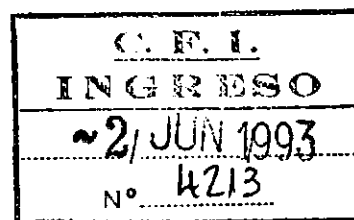


Buenos Aires, 31 de mayo de 1993

SR. SECRETARIO GENERAL DEL
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
ING. JUAN JOSE CIACERA
S/D.

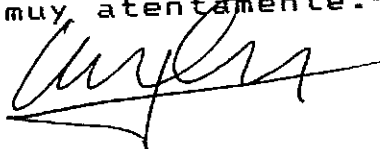


EXPEDIENTE N°:2481

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de adjuntar a la presente el PRIMER INFORME PARCIAL correspondiente al estudio Organización y Modernización de la Municipalidad de Puerto Deseado, Provincia de Santa Cruz, de conformidad con el contrato suscripto.-

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente.-



LIC. OSCAR JORGE GRILLO

O/N 241
6296
II

=====

PRIMER INFORME PARCIAL

EXPEDIENTE N°2481

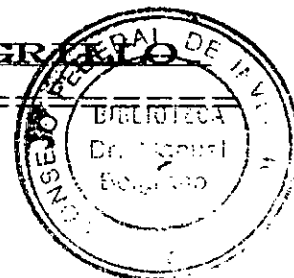
PROVINCIA: SANTA CRUZ

TITULO: ORGANIZACION Y MODERNIZACION
DE LA MUNICIPALIDAD

DE PUERTO DESEADO.

EXPERTO: LIC. OSCAR JORGE GRILO

=====



1. Referencia.

Este Primer Informe Parcial 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.

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. La organización trata de unir a los individuos en tareas interrelacionadas. Asimismo conlleva la indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

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; c) comunicación; d) autoridad y responsabilidad; e) funciones específicas; f) amplitud del control; g) unidad de objetivos; h) separación del control; i) flexibilidad; y j) eficiencia.

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 organización, síntesis descriptiva de dicha estructura.

La Municipalidad de Puerto Deseado no cuenta en 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 no han sido hasta ahora compiladas, organizadas y reelaboradas en un documento orgánico. Esta es la necesidad que viene a cubrir el presente estudio.

2. La evolución de la estructura de la Municipalidad de Puerto Deseado.

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 area 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 de cuales 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 Economía.

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.

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									

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

OBRAS Y SERV.PUBL.	D.04/53				X						
OBRAS PUBLICAS		O.Y S.P.					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		SECR	DIRG	DIR	DEP	COMPARADO A NIVEL ANTERIOR		
			SI	NO					SUP	INF	IGUAL

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 PROTOCCLO	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					SUF	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. MAG. 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	0.14/93	GOBIERNO		X			X				X
BROMATOLOGIA Y ACT. COMERCIALES				X				X			X
SERV.SOC.COMUNITAR.	0.38/93	SALUD Y AC.SOC.		X			X				X

3. El régimen actual de estructuras.

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

e) 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).

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

4. 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.

5. 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 necesi-

dad 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).

ANEXO I

PROPUESTA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD PARA LOS PUESTOS
DE CONDUCCION DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO
(hasta Jefe de Departamento)

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 participación 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.

ANEXO IIVERBOS 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.- Organizar Reglar las partes de un todo, fijando su

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

*** * ***

Ejemplos:

SECRETARIO:

Administra, asesora, entiende, planifica.

DIRECTOR GENERAL:

Coordina, controla, dirige, efectúa, ejerce, programa.

DIRECTOR:

Entiende, fiscaliza, formula, interviene, programa.

JEFE DE DEPARTAMENTO:

Efectúa, entiende, formula.

ANEXO III

Manual de Funciones

En esta sección se incluye dos ejemplos de las 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 se comienzan tales enunciados. Ello tiene por motivo acotar su alcance a los fines del trabajo y de las interpretaciones de que puedan ser objeto las funciones por sus usuarios. Por esta razón, se incluye previo al Manual, un Glosario en que se definen tales verbos.

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) Promover 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 municipal.
- 14) Controlar el movimiento de los fondos municipales.
- 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.

SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS

Misión

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

Funciones

- 1) Asistir 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) Intervenir en la elaboración de las bases para la contratación de obras y servicios.
- 8) Atender las inquietudes de instituciones educativas, deportivas, sociales, uniones vecinales, etc., en lo que se refieran a su competencia.
- 9) Promover las modificaciones estructurales necesarias para el mejor funcionamiento de la unidad.
- 10) Intervenir en la elaboración del presupuesto de gastos, en los aspectos atinentes a su área.
- 11) Participar en el control de las certificaciones de obras otorgadas por ...
- 12) Promover la contratación de especialistas para el desarrollo de proyectos, cuando fuere necesario para la elaboración de los mismos.

13) 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.

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

ANEXO IVINFORMACION PRIMARIA. NORMAS MUNICIPALES Y LEGISLACION PROVINCIAL EN LA MATERIA.

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

Indentifica 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.

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.

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.

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.

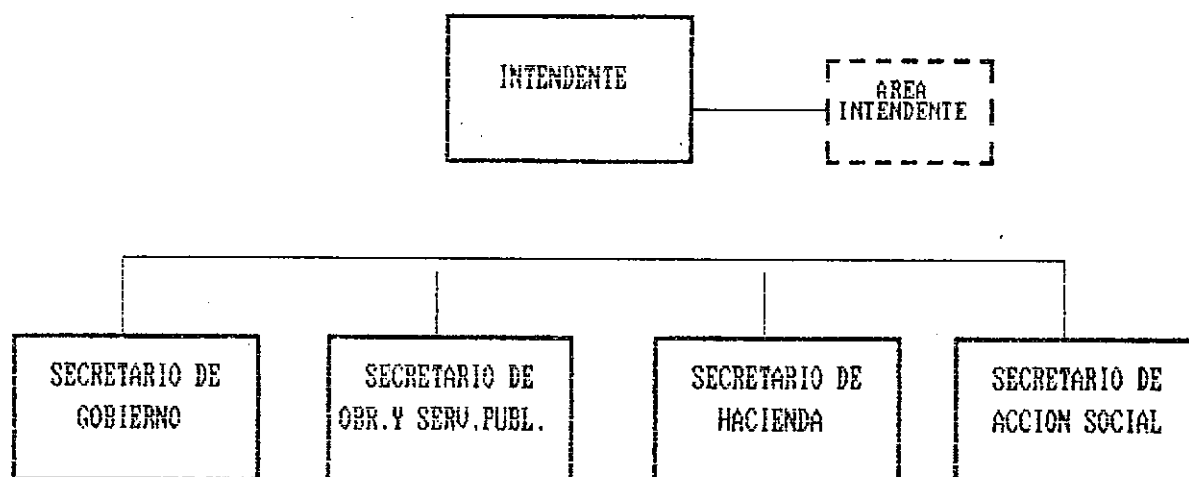
04/ 03/ 93

DTO.38/93

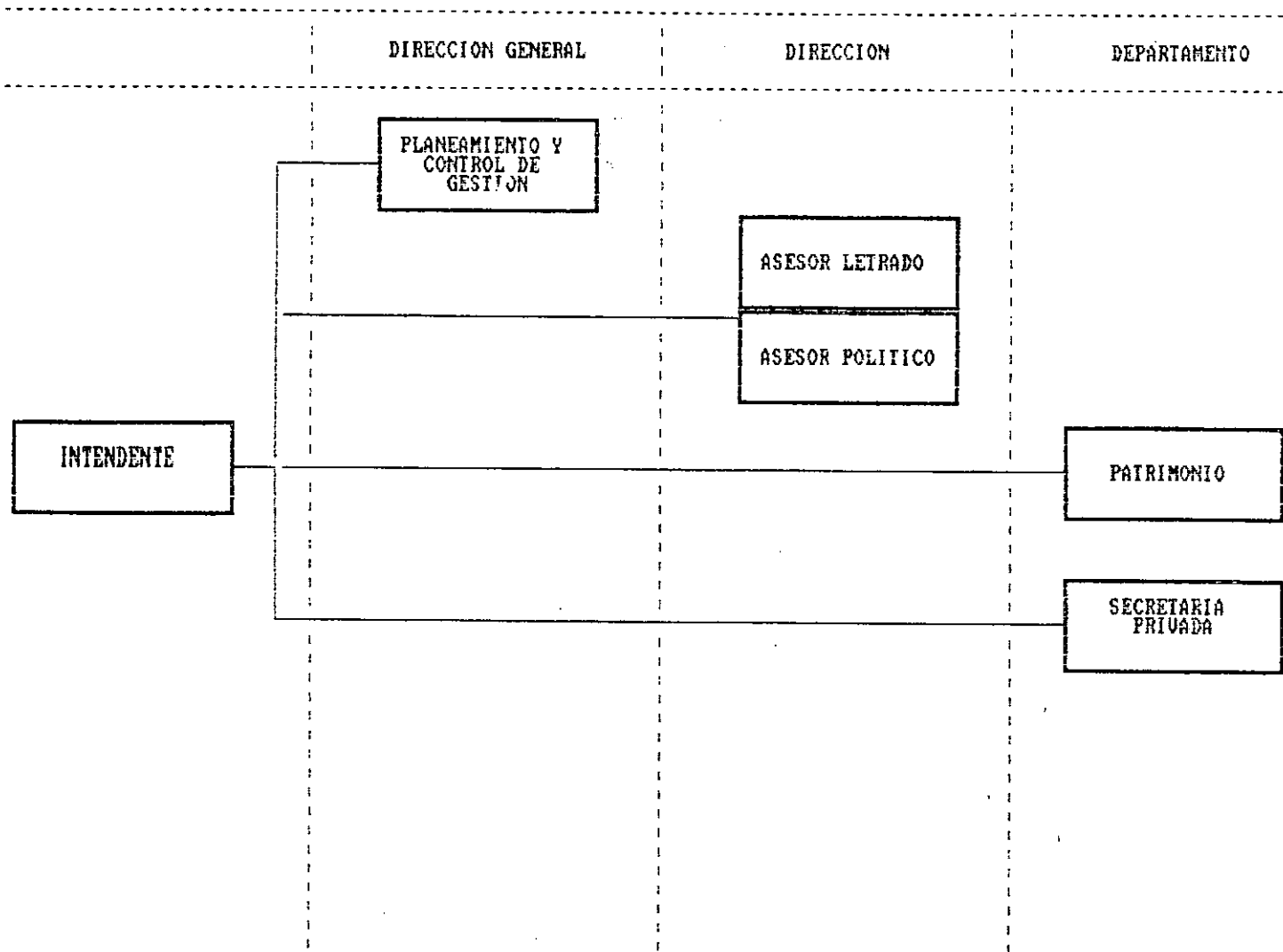
Crea en el ámbito de la Secretaría de Salud y Acción Social la Dirección de Servicios Sociales Comunitarios. Nombra su titular, encarga plan de trabajos.

MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO

ESTRUCTURA GLOBAL

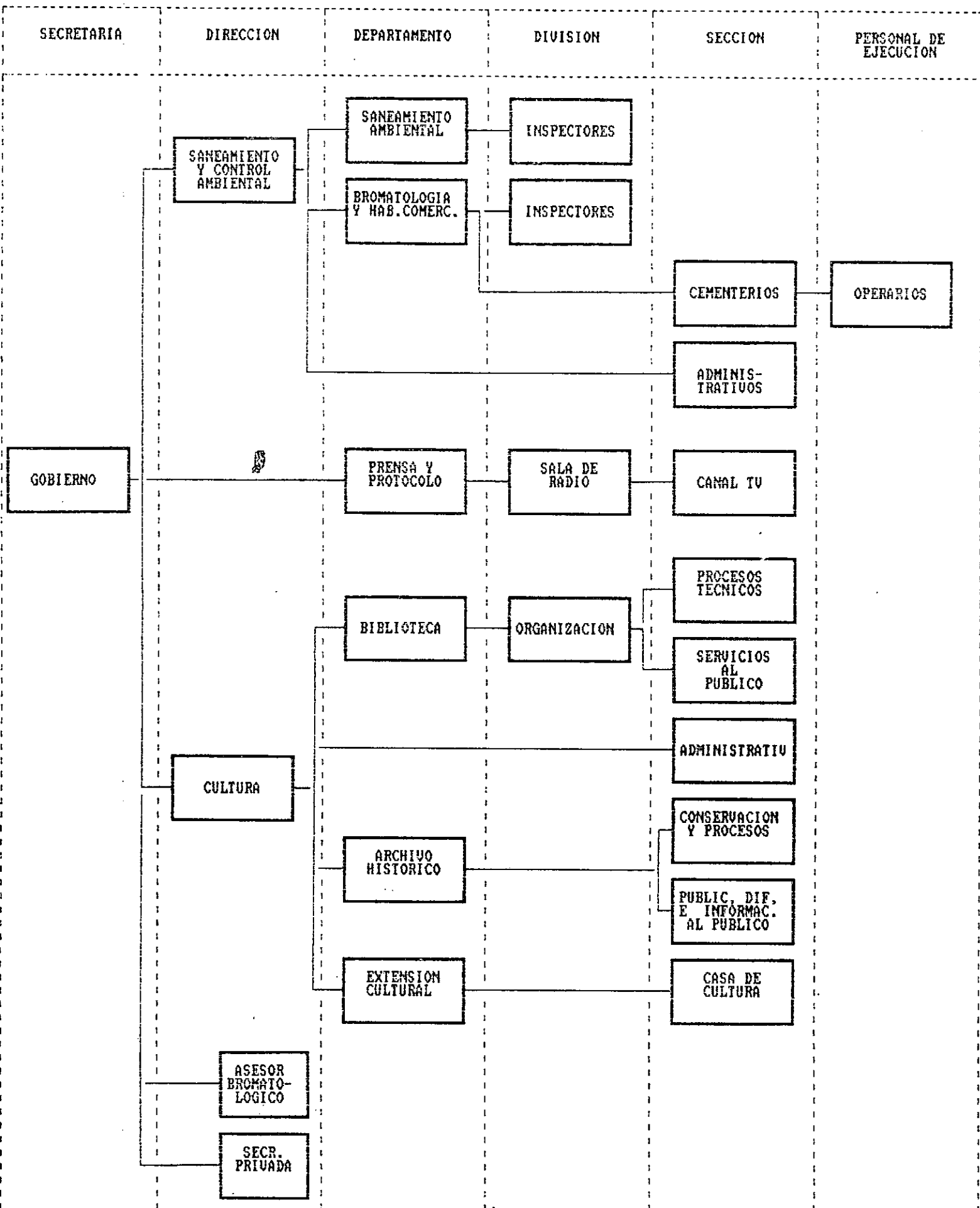


MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO - ORGANIGRAMA VIGENTE - PRIMER BORRADOR SUJETO A REVISION - AREA INTENDENTE

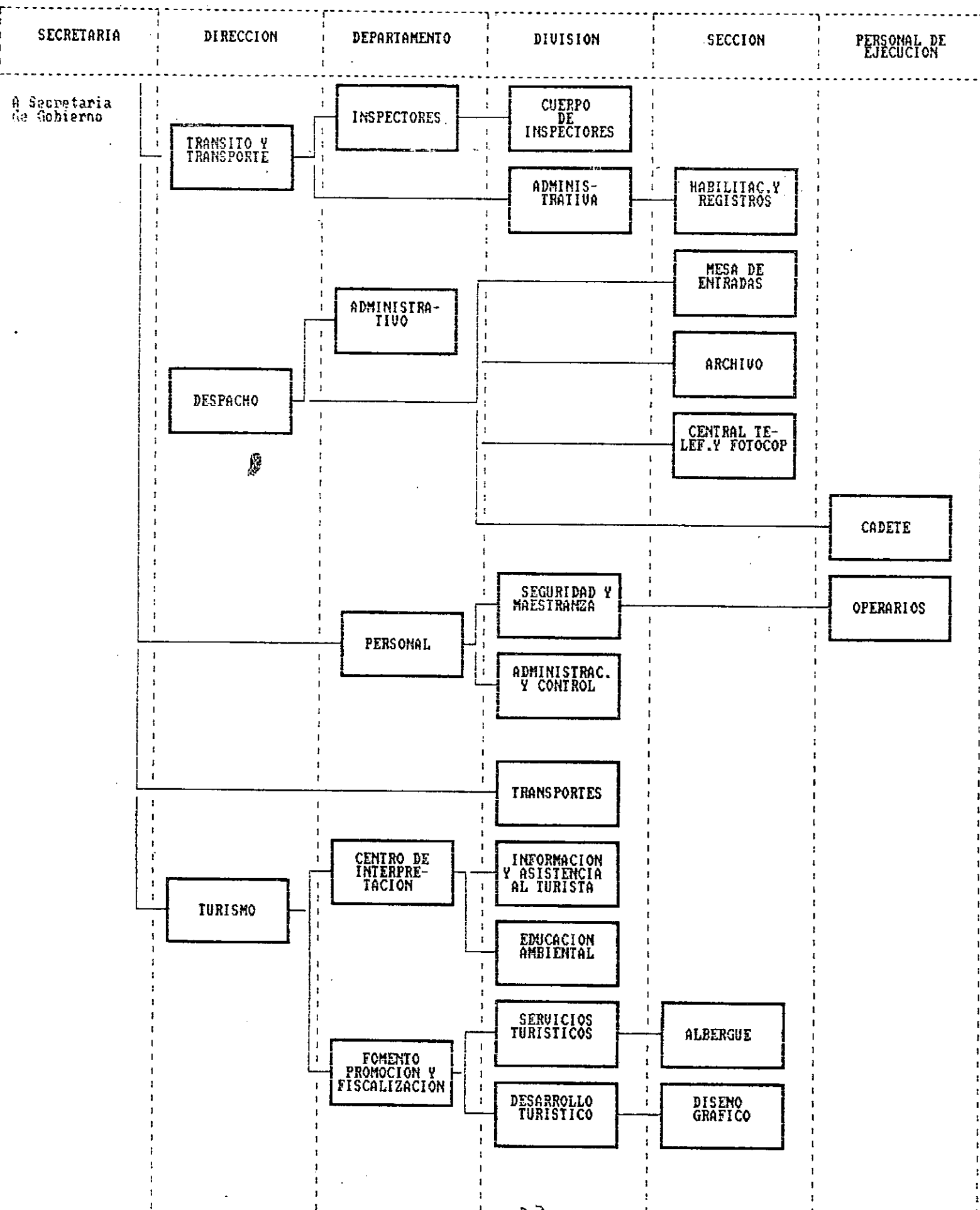


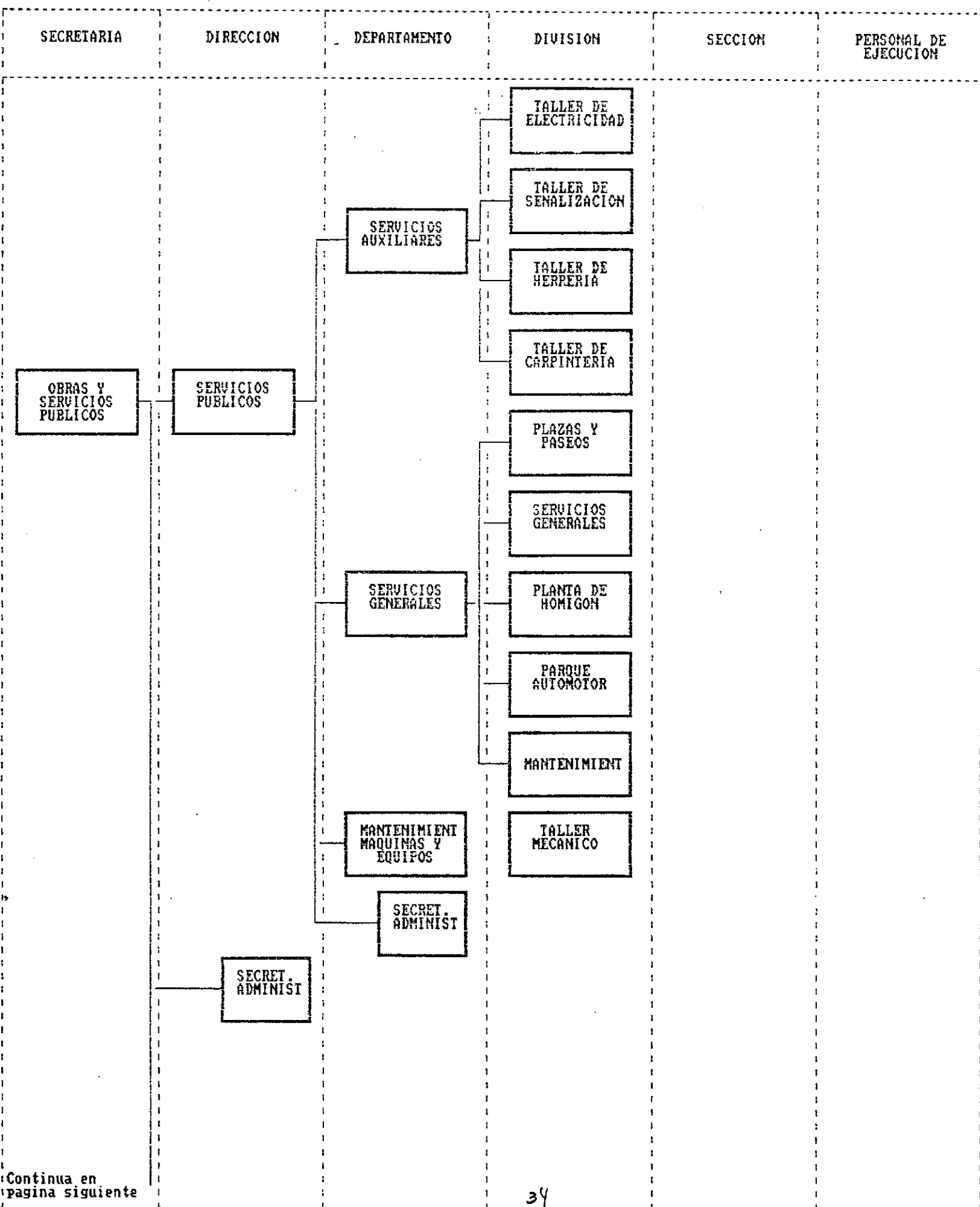
ORGANISMOS FUERA DE NIVEL:

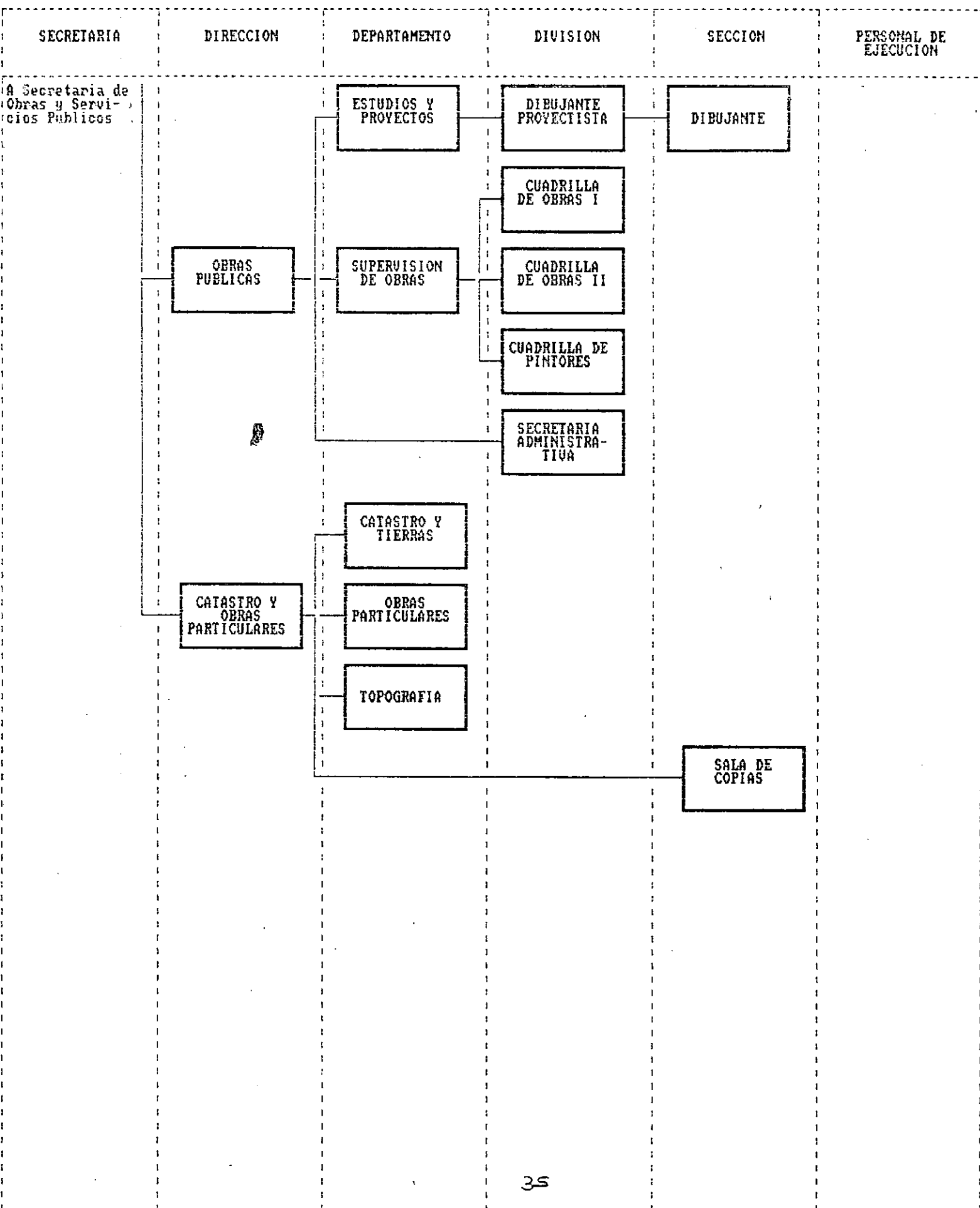
CONSEJO DE CULTURA
 CONSEJO DE DEPORTES
 CONSEJO DE MEDIO AMBIENTE
 CONSEJO DE SALUD
 COPRODESEADO
 MERCADO COMUNITARIO
 COMISION ZONA FRANCA
 COMISION MULTISECTORIAL PORTUARIA
 COMISION DE EVALUACION DEL PATRIMONIO MUNICIPAL
 CONSEJO ASESOR SOCIAL



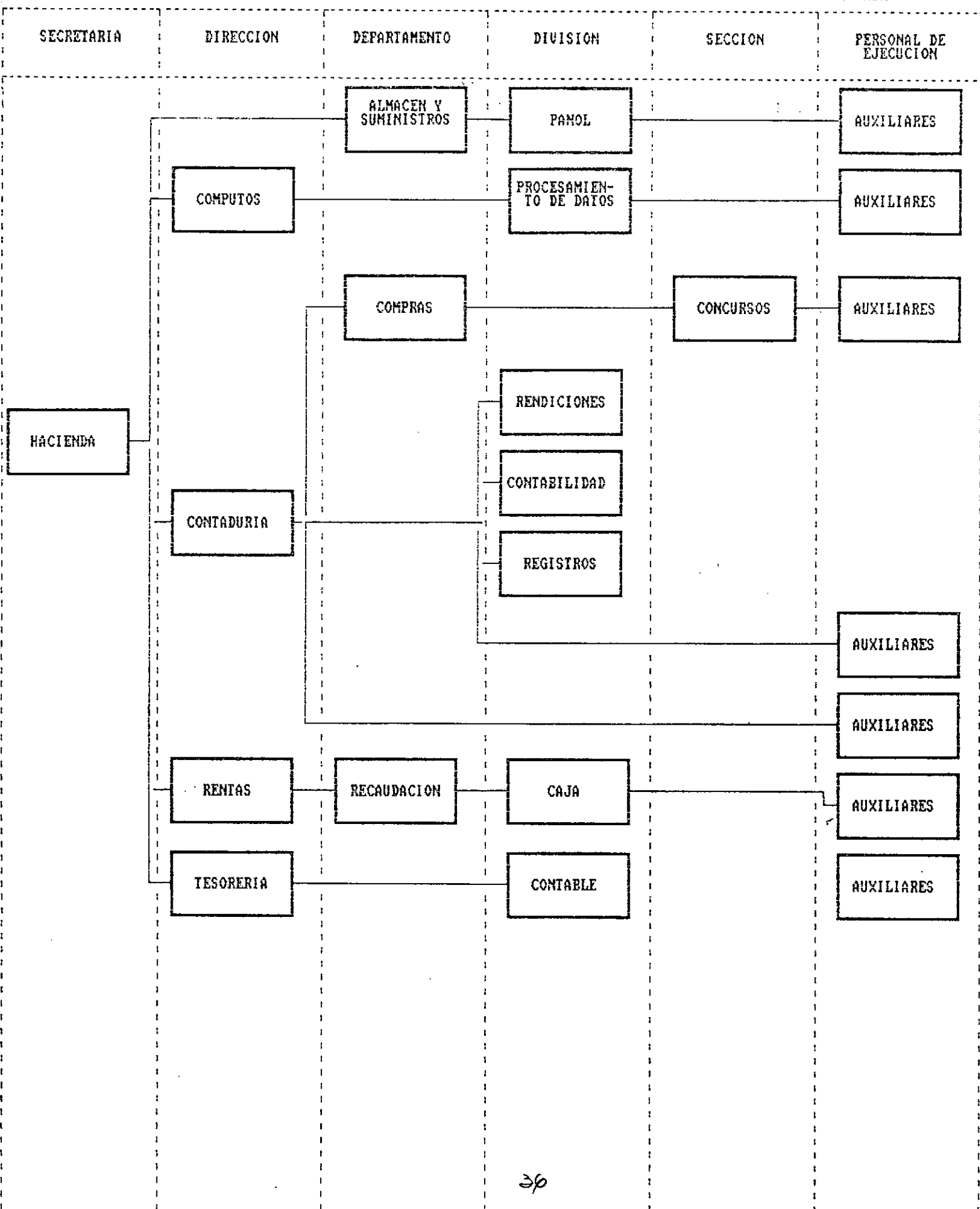
MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO - ORGANIGRAMA VIGENTE - PRIMER BORRADOR SUJETO A REVISION - SECR. DE GOBIERNO/2







MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO - ORGANIGRAMA VIGENTE - PRIMER BORRADOR SUJETO A REVISION - SE. DE HACIENDA



MUNICIPALIDAD DE PUERTO DESEADO - ORGANIGRAMA VIGENTE - PRIMER BORRADOR SUJETO A REVISION - SE.ACCION SOCIAL -

SECRETARIA	DIRECCION	DEPARTAMENTO	DIVISION	SECCION	PERSONAL DE EJECUCION
		ACCION SOCIAL		ASISTENTE SOCIAL	
ACCION SOCIAL	SERVICIOS SOCIALES COMUNITARIOS	COMEDORES ESCOLARES			
		JARDIN MATERNAL			
	DEPORTES				