el Banco de Proyectos Locales.

Funciones

- 1) Efectuar la producción de información sobre el territorio municipal y sobre cada área y sector económico y social relevante.
- 2) Procesar información secundaria local y organizar un sistema por áreas y sectores, analizarla y obtener diagnósticos y conclusiones.
- 3) Organizar el registro de proyectos de inversión previamente seleccionados y jerarquizados.
- 4) Elaborar el perfil de los proyectos que ingresen al Banco de Proyectos.

DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPALMisión

Entender el fortalecimiento y actualización organizacional del Municipio.

Funciones

- 1) Coordinar la elaboración de propuestas para la modernización de la gestión presupuestaria.
- 2) Asesorar en materia de estructuras orgánicas y funcionales, procedimientos y métodos de trabajo.
- 3) Promover programas de capacitación y desarrollo del personal municipal.
- 4) Intervenir en los procesos de informatización de las diferentes áreas.

ANEXO I**PROPUESTA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD PARA LOS PUESTOS
DE CONDUCCION DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO
(hasta Jefe de División)****Intendente**

Tiene responsabilidad sobre la gestión global de la administración municipal, responsabilidad por la planificación global de organización, principalmente en sus aspectos estratégicos y político institucionales (políticas, objetivos, prioridades, tanto generales institucionales como en algunos casos sectoriales); responsabilidad sobre las principales decisiones político- institucionales y financieras y decisión sobre las sectoriales o particulares; responsabilidad sobre el control global a nivel del uso de recursos y resultados generales logrados y la representación institucional y/o administrativa ante el contexto externo.

Secretarios

Tienen responsabilidad ejecutiva sobre la gestión global de las organizaciones (o de conjuntos de áreas de primer nivel en que se subdivide el municipio). Incluye responsabilidad sobre la propuesta de políticas y lineamientos de gestión de los organismos que dirigen, la coordinación de su planeamiento y sobre el control y evaluación de resultados logrados y uso y aprovechamiento de sus recursos empleados.

Directores Generales

Tienen responsabilidad ejecutiva sobre áreas organizativas de primer nivel de gestión especializada en que se divide el municipio. Incluyen responsabilidad sobre la planificación económica (presupuestaria) y operativa (conjunto de actividades) de área; sobre la formulación de propuestas y participación en los procesos de planeamiento global; sobre la dirección y supervisión del personal a su cargo e indirecta sobre el conjunto del personal del área; sobre el control de actividades, resultados, uso de recursos, flujos de información, procedimientos y cumplimiento normativo del área. Tienen un grado alto de autonomía de decisión dentro de la autoridad ejecutiva máxima de la municipalidad.

Directores

Puestos que incluyen responsabilidad ejecutiva sobre partes de áreas organizativas de primer nivel de especialización, entendidas como subdivisiones formalmente establecidas de éstas y dirigidas a lograr resultados operativos específicos (frecuentemente definidos por sus características) y/o técnicos. Incluyen responsabilidad sobre la determinación de necesidades presupuestarias y de recursos de área, sobre la planificación operativa concreta de las actividades; sobre la programación y reprogramación de las mismas en función de las prioridades y los cambios que estas tengan, sobre la partici-

pación y propuestas en el proceso de planificación general del área a la cual reportan; sobre la dirección y supervisión directa del personal a su cargo, e indirectamente sobre el conjunto del personal de la parte del área organizativa que dirigen. Incluyen un alto grado de autonomía de decisión respecto de la asignación de recursos y la planificación de actividades de su área y ejercen el control sobre el avance de las mismas, el uso de recursos, el cumplimiento (y propuestas de ajustes) de normativas técnicas y administrativa; y la generación de información y apoyo referido a la parte de la organización a la que pertenecen..

Jefes de Departamento.

a) Puestos que incluyen responsabilidad ejecutiva sobre una parte de la gestión de áreas organizativas de segundo nivel de especialización; sobre el logro de resultados operativos y/o administrativos de la misma; sobre la participación en la formulación en la planificación de actividades; sobre la programación y reprogramación de las mismas; sobre la dirección y supervisión del personal del área (el cual suele tener considerable homogeneidad de funciones o características técnicas); sobre el control concreto de las actividades, el uso de recursos asignados, el cumplimiento de normativas y especificaciones técnicas y administrativas y sobre la generación de información primaria de la gestión de su unidad.

b) Puestos que incluyen responsabilidad sobre resultados técnicos específicos, sobre la realización de análisis, estudios, controles, informes, investigaciones, asesoramientos, evaluaciones, normas y procedimientos, sistemas, etc., desde el punto de vista técnico, generalmente especializado. Pueden incluir eventualmente responsabilidades sobre otro personal técnico de igual o menor nivel y coordinar equipos de trabajo para el logro de los resultados antes mencionados, sin ejercer funciones de jefatura gerencial de unidades tales como Departamentos, etc.. Por lo tanto sus funciones son predominantemente técnicas y de asesoría, no incluyen responsabilidad ejecutiva sobre unidades de área organizativa.

Jefes de División

a) Puestos que incluyen responsabilidad sobre unidades organizativas de primera línea de supervisión; sobre la supervisión directa y formal de personal y/o eventual supervisión indirecta de personal (a través de capataces, encargados o equivalentes); responsabilidad sobre el control directo e indirecto tanto cualitativo como cuantitativo de las actividades del área bajo su supervisión; responsabilidad sobre la planificación, programación y reprogramación de las actividades según necesidades y prioridades, y responsabilidad sobre ejecución directa de aquellas actividades propias no delegables, y eventualmente sobre actividades propias del personal a su cargo.

b) Puestos que incluyen responsabilidad sobre tareas con alta predominancia de ejecución en funciones de alta especialización (por lo general de tipo intelectual basados en aplicación

de tecnologías específicas); responsabilidad sobre al determinación y diagnóstico acerca de metodologías a emplear, planificación y control autónomo de las propias actividades, aunque estén sometidas a otros controles o supervisión.

ANEXO II: GLOSARIOA) VERBOS DE ACCION A UTILIZAR EN LA REDACCION DE LAS MISIO-
NES DE LAS UNIDADES ORGANICAS HASTA NIVEL DEPARTAMENTO
INCLUSIVE

- 1.- Administrar Tender al logro del rendimiento máximo de un organismo a fin de satisfacer el motivo de su creación.
- 2.- Asesorar Prestar consejo técnico de carácter específico a un funcionario, directivo o entidad a su requerimiento.
- 3.- Asistir Apoyar a alguien en forma general y permanente en una función específica.
- 4.- Atender Tener en consideración un asunto, sin ocuparse primariamente de él.
- 5.- Controlar Comparar acciones, personas o cosas, con previsiones y objetivos prefijados, detectando y explicando sus eventuales desviaciones, a fin de determinar sus ajustes o los resultados deseados.
- 6.- Coordinar Disponer, con método, actividades interrelacionadas entre sí y evitando antagonismos. Normalmente coordina el responsable primario del asunto.
- 7.- Dirigir Conducir integralmente una actividad en una rama o sector determinado.
- 8.- Efectuar Hacer real y efectivo un asunto.
- 9.- Ejercer Practicar los actos propios de una facultad.
- 10.- Entender Ocuparse directamente de un asunto con responsabilidad primaria.
- 11.- Fiscalizar Controlar la corrección de un proceso durante su desarrollo. Controlar el cumplimiento de obligaciones legales impositivas o similares.
- 12.- Formular Expresar, en términos claros y precisos, un asunto.
- 13.- Intervenir Tomar parte en un asunto, interponiendo su autoridad sin tener responsabilidad primaria.
- 14.- Mantener Suministrar, sostener y conservar algo en condiciones que aseguren su funcionamiento o utilización.

- | | |
|------------------------|--|
| 15.- <u>Organizar</u> | Reglar las partes de un todo, fijando su número, orden, armonía y dependencia. |
| 16.- <u>Participar</u> | Tener parte en un asunto determinado. |
| 17.- <u>Planificar</u> | Establecer un objetivo y determinar medios, métodos y recursos para alcanzarlos. |
| 18.- <u>Programar</u> | Ordenar racionalmente las actividades en tiempo y lugar, asignando recursos disponibles para dar cumplimiento a las etapas de un plan establecido. |
| 19.- <u>Promover</u> | Iniciar o impulsar algún asunto, procurando su consecución. |
| 20.- <u>Proyectar</u> | Idear y representar una posible realidad futura. |
| 21.- <u>Resolver</u> | Adoptar decisiones definitivas. Implica tener facultades atribuidas al efecto. |
| 22.- <u>Supervisar</u> | Controlar y fiscalizar el cumplimiento de las tareas encomendadas. |

B)

VERBOS DE ACCION PARA LA DESCRIPCION DE TAREAS

- | | |
|-----------------------|--|
| 1.- <u>Archivar</u> | Guardar algo en un archivo, según el orden que éste requiera. |
| 2.- <u>Analizar</u> | Distinguir y separar las partes de un asunto hasta llegar a conocer sus principios o elementos y su interrelación con el conjunto. |
| 3.- <u>Aprobar</u> | Dar por bueno. |
| 4.- <u>Asignar</u> | Encomendar una tarea o función. |
| 5.- <u>Autorizar</u> | Aprobar algo por firma o verbalmente. |
| 6.- <u>Capacitar</u> | Enseñar sistemáticamente una disciplina o técnica para cumplir una función determinada. |
| 7.- <u>Clasificar</u> | Agrupar elementos en forma homogénea, de acuerdo con un criterio predeterminado. |
| 8.- <u>Codificar</u> | Establecer una clave. |
| 9.- <u>Colaborar</u> | Contribuir al logro de un objetivo. |
| 10.- <u>Comunicar</u> | Transmitir información o ideas mediante símbolos preestablecidos. |

- 11.- Conciliar Buscar la coincidencia de cifras dentro de un mismo documento contable o respecto de otro.
- 12.- Conformar Dar visto bueno, asumiendo la responsabilidad conforme al grado de autoridad.
- 13.- Diagnosticar Determinar las causas y características de una situación.
- 14.- Distribuir Dar a cada cosa un destino determinado.
- 15.- Elaborar Preparar algo de forma que permita su utilización.
- 16.- Emitir Poner en circulación algo elaborado.
- 17.- Entrevistar Encontrarse con una o más personas para tratar un determinado tema.
- 18.- Gestionar Efectuar diligencias conducentes al logro de una meta.
- 19.- Implantar Poner en práctica algo previamente elaborado.
- 20.- Informar Dar noticia, opinión o datos.
- 21.- Investigar Buscar, relacionar y analizar datos, para llegar a conclusiones.
- 22.- Procesar Registrar, ordenar y transformar datos para obtener una información o resultado.
- 23.- Recopilar Reunir datos factibles de ser utilizados en un proceso posterior.
- 24.- Reemplazar Substituir personas o cosas por otras.
- 25.- Representar Actuar en nombre de una persona o ente, conforme a pautas preestablecidas por éstas.
- 26.- Revisar Ver con atención y cuidado. Someter a una cosa a un nuevo examen para corregirla, enmendarla, repararla o visarla.
- 27.- Seleccionar Elegir de acuerdo con determinadas condiciones o cualidades prefijadas.
- 28.- Valuar Asignar precio a una cosa.
- 29.- Vigilar Observar el comportamiento de una o más personas o el uso y preservación de bienes, en función de normas establecidas.

30.- Visar

Reconocer o examinar un instrumento, certificación, etc., poniéndole el visto bueno.

**ANEXO III: INFORMACION PRIMARIA, NORMAS MUNICIPALES Y
 LEGISLACION PROVINCIAL EN LA MATERIA.**

28/ 11/ 57

CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ.-

00/ 00/ 61

LEYES 55; 111 y 235

REGIMEN MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ

24/ 10/ 67

LEY 591; DECRETO 1543

ESTATUTO PARA EL PERSONAL CIVIL DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ Y SU REGLAMENTACION

12/ 12/ 83

DTO.04/83

Aprueba Organigrama de la Municipalidad de Puerto Deseado.

19/ 10/ 87

ORD.460/HCD/87

Crea la Dirección Municipal de Tránsito y Turismo. Dispone sus misiones y funciones.

14/ 12/ 87

ORD.515/HCD/87 - ORD.490/HCD/87

Aprueba Régimen para el Personal de la Administración de la Municipalidad de Puerto Deseado.

29/ 01/ 88

DTO.19/88

ORD.523/HCD/88

Crea el Consejo Pro Desarrollo de Puerto Deseado -COPRO-DESEADO- y establece su integración y misiones y funciones. Hay un reglamento de funcionamiento.

24/ 02/ 88

DTO.030/88

ORD.525/HCD/88

Crea la Secretaría de Bienestar Social y determina sus misiones y funciones y organigrama.

07/ 09/ 88

DTO.132/88

ORD.618/HCD/88

Dispone políticas de FOMENTO DEL TURISMO, que la Dirección de Turismo será el organismo de aplicación y detalle misiones y funciones de sus reparticiones.

30/ 09/ 88

DTO.153/88

ORD.638/HCD/88

Crea CONSEJO ASESOR MUNICIPAL DE SALUD, determina su integración y misiones y funciones.

00/ 00/ 89

RES.142/HCD/89

Solicita al Departamento Ejecutivo que inicie las gestiones tendientes a lograr la municipalización del Jardín Maternal "Evita" con el Ministerio de Asuntos Sociales de la Provincia de Santa Cruz.

06/ 12/ 89

ORD.830/HCD/89

Autoriza al Departamento Ejecutivo a gestionar autorización ante el Ministerio de Asuntos Sociales de la Provincia de Santa Cruz a cobrar una cuota mensual mínima en casos determinados.

18/ 12/ 89

DTO.181/89

ORD.834/HCD/89

Crea la COMISION DE EVALUACION DEL PATRIMONIO MUNICIPAL.

23/ 01/ 90

DTO.13/90

ORD.865/HCD/90

Crea Mercado Comunitario Municipal y aprueba su estatuto y normas generales de funcionamiento.

05/ 06/ 90

ORD.919/HCD/90

Crea JUZGADO MUNICIPAL DE FALTAS; establece sus atribuciones.

28/ 09/ 90

DTO.126/90

ORD.960/HCD/90

Crea Normas de Higiene Ambiental

06/ 11/ 91

DTO.235/91

Crea la Comisión Técnica Asesora sobre "ZONA FRANCA O LIBRE DE IMPUESTOS EN PUERTO DESEADO"

22/ 11/ 91

DTO.270/91.

ORD.1281/HCD/91

Identifica los cargos políticos de Departamento Ejecutivo y el HCD.

28/ 11/ 91

DTO.285/91

ORD.1306/HCD/91

Crea DEPARTAMENTO PATRIMONIO, dependiente del Ejecutivo Municipal, y el DEPARTAMENTO ALMACENES Y SUMINISTROS, dependiente de la Secretaría de Hacienda. Determina misiones y funciones de ambos.

12/ 12/ 91

DTO.290/91

ORD.1279/91

Modifica la denominación de la Secretaría de Bienestar Social por la de Secretaría de Salud y Acción Social.

00/ 00/92

ORD.1309-HCD-91

Ordenanza Tarifaria Anual correspondiente al Ejercicio 1992.-

06/ 02/ 92

DTO.17/92

ORD.1325/HCD/92

Crea la Comisión Municipal del Medio Ambiente

18/ 03/ 92

DTO.

Crea la Dirección General de Planeamiento y Control de Gestión.

25/ 04/ 92

RES. 294/92

Declara de interés de la Comunidad de Puerto Deseado el futuro desarrollo de la actividad portuaria. Crea Comisión Multisectorial.

30/ 06/ 92

DTO.98/92

Aprueba los organigramas de las Secretarías de Gobierno; Obras y Servicios Públicos y Hacienda. Dispone que cada Secretaría fijará las funciones de sus respectivas dependencias en el plazo de diez días.

01/ 07/ 92

DTO.111/92

ORD.1405/HCD/92

Modifica las Misiones y funciones de la Dirección de Tránsito y Transporte. Modifica Ordenanza 460/HCD/87). Posteriormente las funciones son ampliadas por ORD. 1430 /HCD/92.

07/ 08/ 92

ORD. 1440-HCD -92
Convenio de Implementación de Comedores Escolares e
Infantiles.

21/ 01/ 93

DTO.014/93

Cambia la denominación de la Dirección de Bromatología y Control Ambiental a DIRECCION DE SANEAMIENTO Y CONTROL AMBIENTAL, de la cual dependerán dos departamentos: BROMATOLOGIA Y ACTIVIDADES COMERCIALES, y SANEAMIENTO AMBIENTAL. Dispone sus misiones y funciones.

04/ 03/ 93

DTO.38/93

Crea en el ámbito de la Secretaría de Salud y Acción Social la Dirección de Servicios Sociales Comunitarios. Nombra su titular, encarga plan de trabajos.

20/ 04/ 93

DTO.72/93

Aprueba las actuaciones labradas referentes al llamado a concurso cerrado de antecedentes y oposición para cubrir cargos en la Biblioteca Municipal. Designa Director y Sub Director Técnico.

ANEXO IV: PROPUESTA DE ORGANIZACION, MISIONES Y FUNCIONES PARA
LA DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE
GESTION

I.- Los términos de su creación

El Decreto Municipal de creación de este organismo (52/92) considera fundamental que el estado municipal cumpla con la función de planificación, y propone la puesta en marcha de un sistema de planeamiento, para:

- servir a todas las áreas municipales de apoyo en la gestión de gobierno, y a su vez de control y seguimiento.
- la evaluación de las distintas alternativas de metas, objetivos, políticas, programas y proyectos con criterios idóneos o técnicos de factibilidad.
- gestión de los planes de desarrollo urbanístico y parque industrial de Puerto Deseado.
- instrumentar circuitos técnicos y administrativos a los fines de evitar vicios, demoras y elevados costos burocráticos.
- servir de nexo orgánico con organizaciones similares municipales y organismos provinciales.
- control de gestión mediante verificación de los avances que se registren o los inconvenientes que se produzcan.

II.. Características del Sistema de Planeamiento Municipal.

Es fundamentalmente **intersectorial**; se instrumenta para servir a todas las áreas municipales. Apoya a la administración y a la comunidad en las decisiones sobre alternativas de desarrollo y uso de recursos.

Se organiza partir de la Dirección General de Planeamiento y Control de Gestión existente, potenciando su capacidad técnica y asegurando su accesibilidad a los habitantes y dirigentes locales. La intervención de la Dirección varía en el tiempo; en las diversas cuestiones hay una etapa de fuerte protagonismo y una vez que el sistema alcanza ciertos logros, se incorporan los temas a un área específica de la estructura municipal, y Planeamiento retiene sólo funciones de coordinación y control de gestión.

El objetivo a largo plazo es formular un Plan de Desarrollo que comprenda a toda la localidad. Este plan se elabora al ritmo y en el orden en que el municipio lo necesite. De hecho, en conjunto de los aportes del CFI en materia de

asistencia técnica³ constituyen avances en la elaboración del Plan.

La participación de la comunidad a través de las instituciones existentes es indispensable para que el plan, el programa de inversiones y cualquier proyecto que quiera ejecutar la administración sean efectivos y útiles.

El plan debe coordinar las acciones en el territorio de los gobiernos municipal, provincial y nacional, con la actividad privada. El plan de desarrollo definirá los propósitos municipales, las metas, los planes, programas y proyectos, así como la forma del financiamiento de las obras y acciones para ejecutarlos. Con el plan, el municipio estará habilitado para atraer y coordinar las actividades de la provincia, la nación y el sector privado en su territorio.

III.- Productos del Plan de Desarrollo Municipal

-Un plan de desarrollo/ programa de gobierno, con metas de corto plazo para un período entre 2- 3 años correspondiente al período de duración del mandato del intendente.

-Un plan de largo plazo que contiene metas y señala objetivos para el largo y corto plazo.

-Un plan municipal de inversiones, acorde con el plan de desarrollo -también para 2- 3 años-, por el cual se fijan los recursos financieros necesarios para las obras prioritarias del plan, las fuentes de tales recursos y los plazos para su ejecución. (ver punto 6)

-Un presupuesto anual del municipio que sea la expresión financiera del plan de gobierno. (ver punto 8)

La secuencia del plan de desarrollo, el programa municipal de inversiones y el presupuesto municipal refuerzan la concepción del planeamiento como un proceso continuo y dinámico, como es la realidad de las comunidades.

Entre los objetivos a buscar están:

-Equilibrar, lo mejor posible, el fomento y desarrollo socio- económico en el total del territorio municipal, de acuerdo con las potencialidades y ventajas que ofrece el contexto local.

-Realizar inversiones en acciones y obras.

³ Plan de Desarrollo Urbano, Código de Edificación, Proyecto de Red de Desagues Cloacales y Pluviales, Asistencia para la actualización y sistematización del Catastro Territorial, Físico y Económico del Ejido Municipal, Organización y Modernización del Municipio.

IV.- Sistema de Información Territorial

El fundamento del plan de desarrollo es la información territorial. Debe sustentarse en un sistema de información territorial municipal simple, de fácil manejo, elaborado por la misma administración en consulta con la comunidad, y que se actualiza permanentemente.

El conocimiento que tengan las autoridades municipales y los habitantes sobre el desarrollo existente es considerado como el instrumento idóneo que puede aportar las bases para las acciones y obras a proponer en el plan.

Con tal fin, es necesario conocer el nivel actual de desarrollo del municipio, la evolución que ha tenido, las principales causas que para que el crecimiento haya sido rápido o lento, y las tendencias que muestra para los siguientes años. Los diagnósticos suministrados por el CFI en el marco de la asistencia técnica son el punto de partida indispensable.

Se debe obtener información sobre el territorio municipal y sobre cada área de éste y con ella conformar un sistema para almacenarla, organizarla por áreas y sectores, analizarla y obtener conclusiones.

El plan se efectúa mediante dos procesos continuados, dependientes uno del otro, que se modifican mutuamente. Un proceso es la selección y análisis de información territorial, el otro es la formulación y ejecución del plan.

V.- Banco de Proyectos

Un instrumento útil para la selección de obras y todo tipo de emprendimientos relacionados con el desarrollo económico local es el banco de proyectos. El banco cuenta con información sobre los proyectos identificados tanto por las autoridades municipales y la comunidad, como la de otros de interés provincial y nacional. Algunos de estos proyectos tienen calculadas las magnitudes de obra, los costos, los beneficios, la viabilidad económica y el financiamiento.

Generalmente los municipios menores carecen de proyectos debidamente formulados que respondan tanto a un programa de desarrollo como a las verdaderas necesidades de la comunidad.

El banco de proyectos está concebido como un instrumento para apoyar la asignación de recursos. Es un sistema de registro de proyectos de inversión previamente seleccionados y jerarquizados, que pueden entrar a ser parte de la cofinanciación de presupuestos provinciales o nacionales.

Las iniciativas que ingresen al banco de proyectos deben ser el resultado del proceso de planeamiento con el fin de evitar que la inversión se destine a obras aisladas que no responden a los objetivos principales del desarrollo integral y continuado del municipio.

El banco deberá contener las propuestas del plan con la información básica ó perfil de cada proyecto: tipo de proyecto, objetivos, metas cuantificables, costo total, financiación, entidad ejecutora, estado del proyecto y período de ejecución.

VI.- El Programa Municipal de Inversiones.

El programa municipal de inversiones junto con la organización administrativa municipal constituyen dos importantes elementos para concretar el plan y ponerlo en práctica.

El programa de inversiones debe incorporar los recursos propios del municipio a los aportes de las entidades que tienen actividades en su jurisdicción o con las que se pueden establecer convenios para ejecutar proyectos.

Cuando existe un sistema de información que con su correspondiente plan de desarrollo, se puede establecer una relación con los programas de orden regional y nacional que se ejecuten en el territorio municipal y, por lo tanto, combinar los recursos que aportan las partes para cubrir ciertas necesidades municipales. De no existir tal sistema, los programas provinciales y nacionales se realizan con escasa consulta a los niveles locales de la administración y de la comunidad, es decir, se imponen desde el nivel superior de gobierno y restringen la autonomía municipal.

Cuando la administración municipal pone en marcha los procesos de información y del plan, resulta fácil jerarquizar y definir las obras a realizar. También permiten cuantificar el costo de cada una, los recursos reales y disponibles y los potenciales del crédito o los convenios con entidades nacionales y regionales, así como definir el programa de gastos de cada año.

VII.- Los Recursos Financieros Municipales.

Las transferencias de recursos del orden provincial y nacional constituyen los pilares o soportes más relevantes de la descentralización fiscal en curso. Tales recursos -cuando se establece un flujo constante y previsible- permiten que los municipios den pasos hacia la toma de sus propias decisiones y ejecución autónoma de sus planes, programas y proyectos.

Los recursos de transferencias constituyen un alto porcentaje del presupuesto municipal. Pero cada día, crece en el municipio la responsabilidad de hacer más eficiente la recaudación de los tributos locales. A corto plazo, el emprendimiento de actualización y puesta en valores actualizados del Catastro municipal, es uno de los esfuerzos que se realizan en Puerto Deseado con asistencia técnica del CFI.

Fortalecer el fisco y convertir los recursos potenciales en reales implica, además de lo ya expresado, asegurar un cobro eficiente de los impuestos y servicios, y trabajar conjuntamente con la comunidad en la consecución de nuevos recursos. Adicionalmente, para lograr incrementar el ingreso

de recursos al municipio, se pueden identificar estrategias y desarrollar planes para promoción y ejecución de proyectos de desarrollo económico, lo cual redundará en mayor empleo y bienestar para la comunidad.

El cumplimiento de los objetivos del sistema municipal de planeamiento dependerá de la disponibilidad de recursos locales y de su eficiente manejo; es por esta razón que los recursos del municipio deben invertir de forma planificada. El manejo del sistema de control financiero facilitará el control de las cuentas, la presupuestación de los recursos, y diversas formas de desagregar ingresos y gastos. Ello permitirá, de manera simple y adecuada, el seguimiento de la ejecución financiera de cada uno de los proyectos. Los informes financieros pueden ser un mecanismo para evaluar, controlar y ajustar la ejecución de proyectos.

Con el fin de mejorar el manejo de los datos fiscales, se recomienda promover la implantación de sistemas computarizados para la administración municipal simultáneamente a este estudio de Modernización y Organización.

VIII.- La Formulación y Gestión Presupuestaria.

En términos de un documento reciente del CFI⁴: "El desafío aparece en relación con los instrumentos presupuestarios que permitan dar racionalidad a la acción de gobierno y en esta medida se observa, con real preocupación, la ineficacia de los desarrollos técnicos ortodoxos". Esta visión lleva a destacar la concepción del presupuesto como expresión del plan de gobierno, y a preguntar si las modalidades vigentes de formulación y gestión presupuestaria del municipio están orientadas a informar sistemáticamente:

a. En qué medida el presupuesto es expresión financiera genuina de la política que adopten los responsables de la entidad municipal y asigna los medios para compatibilizar las necesidades sociales con su satisfacción.

b. Si contiene la suficiente precisión para convertirse en plan administrativo, es decir, en una forma concreta de delimitar las responsabilidades de cada una de las áreas de la organización, convirtiendo a sus funcionarios en administradores de Programas.

c. Si funciona adecuadamente como instrumento legal, como una especie de contrato de cooperación que vincula el organismo legislador y el ejecutor.

d. Si constituye un apropiado sistema de clasificación de gastos y recursos.

El sistema municipal de planeamiento debería estar en condiciones de aportar recomendaciones concretas sobre la

⁴ "Apuntes sobre la Reforma del Estado" Documentos sobre la Reforma N°1, noviembre 1992.

formulación y ejecución presupuestaria para convertir esta herramienta en un instrumento para la acción de gobierno del municipio.

IX.- Desarrollo Institucional Municipal.

El desarrollo del proceso de planeamiento exige que la administración municipal crea en la utilidad de éste. Igualmente, exige que la administración tenga claro los aportes que puede darle al proceso y, también, cómo empezar y operar el sistema de planeamiento en su jurisdicción.

La instalación del Sistema Municipal de Planeamiento requiera que el manejo de los recursos locales se respalde con alta calidad administrativa, para lo cual deberá adecuar su organización, tecnificar sus circuitos administrativos y capacitar sus recursos humanos.

La estructura administrativa del municipio debe ser flexible. La descentralización de la administración pública exige adoptar sistemas eficientes de administración para atender las nuevas responsabilidades y recursos.

X.- La Organización de la DGPYCG.

De lo expuesto surge que vistas las necesidades e intereses expresadas por el municipio y la experiencia ya acumulada en la materia, la DGPYCG puede organizarse a partir de tres áreas:

DESARROLLO LOCAL	Asesora al Intendente en lo relacionado con: -Plan de corto plazo. -Plan de largo plazo. -Plan Municipal de Inversiones. -Recursos Financieros Municipales.
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	-Formulación y Gestión Presupuestaria. -Estructuras Orgánicas y Funcionales. Procedimientos y métodos de trabajo. -Programas de Capacitación y Desarrollo de Personal. -Informatización municipal.
INFORMACION TERRITORIAL	-Produce todo tipo de información primaria; procesa y organiza información secundaria. -Organiza y Administra el Banco de Proyectos.