

016.330

K26

I

40374

*Análisis de la Estructura
Organizativa del E.P.A.S.
(Provincia del Neuquén)*



Primer avance
Agosto - Octubre 1997

*Lic. Ricardo A. Koon
Consejo Federal de
Inversiones*

a) Análisis Estructural

Antecedentes:

- **25/11/1980**- Se aprueba el convenio suscripto entre la Empresa Obras Sanitarias de la Nación y la Provincia del Neuquén, de fecha 4 de noviembre de 1980, en virtud del cual y en función de lo establecido por la Ley Nacional Nro. 18.586 y Resolución conjunta de los Ministerios del Interior y Economía de la Nación de fecha 03/12/79, ratificada por Decreto Nro. 258/80, la Provincia del Neuquén toma a su cargo la prestación de los servicios de provisión de agua y desagües localizados en su territorio, con transferencia de servicios e instalaciones.
(Ley Provincial Nro. 1.250/80)

- **20/05/1981**- Adóptanse para la Provincia las siguientes normas:
 - Decreto Nacional Nro. 9.022/63 referente al Régimen Tarifario para la Administración de Obras Sanitarias de la Nación, y sus modificatorios ;
 - Reglamento para las Instalaciones Domiciliarias e Industriales aprobado por Resolución Nro. 61.957 ;
 - Normas generales para la ejecución de Instalaciones Sanitarias por Cuenta de Terceros aprobada por Resolución Nro. 48.048.
(Ley Provincial Nro. 1.294/81)

- **21/08/1981** - Se crea la Administración Provincial del Agua, que funcionará como organismo centralizado del área del Ministerio de Obras y Servicios Públicos, e integrada por los siguientes servicios: Servicio Provincial de Agua Potable y Saneamiento, Dirección General de Hidráulica, Dirección General de Aguas Subterráneas y Perforaciones,

y los transferidos por las Empresas Obras Sanitarias de la Nación y Agua y Energía Eléctrica - Sociedad del Estado - (Sector Riego) a la Provincia.

El mencionado organismo será la autoridad de aplicación del Código de Aguas, y se organizará sobre la base del personal, bienes y créditos presupuestarios afectados a la actividad de los mismos.

(Ley Provincial Nro. 1.314/81)

- 27/08/1981 - Se crea la Unidad de Organización correspondiente a la Administración Provincial del Agua, dependiente del Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

(Decreto Nro. 0800/81 - P.E.P.)

- 1982 - Dado que la Administración Provincial del Agua ha cumplido con la finalidad de crear la infraestructura administrativa para cobrar los servicios que se prestan en el interior, el Poder Ejecutivo Provincial reglamenta todo lo concerniente a la facturación y cobro de los servicios de agua potable y saneamiento en la Provincia del Neuquén.,

(Decreto Nro. 1.137/82 - P.E.P.)

- 23/09/1982 - Se crea dentro del ámbito de la Administración Provincial del Agua - *presidida por su Director Provincial* -, una Comisión denominada Unidad Ejecutora Provincial que tendrá como misión el cumplimiento de todo lo relacionado con el Programa de Mejoramiento de Obras de Riego en la Provincia.

(Decreto Nro. 2.053/82 - P.E.P.)

- 07/11/1983 - Se aprueba el Régimen tarifario para los servicios de agua para riego a cargo de la Administración Provincial del Agua, y el Reglamento para el aprovechamiento de las aguas de dominio público de la Provincia del Neuquén.

(Decreto Nro. 2.756/83 - P.E.P.)

- **21/11/1983** - Se autoriza a la Contaduría General de la Provincia a la habilitación de nuevas partidas de organismos centralizados respecto de las facturas emitidas por la Administración Provincial del Agua por servicios prestados a la Administración Central.
(Decreto Nro. 2.905/83 - P.E.P.)
- **24/02/1984** - Se establece un Reglamento de sanciones para las infracciones a las normas reglamentarias técnicas en la esfera de la acción de la Administración Provincial del Agua, dependiente de la Subsecretaría de Estado de Obras y Servicios Públicos del Ministerio de Economía y Obras Públicas.
(Decreto Nro. 0537/84 - P.E.P.)
- **12/04/1984** - Se fija un Cánon Básico Anual por Hectárea para los Distritos Neuquén, Centenario y Covunco.
(Decreto Nro. 1.023/84 - P.E.P.)
- **13/06/1985** - Se faculta a la Administración Provincial del Agua, a aplicar un factor de corrección que actuará sobre el cánon por hectárea determinado para cada período de facturación.
(Decreto Nro. 1.510/85 - P.E.P.)
- **13/06/1985** - Se faculta a la Administración Provincial del Agua, a aplicar un factor de corrección que actuará sobre el precio del metro cúbico, para cada período de facturación.
(Decreto Nro. 1.511/85 - P.E.P.)
- **25/07/1986** - Se aprueban las condiciones de creación de un sistema de inducción y aprovechamiento laboral denominado "práctica rentada", destinado a estudiantes del último año en el nivel terciario, o recién recibidos universitarios ó secundarios, y dar cierto provecho práctico para el organismo procurando recursos humanos con alto nivel intelectual y laboral. (Decreto Nro. 2.546/86 - P.E.P.)

- **29/02/1988** - Se realiza el ordenamiento de las remuneraciones establecidas para los funcionarios de los Directorios de Entes de la Administración Pública Provincial, y los mecanismos que requieren para los casos de suplencias y reemplazos. No se menciona en esta norma a la Administración Provincial del Agua.
(Decreto Nro. 0876/88 - P.E.P.)
- **29/07/1988** - Se crea el Ente Provincial de Agua y Saneamiento (E.P.A.S) como organismo descentralizado en calidad de Ente Autárquico de la Administración Pública Provincial, realizándose la transferencia de todos los bienes, servicios y contratos en los que la Provincia es titular o parte y que administre por intermedio de la Administración Provincial del Agua. :
(Ley Provincial Nro.1.763/88) (Decreto Nro. 3.092/88 - P.E.P.)
parte de cuyo texto se transcribe...

TITULO I

DENOMINACION, REGIMEN LEGAL Y ...

" Créase el Ente Provincial de Agua y Saneamiento (E.P.A.S.), organismo descentralizado del área del Ministerio de Obras y Servicios Públicos, por cuyo intermedio actuará en sus relaciones jerárquicas con el Poder Ejecutivo.

En su calidad de Ente Autárquico de la Administración Pública Provincial, tendrá competencia y capacidad para realizar todos los actos administrativos y negocios jurídicos que sean necesarios para el desarrollo de sus fines y el ejercicio de sus facultades como persona jurídica de derecho público con encuadre en las normas legales de la Nación y de la Provincia." (Artículo 1ro.)

TITULO II

REGIMEN Y FUNCIONES

" La gestión del Ente estará dirigida a satisfacer el interés general de la población en materia de saneamiento urbano mediante el abastecimiento de agua potable, recolección y tratamiento de líquidos cloacales y residuales. En función de ello regulará sus inversiones y proveerá la racional expansión, almacenamiento y utilización de sus instalaciones, procurando el adecuado abastecimiento del servicio al menor costo posible.... "
(Artículo 2do.)

" El Ente tiene a su cargo, las siguientes funciones:

- a) Planificar, estudiar, proyectar, construir, comprar, transferir, renovar, ampliar y explotar sistemas de tratamiento y provisión de agua, de recolección y tratamiento de líquidos cloacales y residuales y toda otra obra complementaria o conexas con la prestación de los servicios públicos a su cargo.*
- b) Aprovechar con fines de saneamiento urbano las fuentes hídricas ubicadas en el territorio de la Provincia, en concertación con los demás organismo competentes.*
- c) Captar, transportar, distribuir, comprar y vender agua; receptor y depurar líquidos cloacales y residuales y vender sus subproductos.*
- d) Proveer el agua para el servicio público contra incendios y grifos públicos de acuerdo a las modalidades que fije el Ente y las normas vigentes en la materia.*
- e) Dictar las normas y ejercer el poder de policía, de seguridad técnica sobre los sistemas de tratamiento y provisión de agua y de recolección y*

tratamiento de líquidos cloacales y residuales, y toda otra obra complementaria y conexas con la prestación de los servicios públicos de su competencia.

- f) Prestar asesoramiento a personas físicas ó jurídicas que tengan como objetivo el saneamiento, cuando razones sociales, económicas ó técnicas lo justifiquen.*
- g) Vigilar la observancia de las obligaciones legales, técnicas, económicas y administrativas por parte de terceros autorizados para prestar los servicios públicos de su competencia.*
- h) Propender al desarrollo del saneamiento urbano.*
- i) Fijar precios y tarifas para la prestación del servicio público de su competencia a cargo de terceros autorizados, a cuyo fin éstos deberán proporcionar al Ente la información relativa a su gestión económica y técnica.*
- j) Asesorar al Poder Ejecutivo de la Provincia sobre las siguientes materias:*

I - Planeamiento en materia de saneamiento urbano y su coordinación con los entes nacionales, provinciales y municipales en cuanto a la aplicación de políticas, planes y programas sobre la materia.

II - Instalación de parques y plantas industriales con miras, al abastecimiento racional del agua, depuración y evacuación de los líquidos cloacales y residuales.

- k) Ejercer todas las atribuciones que la Ley Nro. 1.294 y sus modificatorias y complementarias acuerdan a la actual Administración Provincial del Agua ó las normas que la sustituyan en el futuro.*
- l) Desarrollar toda otra actividad relacionada con su finalidad, objeto y cometidos. "*
(Artículo 3ro.)

TITULO IV

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION

" El Ente Provincial de Agua y Saneamiento (E.P.A.S.) estará integrado por un Directorio, compuesto por un (1) presidente y cuatro (4) vocales titulares - ordenados jerárquicamente de uno a cuatro - de los cuales uno representará a los trabajadores del organismo, y dos (2) vocales suplentes, que serán designados o removidos por el Poder Ejecutivo. Durarán dos años en el ejercicio de sus funciones y podrán ser reelegidos por nuevos períodos. " (Artículo 6to.)

" Son atribuciones del Presidente del Directorio:

- a) Ejercer la representación legal del Ente para todos los actos judiciales y extra-judiciales.*
- b) Convocar y presidir las sesiones del Directorio.*
- c) Dar publicidad, ejecutar y hacer cumplir las resoluciones del Directorio.*
- d) Otorgar mandatos generales y especiales y revocarlos cuando lo considere oportuno.*
- e) Entender en todos los actos de administración general.*
- f) Resolver por sí aquellos asuntos para los cuales está autorizado por el Reglamento interno.*
- g) Disponer investigaciones administrativas e instrucción de sumarios administrativos*
- h) Nombrar, remover y aplicar sanciones disciplinarias al personal del Ente, según la reglamentación vigente. "*
(Artículo Nro. 11vo.)

" Son atribuciones del Directorio:

- a) Realizar todos los actos, operaciones, contratos civiles, comerciales, financieros, administrativos y de cualquier índole que se encuadren dentro del objetivo de la misma, que se relacionen con éste ó tiendan a su cumplimiento.*
- b) Tramitar ante las autoridades competentes la prestación de los servicios a cargo del Ente Provincial de Agua y Saneamiento y coordinar sus actividades y operaciones con otras entidades.*
- c) Administrar los recursos financieros que la presente Ley le asigna al Ente Provincial de Agua y Saneamiento y los bienes que integrarán su patrimonio.*
- d) Implementar las políticas y estrategias para decidir los cursos de acción que permitan alcanzar las metas vinculadas a las competencias atribuidas al Ente.*
- e) Disponer la forma de explotación de los bienes y la prestación de los servicios del Ente por sí o por terceros.*
- f) Aceptar donaciones, subvenciones, herencias y legados.*
- g) Otorgar concesiones y permisos.*
- h) Aprobar el Reglamento interno del Ente.*
- i) Aprobar la documentación relativa a la contratación para el aprovisionamiento de bienes, ejecución de obras y localización de servicios.*
- j) Someter a aprobación del Poder Ejecutivo de la Provincia:*

I - El régimen del servicio a su cargo y las normas reglamentarias para la fijación de precios, tarifas, recargos y multas para su aplicación por el Ente Provincial de Agua y Saneamiento.

II - Los cuadros de precios y tarifas y el presupuesto anual general que se integrará con el plan plurianual de inversión y con el cálculo de recursos financieros.

III - Confeccionar el estado de ejecución del presupuesto general anual.

k) Aplicar multas y toda otra penalidad de carácter contractual y reglamentaria, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

l) Controlar el desenvolvimiento administrativo, técnico y económico financiero del Ente Provincial de Agua y Saneamiento. "
(Artículo Nro. 12vo.)

• 26/08/1988 - Considerando:

Que por Decreto Nro. 2.964/88 de fecha 2 de Agosto de 1988, se aprobó la nueva estructura orgánica del E.P.A.S.; - dependiente del Ministerio de Obras y Servicios Públicos -

Que mediante la sanción de la Ley Nro. 1.763 que creó el Ente Provincial de Agua y Saneamiento, se produjo un desmembramiento de la estructura centralizada del Ministerio;

Que efectivamente, el E.P.A.S. como Ente Autárquico absorbió ciertas dependencias de la Administración Provincial del Agua, produciendo modificaciones sustanciales en la misma;

Que en consecuencia y habida cuenta de las innovaciones producidas, corresponde redimensionar este Organismo que seguirá funcionando dentro de la órbita de la Subsecretaría de Estado de Obras y Servicios Públicos;

Que a tal efecto resulta procedente aprobar la nueva organización funcional de la Administración Provincial del Agua confeccionada al efecto;

Por ello: EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN,

DECRETA:

Artículo 1ro.: Apruébase la nueva Estructura Orgánica del Ministerio de Obras y Servicios Públicos y la conformación de la Administración Provincial del Agua con las funciones asignadas a la misma, que se detallan en el Anexo I del Expediente Nro. 2700-11.944/88.

(Decreto Nro. 3.349/88 - P.E.P.)

- 31/08/1988 - Se instrumenta la forma y fecha en que han de operarse las transferencias al Ente, de las erogaciones y recursos que generen la prestación del servicio de agua y cloacas, y cánon de riego, tramitados y en trámite que hasta la creación del E.P.A.S. fueron realizadas por la Administración Provincial del Agua.

(Decreto Nro. 3.453/88 - P.E.P.)

- 29/09/1988 - Se incorpora al Presupuesto General vigente, el presupuesto correspondiente al E.P.A.S. y al organismo que tendrá a cargo la administración del recurso hídrico (Administración Provincial del Agua), con su Nomenclatura presupuestaria y transferencia de cargos, y reubicación del personal que anteriormente revistaba como centralizado.

(Decreto Nro. 3.835/88 - P.E.P.)

- 24/11/1988 - Se aprueba a partir del 19/08/88, un Nomenclador básico provisorio de funciones y categorías de acuerdo a la estructura orgánica adicional puesta en vigencia por el Delegado organizador del E.P.A.S.. Se contempla en esta norma al personal que realizaba tareas operativas en la Administración Provincial del Agua (captación, almacenamiento, bombeos, distribución y control de calidad de las aguas para el consumo humano, colección, bombeo, tratamiento, evacuación y control de calidad de los líquidos cloacales, talleres electromecánicos, obras civiles, topografías, inspecciones, perforaciones, operación y mantenimiento de plantas de tratamiento.)

La estructura directiva del E.P.A.S. es la siguiente :

- Presidente
- Vocales
- Gerente General
- Gerente de Operación
- Gerente de Ingeniería
- Gerente de Administración y Comercialización
- Directores
- Jefes de Departamentos

(Decreto Nro. 4.665/88 - P.E.P.)

- **29/11/1988** - Se dota al E.P.A.S. de los recursos financieros acordes con las responsabilidades emergentes de sus objetivos, estableciéndose como ingresos propios y permanentes, a partir del 1ro. de enero de 1989 el 50 % de las regalías que la Nación paga a la Provincia del Neuquén en concepto de aprovechamiento y uso de sus recursos hídricos.

(Decreto Nro. 4.757/88 - P.E.P.)

- **29/11/1988** - La Provincia del Neuquén adhiere a la Ley Nacional Nro. 23.615/88 por la cual se crea el Consejo Federal de Agua Potable y Saneamiento - CoFAPYS - designando como representante al Presidente del Directorio del E.P.A.S.

(Decreto Nro. 4.759/88 - P.E.P.)

- **13/11/1989** - Se dispone la modificación del régimen de recargos para el pago de facturaciones efectuadas fuera de término, hasta tanto el E.P.A.S. emita el Régimen General para la fijación de precios y recargos.

(Decreto Nro. 3.753/90 - P.E.P.)

- **06/09/1990** - Se dispone la modificación del régimen de actualización y recargos para el pago de facturaciones efectuadas en concepto de cánon de riego, hasta tanto la Administración Provincial del Agua. emita el **Régimen General para la fijación de Cánon de Riego, obras y recargos.**
(Decreto Nro. 3.406/90 - P.E.P.)
- **10/09/1990** - Se incorpora a los **integrantes del Directorio** del E.P.A.S. - *Art. Nro. 1 del Decreto Nro. 0876/88* - encuadrándoselos en un régimen equiparable con la Administración Provincial.
(Decreto Nro. 3.533/90 - P.E.P.)
- **11/12/1991** - Ante la necesidad de cubrir el cargo de **Presidente** del Ente Provincial de Agua y Saneamiento a partir de la fecha del presente Decreto, el Poder Ejecutivo Provincial dicta la norma correspondiente.
(Decreto Nro. 035/91 - P.E.P.)

Resolución Nro. 001 - EPAS (13/12/1991)

Conforme las facultades referidas mediante artículos 11vo. y 12vo. de la Ley Nro. 1.763 (1988), el Presidente del E.P.A.S. aprueba, transitoriamente la estructura orgánica funcional del Ente. hasta tanto se elabore y apruebe la estructura orgánica funcional definitiva, conformada por:

(Organigrama Nro. 1)

• **Gerencia de Administración y Comercialización**

- *Dirección de Contabilidad y Finanzas*
- *Dirección de Comercial*
- *Dirección de Administración*

• **Gerencia de Ingeniería**

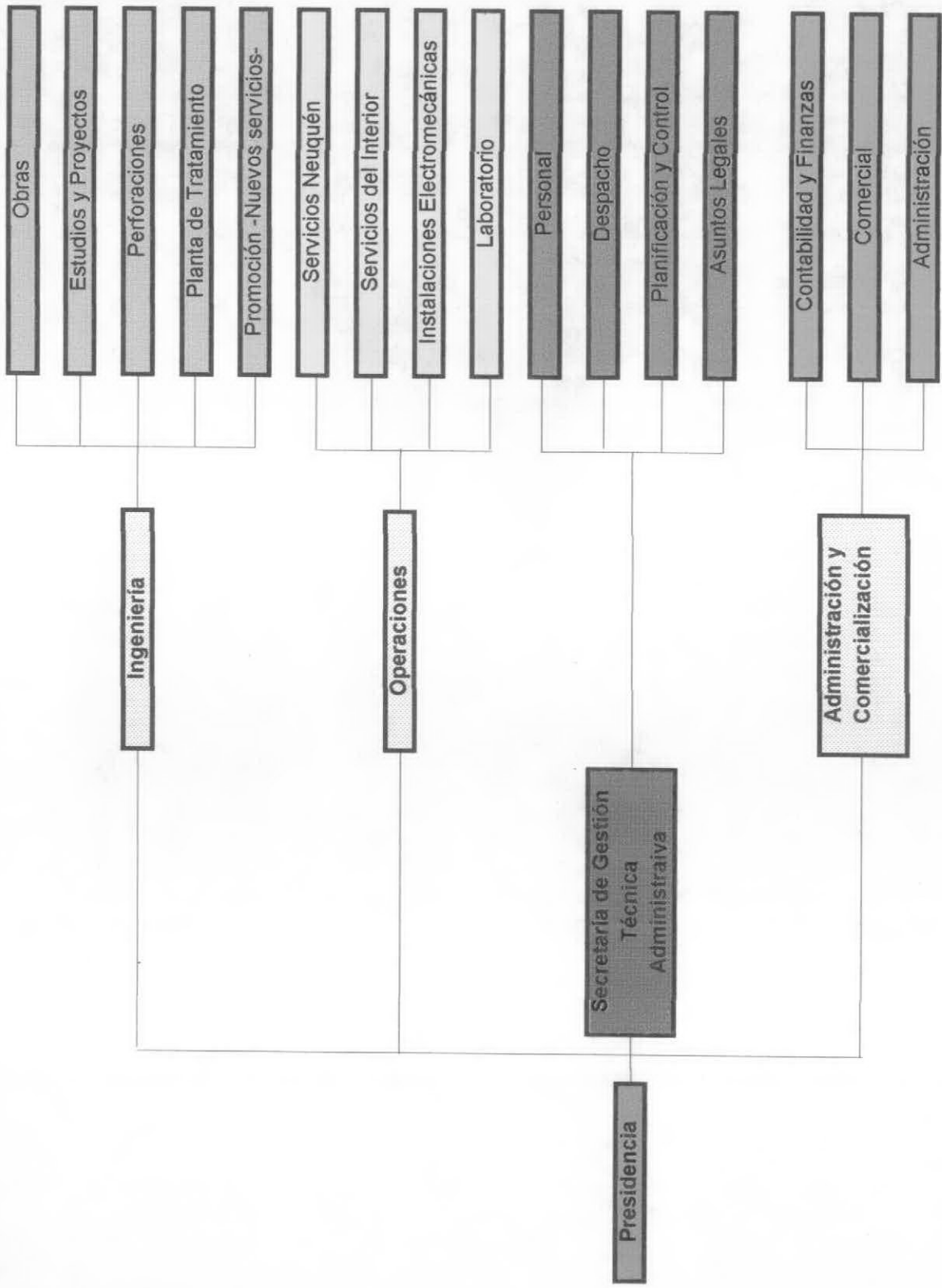
- *Dirección de Obras*
- *Dirección de Estudios y Proyectos*
- *Dirección Perforaciones*
- *Dirección Planta de Tratamiento*
- *Dirección Promoción - Nuevos servicios -*

• **Gerencia de Operaciones**

- *Dirección de Servicios Neuquén*
- *Dirección de Servicios del Interior*
- *Dirección de Instalaciones Electromecánicas*
- *Dirección Laboratorio*

Gerencia

Dirección



- **Secretaría de Gestión Técnica-Administrativa**

- *Dirección de Personal*
- *Dirección de Despacho*
- *Dirección de Planificación y Control*
- *Dirección Asuntos Legales*

Observaciones :

- **El Organigrama Nro. 2**
(adjunto a dicha resolución menciona) :

- **Presidencia**

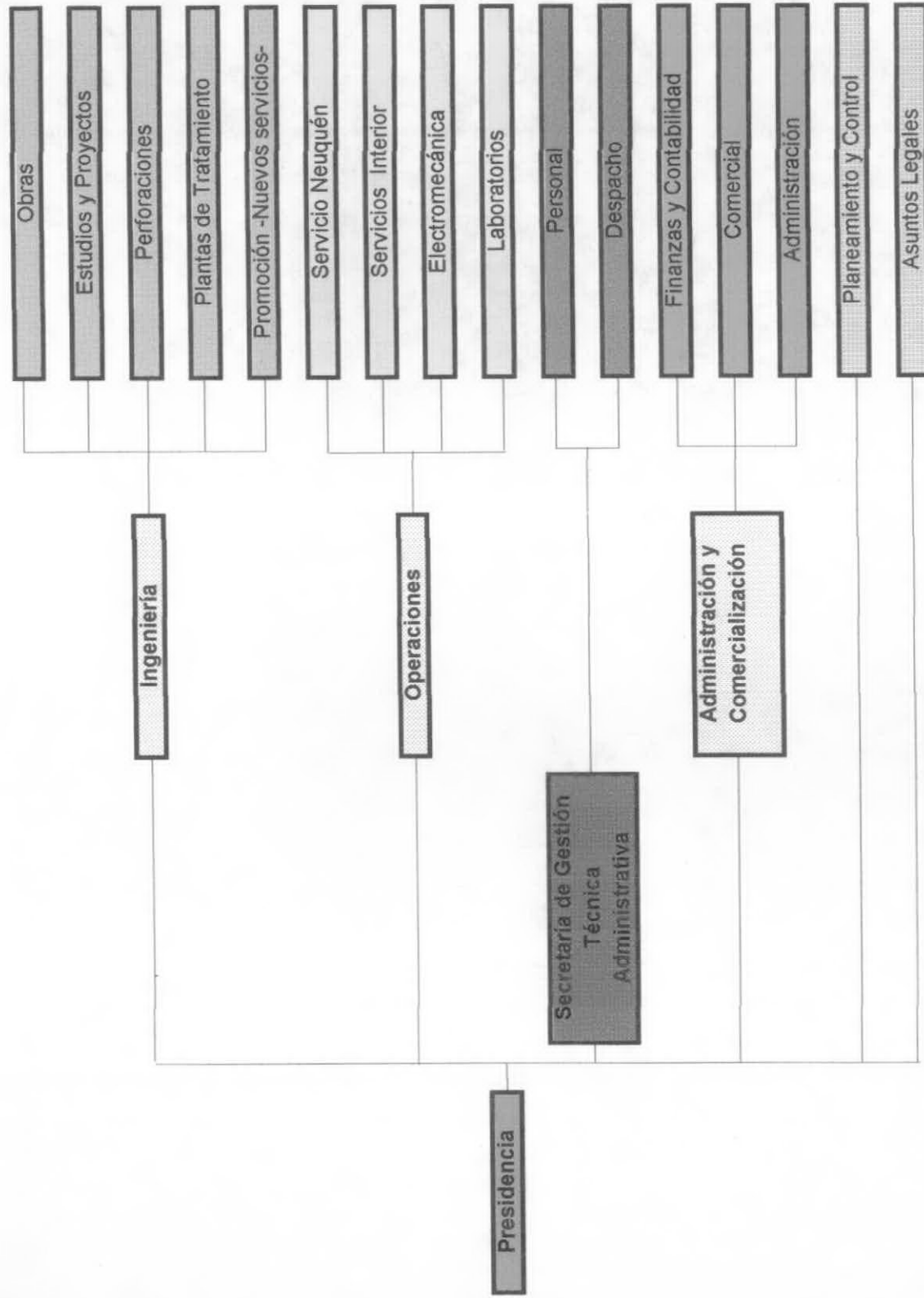
- *Dirección de Planeamiento y Control*

- **Gerencia de Administración y Comercialización**

- *Dirección de Finanzas y Contabilidad*

- **Gerencia de Ingeniería**

- *Dirección de Plantas de Tratamiento*



- Gerencia de Operaciones

- Dirección Servicio Neuquén
- Dirección Servicios Interior
- Dirección Electromecánica
- Dirección de Laboratorios

Observación : Lo subrayado corresponde a las diferencias encontradas entre *resolución - organigrama*.

Resolución Nro. 003 - EPAS (13/12/1991)

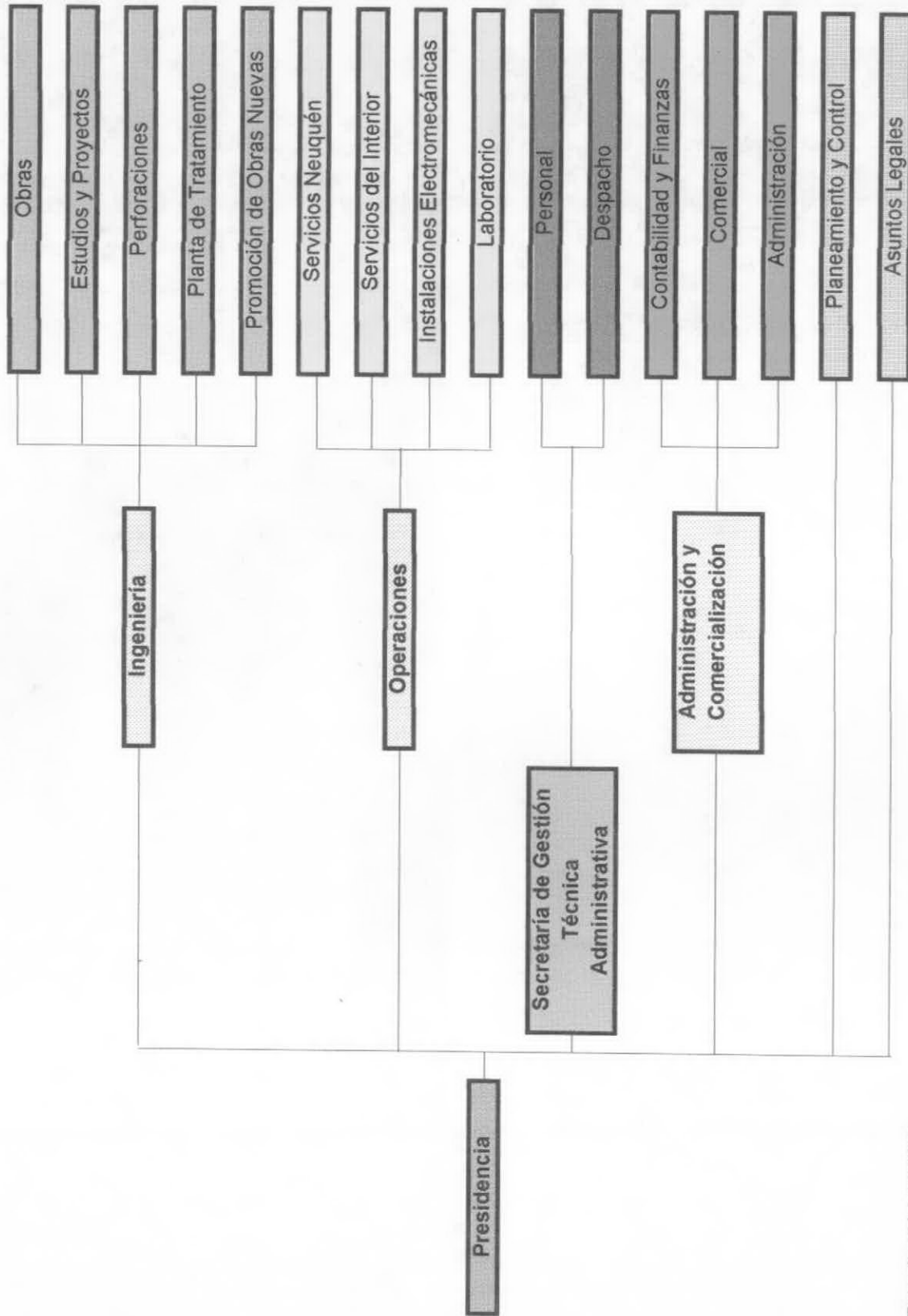
Considerando : " La necesidad de cubrir las direcciones de la estructura orgánica funcional provisoria del E.P.A.S. "

Se notan nuevamente errores de asignación de nombres en la estructura orgánica - funcional, según se lee :
(Organigrama Nro. 3)

- Dirección de Perforaciones.
- Dirección de Promoción de Obras Nuevas.
- Dirección Servicios Neuquén.
- Dirección Servicios del Interior.
- Dirección de Laboratorio.
- Dirección Comercial.
- Dirección de Asuntos Legales.

Gerencia

Dirección



Resolución Nro. 018 - EPAS (30/12/1991)

El Presidente del E.P.A.S. asigna a la **Secretaría de Gestión Técnica Administrativa** "... de igual nivel jerárquico de conducción y categoría referencial que las Gerencias de este Ente, en un todo de acuerdo a la estructura orgánica - funcional aprobada. "

(Organigrama Nro. 4)

- **16/01/1992** - **Artículo 1ro.** : " Facúltase a los señores responsables de Organismos Autárquicos a formalizar los actos administrativos inherentes a reubicaciones de personal, transferencias de los respectivos cargos....."

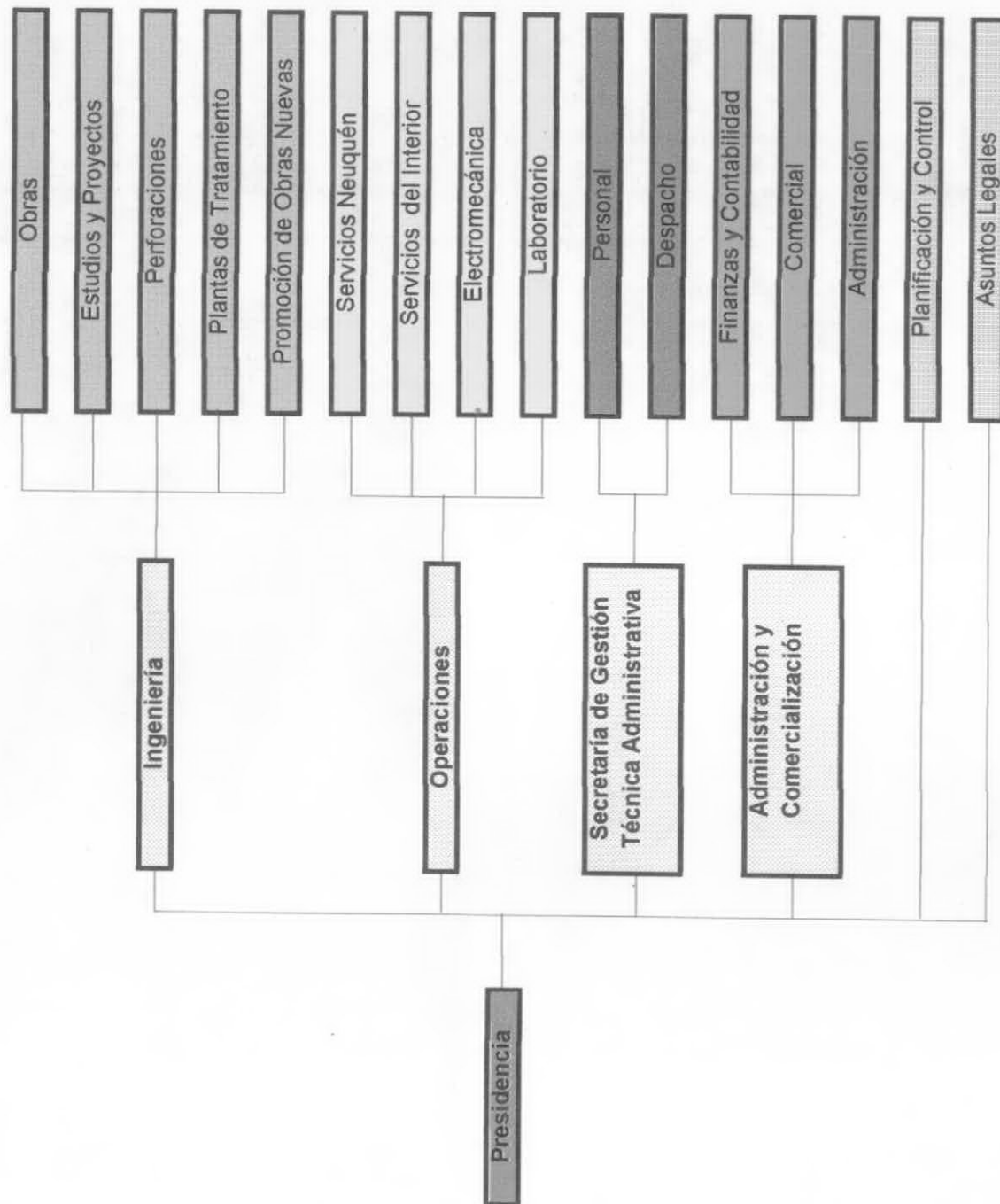
Artículo 2do.: "Cuando una de las partes sea un Ente Descentralizado, Organismo Autárquico, el acto se formalizará con la baja en el Organismo de origen y alta en el Organismo de destino...."

(Decreto Nro. 100/92 - P.E.P.)



Gerencia

Dirección



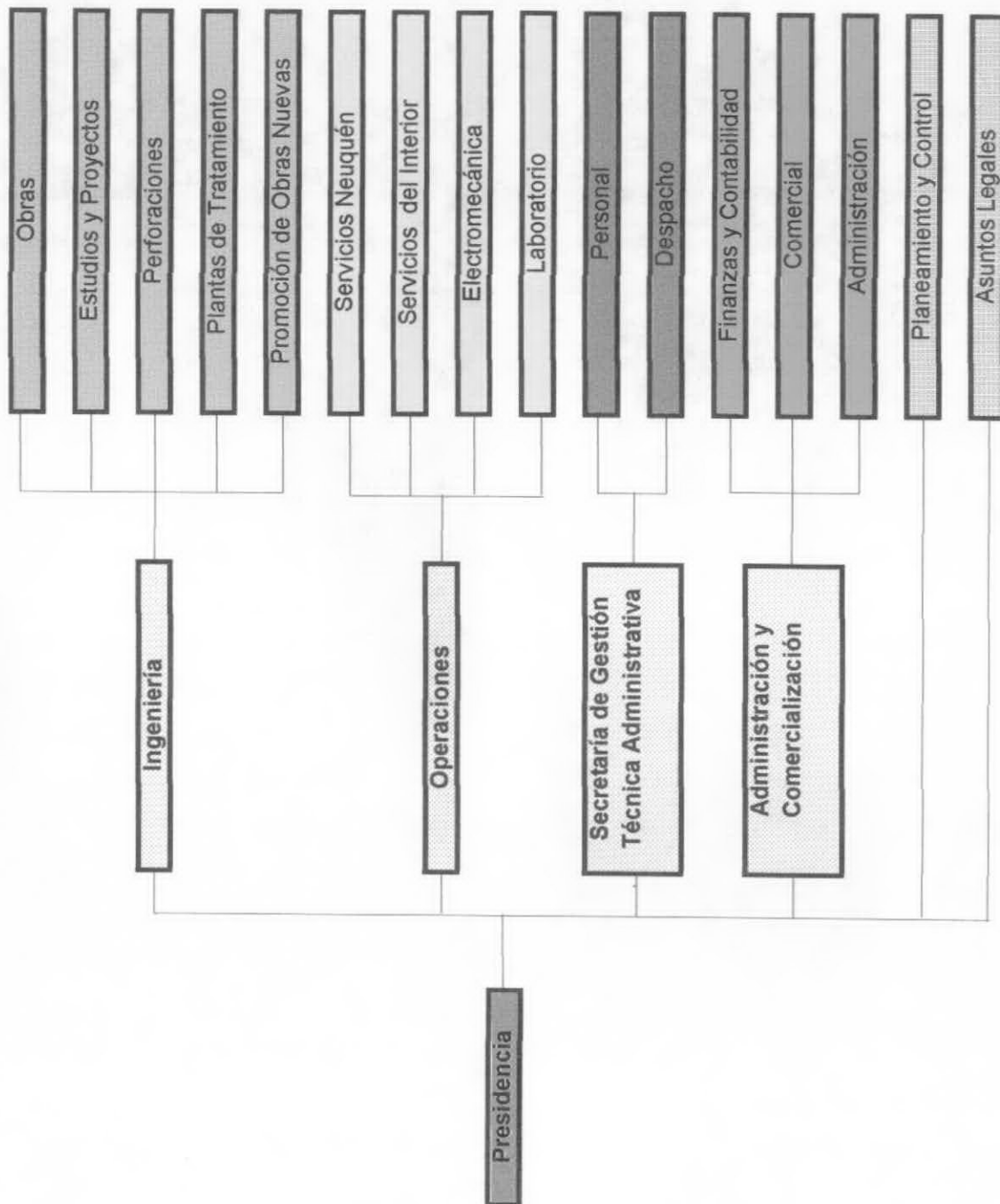
Resolución Nro. 015 - EPAS (21/01/1992)

Se notan nuevamente errores de asignación de nombres en la estructura orgánica - funcional.

Se menciona la Dirección de Planificación y Control (según Resolución Nro.001/91) y por la presente se cubre el cargo de la Dirección de Planeamiento y Control. (**Organigrama Nro. 5**)

Gerencia

Dirección



Resolución Nro. 381 - EPAS (25/11/1992)

Se modifica a partir del 1ro. de Octubre de 1992 la denominación de Dirección de Personal por la de: Dirección de Recursos Humanos. (Organigrama Nro. 6)

- **10/12/1992** - Considerando que se ha elaborado la estructura orgánica - funcional del E.P.A.S., necesaria para el normal desarrollo de las tareas inherentes a un Ente prestador de servicios de agua y saneamiento.

El Poder Ejecutivo de la Provincia del Neuquén convalida lo actuado por el E.P.A.S. mediante Resoluciones Nros. 001 / 002 / 003 / 018 de 1991 y Resoluciones Nros. 015 y 381 de 1992 asignándose los respectivos códigos a las funciones jerárquicas (Artículo 1ro.).

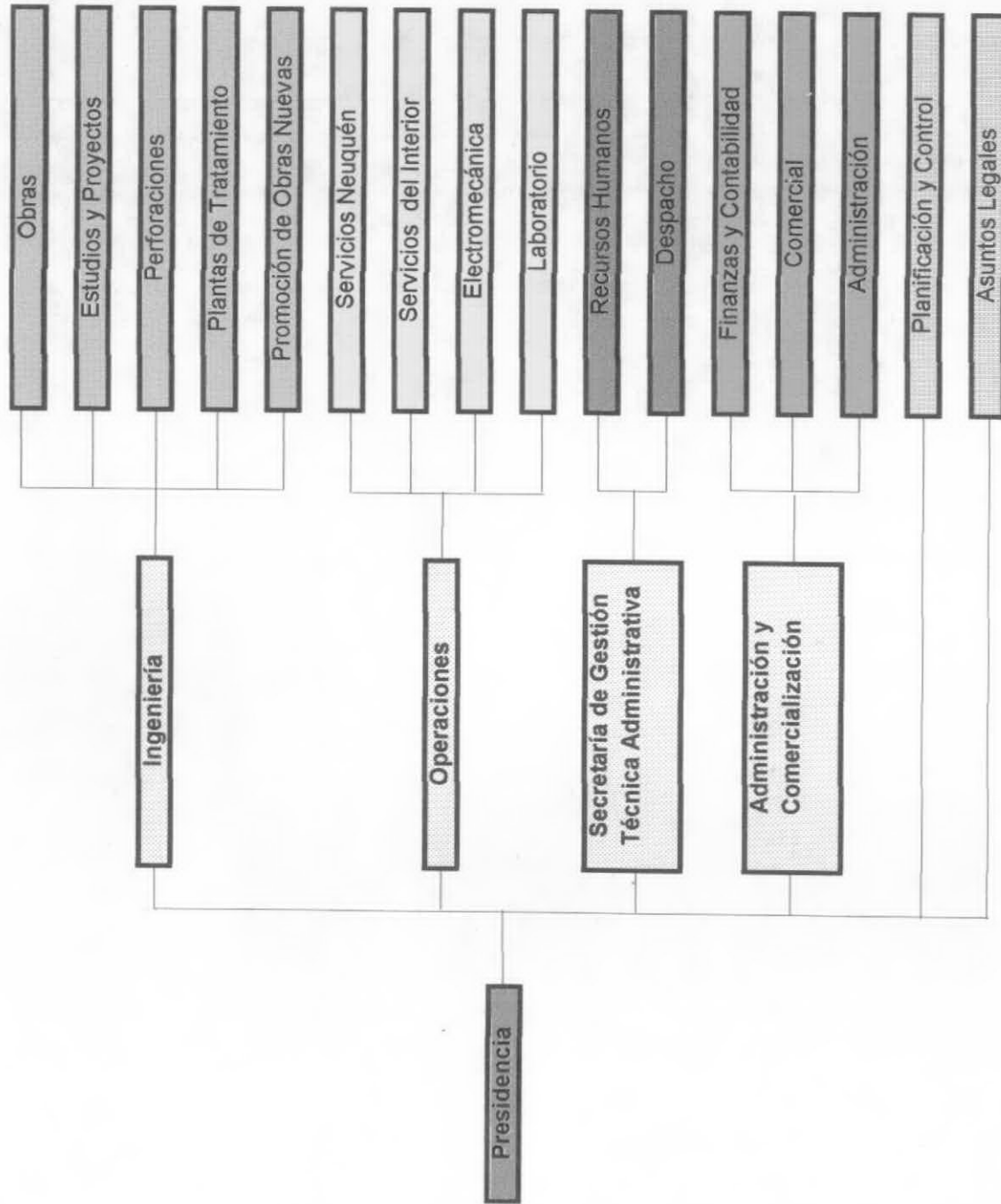
Observación :

Se hace notar que las resoluciones fueron convalidadas por el Poder Ejecutivo Provincial, con los errores mencionados de asignación de nombres en la estructura orgánica - funcional.

En artículo 4to. del presente Decreto se menciona una nueva función de "Asesor Legal y Apoderado" del E.P.A.S., - *del mismo nivel gerencial que las demás áreas -*, sin encontrarse documentada la norma legal que determine su creación dentro de la estructura orgánica - funcional.
(Decreto Nro. 3.079/92 - P.E.P.)

Gerencia

Dirección



Resolución Nro. 418 - EPAS (30/12/1992)

Vista la necesidad de adecuar la estructura orgánica del E.P.A.S., a los objetivos provinciales en materia de racionalización y ajuste del Estado, y considerando que a tal efecto se hace necesario reducir la estructura Funcional Superior, dotándola de una estructura organizativa de características empresariales, que aseguren una eficiente prestación, y conforme a las facultades conferidas por los Artículos 11vo. y 12vo. de la Ley Nro. 1.763/88, el **Presidente del E.P.A.S. resuelve aprobar la estructura organizativa a Nivel Gerencial** que se menciona :

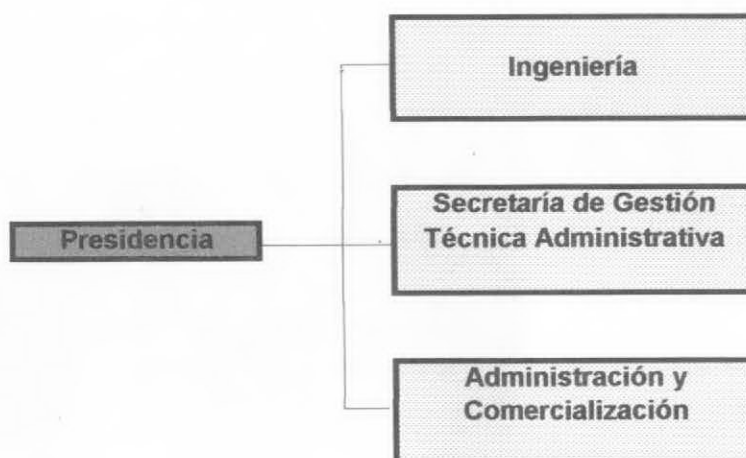
- *Secretaría de Gestión Técnica Administrativa.*
- *Gerencia de Ingeniería.*
- *Gerencia de Administración y Comercialización.*

(Organograma Nro. 7)

- **13/01/1993** - Se ratifica el convenio celebrado entre el CoFAPYS y el Poder Ejecutivo Provincial (27/10/92) por el cual el Estado Provincial ingresa al Programa Nacional de Optimización, Rehabilitación y Ampliación de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Cloacal. (PRONACAP) (Ley Nro. 1.999/93 - P.E.P.)

Organigrama Nro. 7

Gerencia



**Resolución 418/92
EPAS-30/12/92**

Resolución Nro. 208 - EPAS (25/08/1993)

“ Visto:

La Ley Provincial Nro. 1.878 y sus modificaciones en la cual se encuadra el régimen escalafonario y remunerativo del personal del Ente Provincial de Agua y Saneamiento; y

Considerando:

Que en su artículo 17º establece un régimen de bonificaciones para el personal que cumple tareas operativas, quedando excluidos otros sectores como Personal Jerárquico de Conducción, produciéndose distorsiones entre los haberes correspondientes al Nivel Jerárquico y Operativo;

Que debe colocarse equitativamente el nivel de los Cuadros Jerárquicos compatibilizando con las responsabilidades equivalentes en el contexto de las demás organizaciones del Estado Provincial, para evitar el éxodo del personal capacitado;

Que por la naturaleza del servicio público que presta el EPAS, el mismo cuenta con una estructura , funciones y tareas de capacitación específica en la materia;

La presente norma legal asignó bonificaciones sólo por 60 días para los siguientes cargos existentes en la estructura:

- ***Dirección Recursos Humanos***
- ***Dirección de Contabilidad y Finanzas (?)***
- ***Dirección Planta Depuradora (?)***
- ***Dirección Servicios Neuquén***
- ***Dirección Servicios Interior***
- ***Dirección Instalaciones Electromecánicas (?)***
- ***Dirección Laboratorio***

- *Dirección Despacho*
- *Dirección Administrativa (?)*
- *Dirección Obras*
- *Dirección Estudios y Proyectos*

- *Dos Departamentos Servicios Neuquén (?)*
- *Departamento Perforaciones*
- *Departamento Comercial*
- *Departamento Electromecánica (?)*
- *Departamento Servicio Junín de los Andes (?)*
- *Departamento Servicio Cutral Có (?)*
- *Departamento Servicio Neuquén (?)*
- *Departamento Servicio Interior (?)*
- *Dos Departamentos Servicio Chos Malal (?)*

(?) No documentado

Hay otros 12 cargos profesionales sin mencionar ubicaciones.

- **10/09/1993** - Visto : Las resoluciones Nros. 418/92 y Nro. 208/93 del E.P.A.S. y ; considerando : Que es necesario reducir la Estructura Orgánica Funcional en su nivel superior, sin descuidar la naturaleza de servicio público esencial que presta el EPAS ;

Que la atención de los servicios requiere que el personal encargado de las mismas mantenga una disponibilidad especial para resolver emergencias que normalmente surgen en la operación, debiendo actuar con idoneidad y eficiencia dada la característica vital del servicio ;

Que por la naturaleza del servicio público que presta, es necesario contar con una estructura, funciones y tareas específicas en la materia ;

El Poder Ejecutivo Provincial convalida lo establecido en las Resoluciones Nros. 418/92 y 208/93 del E.P.A.S., por las cuales se creó la

estructura organizativa a una eficiente prestación del servicio en el marco de la racionalización y ajuste del estado provincial.
(Decreto Nro. 2.240/93 - P.E.P.)

- 07/12/1995 - Ley Orgánica de Ministerios

TITULO XIV

ENTES DESCENTRALIZADOS

Artículo Nro. 32: Fíjase para los organismos descentralizados y empresas del Estado Provincial las dependencias jerárquicas ó funcionales que se indican a continuación:

b) Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos:
....;Ente Provincial del Agua y Saneamiento;

(Ley Nro. 2.156 -Decreto Nro. 2.853 - P.E.P.)

- 11/12/1995 -El Poder Ejecutivo Provincial aprueba el Organigrama funcional del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos, estructurando dichas funciones en base a un Organigrama en concordancia con las políticas de racionalización ;
(Decreto Nro. 0054/95 - P.E.P.)

Observación : En organigrama anexo al presente Decreto, se observa la inclusión del E.P.A.S. como Ente Descentralizado.

- 12/01/1996 - El Poder Ejecutivo Provincial deroga el Decreto Nro. 0100/92, relacionado con los trámites inherentes a la Administración de los Recursos Humanos.
(Decreto Nro. 0086/96 - P.E.P.)

- **23/01/1996** - Considerando que en la actualidad se hace necesario desarrollar la Estructura Orgánica del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos, tal es el caso para el Ente Provincial de Agua y Saneamiento (E.P.A.S.)

El Poder Ejecutivo Provincial **aprueba el Organigrama Funcional del E.P.A.S. hasta el nivel de Dirección.**
(Organigrama Nro. 8)

- **Presidencia**

- Asesoría Legal
- Dirección de Servicios Neuquén

- **Gerencia Administrativa y Comercial**

- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección Comercial

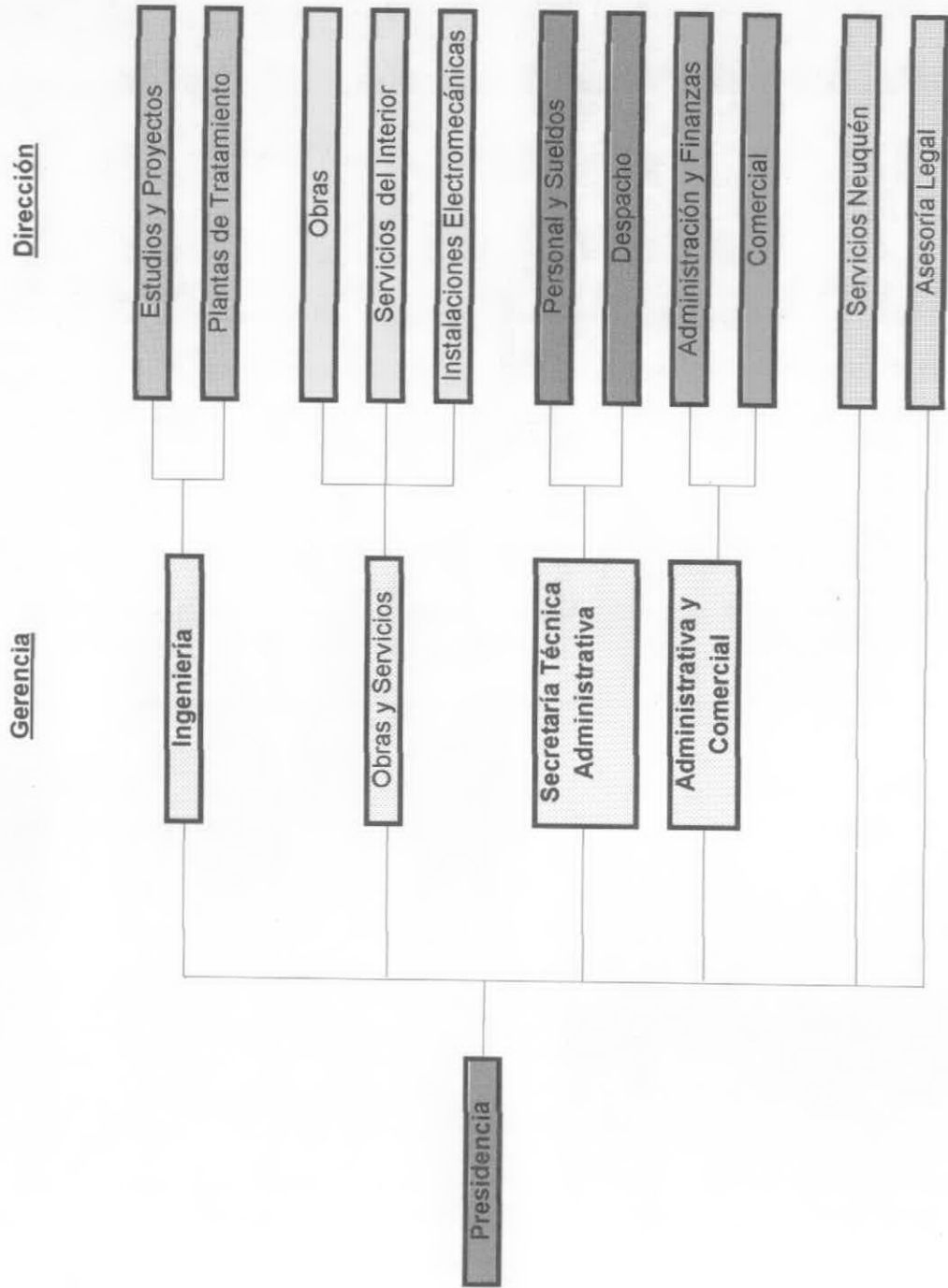
- **Gerencia de Ingeniería**

- Dirección de Estudios y Proyectos
- Dirección de Plantas de Tratamiento

- **Gerencia de Obras y Servicios**

- Dirección de Obras
- Dirección de Instalaciones Electromecánicas
- Dirección Servicios del Interior

Organigrama Nro. 8



Decreto 143/96
PEP-23/01/96

- Secretaría Técnica Administrativa

- Dirección de Personal y Sueldos
- Dirección de Despacho

(Decreto Nro. 0143/96 - P.E.P.)

- 15/08/1996 - Considerando que en la actualidad, se hace necesario desarrollar la estructura orgánica de los Departamentos dependientes de las distintas Direcciones del E.P.A.S., el Poder Ejecutivo Provincial aprueba el Organigrama de los Departamentos de dicho organismo, dependiente del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos que figuran en el Anexo I del presente Decreto a partir del 1ro. de Junio de 1996.
(Organigrama Nro. 9)

- Presidencia

- Asesoría Legal

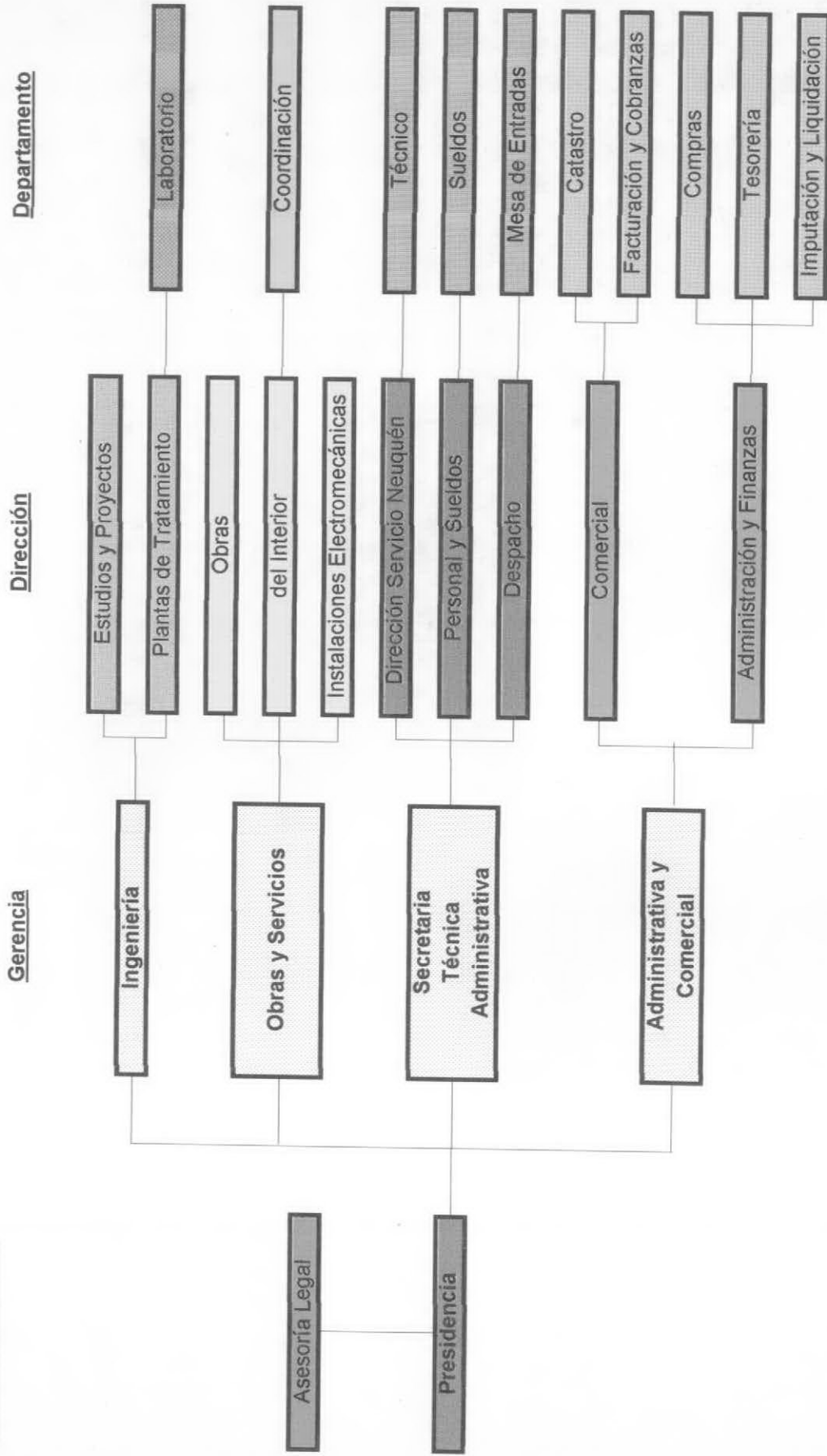
- Gerencia de Obras y Servicios

- Dirección de Obras
- Dirección del Interior
 - Departamento Coordinación
- Dirección de Instalaciones Electromecánicas

- Gerencia de Ingeniería

- Dirección de Estudios y Proyectos
- Dirección de Plantas de Tratamiento
 - Departamento Laboratorio

Organigrama Nro.9



Decreto 2137/96
PEP - 15/08/96

- **Gerencia Administrativa y Comercial**

- Dirección de Administración y Finanzas
 - Departamento de Compras
 - Departamento Imputación y Liquidación
 - Departamento Tesorería
- Dirección Comercial
 - Departamento Catastro
 - Departamento Facturación y Cobranzas

- **Secretaría Técnica Administrativa**

- Dirección de Personal y Sueldos
 - Departamento Sueldos
- Dirección de Despacho
 - Departamento Mesa de Entradas
- Dirección Servicio Neuquén Capital
 - Departamento Técnico

(Decreto Nro. 2.137/96 - P.E.P.)

- **08/05/1997** -Visto ; la solicitud de Reestructuración Orgánica del Ente Provincial de Agua y Saneamiento, y

Considerando :

Que esta iniciativa tiene como objetivo establecer un régimen para el control de la contaminación, preservación de los Recursos Hídricos, como fuente de provisión de agua para consumo humano ;

Que dentro del marco de la propuesta, también se hace necesario, la desafectación de la Dirección de Aguas Subterráneas y Perforación (" Perforaciones " en Anexo I del Decreto Nro. 0062/95) dependiente de la Dirección General de Recursos Hídricos de la Secretaría de Estado de Producción y Turismo, aprobada mediante la Ley Orgánica de Ministerios Nro. 2.156 y Decreto Nro. 0062/95 ;

Que a fin de lograr la reestructuración mencionada, se deberá proceder a la creación de la Dirección de Laboratorio, Dirección Control de Vertidos, las cuales dependerán de Presidencia, y la afectación de la Dirección de Aguas Subterráneas y Perforaciones en la órbita dependiente de la Gerencia de Obras y Servicios del Ente Provincial.

El Poder Ejecutivo Provincial decreta :

Artículo 1ro. : Modifícase, la estructura Orgánica Funcional del Ente Provincial de Agua y Saneamiento,..... con la creación de la Dirección de Laboratorio y la Dirección de Control de Vertidos.

Artículo 2do. : Desaféctase, de la Dirección General de Recursos Hídricos de la Secretaría de Estado de Producción y Turismo, a la Dirección de Aguas Subterráneas y Perforaciones, e incorpórase a la Estructura Orgánica Funcional del Ente Provincial de Agua y Saneamiento.

Anexo I (Organigrama Nro. 10)

- **Presidencia**

- Asesoría Legal
- Dirección Servicio Neuquén Capital
 - Departamento Técnico
- Dirección de Control de Vertidos
- Dirección de Laboratorio

- **Gerencia de Obras y Servicios**

- Dirección de Obras
- Dirección del Interior
 - Departamento Coordinación
- Dirección de Instalaciones Electromecánicas
- Dirección de Aguas Subterráneas y Perforaciones

- **Gerencia de Ingeniería**

- Dirección de Estudios y Proyectos
- Dirección de Plantas de Tratamiento

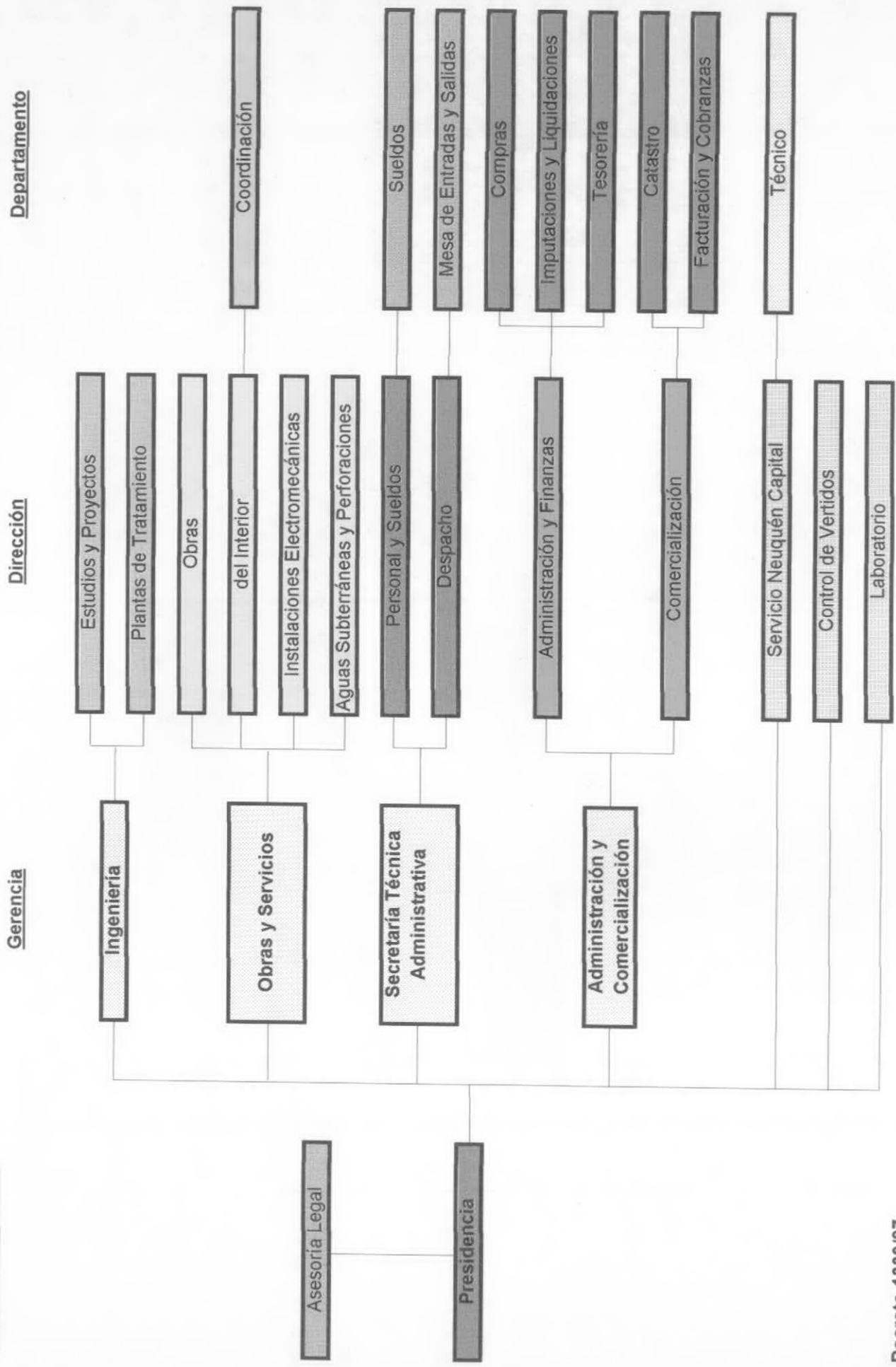
- **Gerencia de Administración y Comercialización**

- Dirección de Administración y Finanzas
 - Departamento de Compras
 - Departamento Imputaciones y Liquidaciones
 - Departamento Tesorería
- Dirección de Comercialización
 - Departamento Catastro
 - Departamento Facturación y Cobranzas

- **Secretaría Técnica Administrativa**

- Dirección de Personal y Sueldos
 - Departamento Sueldos
- Dirección de Despacho
 - Departamento Mesa de Entradas y Salidas

(Decreto Nro. 1.339/97 - P.E.P.)



Decreto Nro. 2.137/96 - P.E.P. (15/08/1996)
Decreto Nro. 1.339/97 - P.E.P. (08/05/1997)

Comparando la Estructura Orgánica Funcional del E.P.A.S. entre ambos Decretos se han detectado cambios **no documentados** :

1. **Pasan a depender de Presidencia :**

- *Dirección Servicio Neuquén Capital*
 - *Departamento Técnico*
- *Departamento Laboratorio, pasa como Dirección de Laboratorio.*

2. **Se desafecta de la Gerencia de Ingeniería :**

- *Departamento Laboratorio*

3. **La Gerencia Administrativa y Comercial cambia su nombre por :**

- *Gerencia de Administración y Comercialización*

4. El Departamento Imputación y Liquidación de la **Gerencia Administrativa y Comercial** pasa a denominarse :

- *Departamento Imputaciones y Liquidaciones*

5. La Dirección Comercial de la Gerencia Administrativa y Comercial pasa a denominarse :

- *Dirección de Comercialización*

6. En la Secretaría Técnica Administrativa el Departamento Mesa de Entradas pasa a denominarse :

- *Departamento Mesa de Entradas y Salidas*

**Listado de Personal por Sector, provisto por Dirección de Personal y
Sueldos del E.P.A.S. al 24/06/1997**

**De acuerdo al presente listado se mencionan las siguientes áreas :
(Organigrama Nro. 11)**

- **Presidencia**

- **Gerencia de Administración y Comercialización**
 - *Dirección de Contabilidad y Finanzas*
 - *Departamento Compras*
 - *Sector Servicios Generales*
 - *Departamento Imputación Rendiciones Viáticos*
 - *Departamento Tesorería*

- **Gerencia de Obras y Servicios**
 - *Dirección de Obras*
 - *Departamento Laboratorio*

 - *Dirección Servicios del Interior*
 - *Departamento Coordinación del Interior*
 - *Servicio Senillosa*
 - *Servicio Plaza Huincul*
 - *Servicio Chos Malal*
 - *Servicio Andacollo*
 - *Servicio El Cholar*
 - *Servicio Taquimilán*
 - *Servicio El Chocón*
 - *Servicio Paso Aguerre*

- *Servicio Aluminé*
- *Servicio Limay Centro*
- *Servicio Loncopué*
- *Servicio Junín*
- *Servicio San Martín*

- *Dirección de Instalaciones Electromecánicas*
 - *Sector Mantenimiento Electromecánico*
 - *Sector Taller Electromecánico*
 - *Sector Mantenimiento Electricidad Interior*
 - *Taller Automotores*

- *Departamento Acueducto Cutral Có*
 - *Sector Buena Esperanza*

- *Dirección de Perforaciones*
 - *Base Plaza Huincul*

- *Dirección Servicios Neuquén*

- *Dirección de Comercial*
 - *Sector Rebombeo Santa Genoveva*
 - *Sector Pozo Nro. 3 (Río Grande)*
 - *Sector Bombeo Leguizamón*
 - *Sector Pozo Nro. 2 (San Lorenzo)*
 - *Sector Bombeo Valentina Sur*
 - *Sector Bombeo Lanín y Rivas*
 - *Sector Bombeo Richieri*
 - *Sector Bombeo Bejarano*
 - *Sector Planta Tratamiento de Líquidos Cloacales (Tronador)*
 - *Plantas Jardines del Rey*
 - *Sector Planta Tratamiento de Líquidos Cloacales (Centenario)*
 - *Sector Parque Industrial*

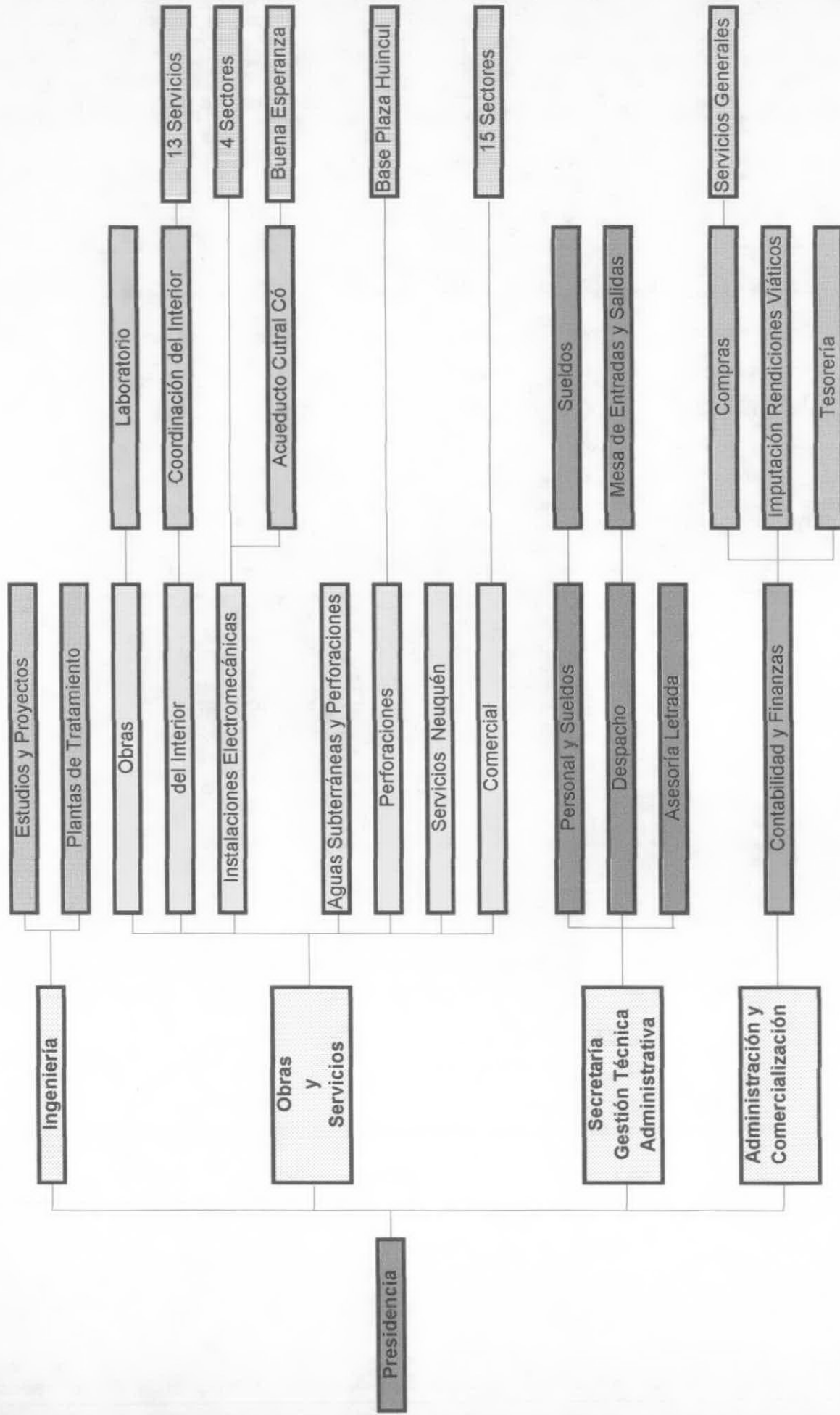
- *Sector Planta Tratamiento de Líquidos Cloacales (Plottier)*
- *Sector Guardias Telefónicas (Redes)*
- *Sector Redes*

- **Gerencia de Ingeniería**

- *Dirección de Estudios y Proyectos*
- *Dirección de Plantas de Tratamiento*

- **Secretaría de Gestión Técnica Administrativa**

- *Dirección de Personal y Sueldos*
 - *Departamento Sueldos*
- *Dirección de Despacho*
 - *Departamento Mesa de Entradas y Salidas*
- *Dirección de Asesoría Letrada*



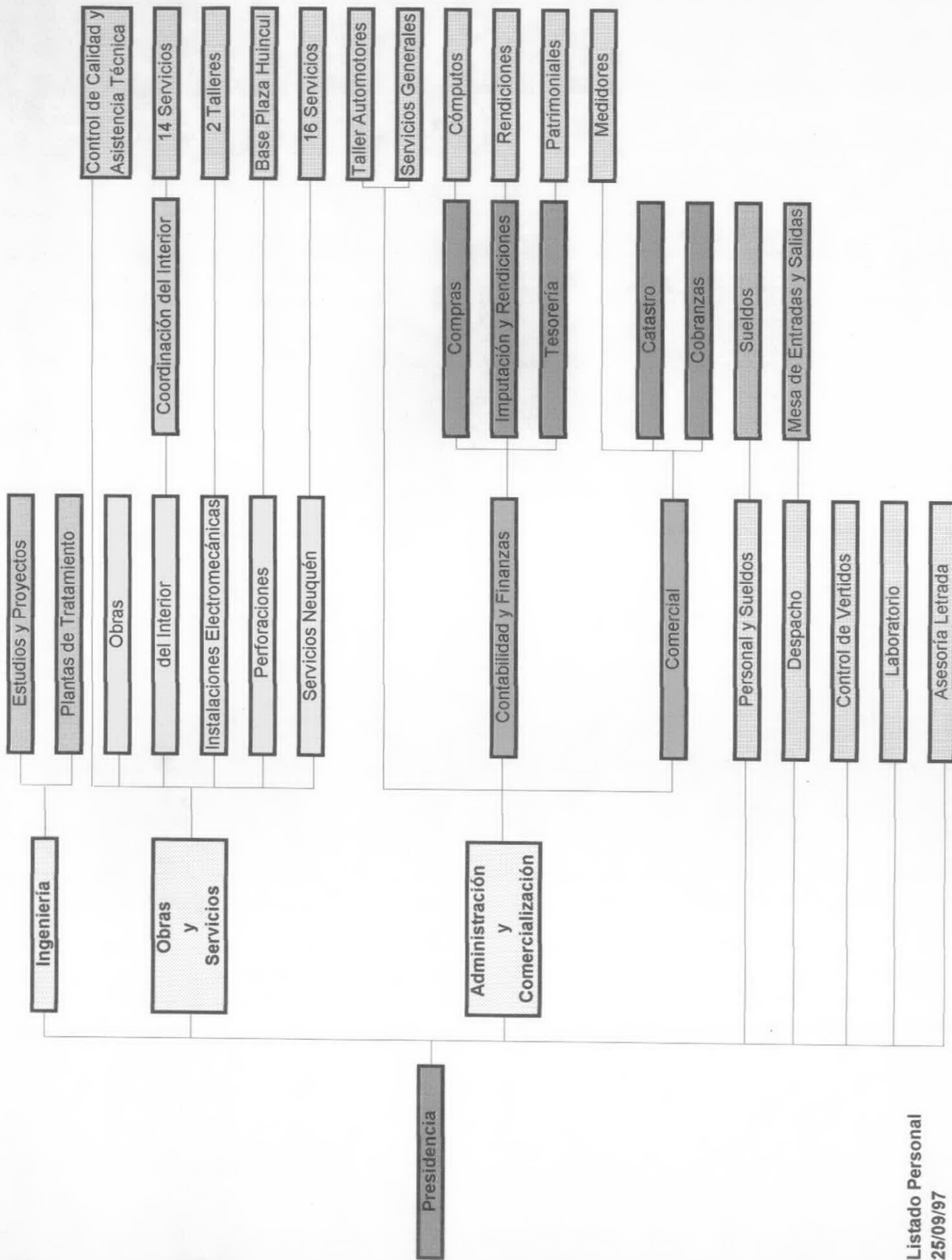
**Planilla provista por Dirección de Personal y Sueldos del E.P.A.S. con
Estructura Organizativa al 12/09/1997, según Decreto Nro. 1.339/97
(Archivo LUORGLIQ)**

En la mencionada planilla figura una asignación de códigos para Liquidaciones, en ella se observa :

- **Asesoría Legal** figura como **Dirección.**
- Las áreas siguientes no han sido actualizadas según Decreto Nro. 1.339/97 :
 - **Gerencia Administrativa y Comercial**
 - **Departamento Imputación y Liquidaciones**
 - **Dirección Comercial**
 - **Departamento Mesa de Entradas**

**Listado provisto por Dirección de Personal y Sueldos del E.P.A.S. al
25/09/1997**





Pre - Evaluación de la actual estructura orgánico-funcional del E.P.A.S.

Desde su creación en 1988, el Ente ha evidenciado un reajuste organizacional en su estructura, que tiene actualmente sus manifestaciones más notorias en:

- El sobredimensionamiento de funciones y la concentración de recursos en áreas burocráticas e improductivas.
- Hay áreas que figuran en organigramas dependiendo jerárquicamente de dos o más sectores, ó no existen dentro del mismo.

" No hay eficiente unidad de mando "

- En consideración a la ubicación en que se encuentra un sector, no queda definido con claridad el nivel que le corresponde en relación al resto de los sectores: Direcciones Generales, Direcciones, Departamentos, Jefaturas, etc.

" No hay definición precisa de algunos niveles jerárquicos "

- Pueden co-existir algunas posiciones que reúnen en sí mismas funciones heterogéneas que crean, condiciones incompatibles desde el punto de vista del control interno.

" Areas que se controlan a sí mismas "

- Existen algunos cargos " adscriptos ó asesores " que pueden crear confusión en cuanto a su consideración de órganos de asesoramiento ó de ejecución.

"No hay precisión en la determinación de algunas funciones de línea y de asesoramiento"

- Hay un leve desequilibrio en cuanto a la distribución de niveles ó responsabilidades, provocando deficiencias de control en algunas áreas, en razón del excesivo número de personas a supervisar.

"superposición de funciones y/o tareas"

Esta crisis implica riesgos que deben ser asumidos y situaciones problemáticas a enfrentar y resolver. Pero también presenta un conjunto de oportunidades que deben aprovecharse, - algunas de ellas -, que habrán de producir un punto de inflexión en la tendencia histórica del deterioro, están asociadas a la Reforma Estructural dentro del Ente Provincial de Agua y Saneamiento (E.P.A.S.)

También significa tomar conciencia sobre la necesidad de evitar políticas basadas en modificaciones administrativas menores, para encarar una mejor transformación del actual modelo de gestión por normas en un modelo de gestión por resultados, destinando mayores esfuerzos a:

- * La planificación estratégica
- * Una estructura orgánica-funcional estable y productiva
- * El control de gestión
- * El relanzamiento del aparato productivo

La opción propuesta es:

"Capacidad de conceptualizar, diseñar e implementar un nuevo modelo o correr el riesgo de continuar con la burocracia"

En la práctica, la falta de un área de *Organización y Métodos* dentro de la estructura orgánica-funcional del E.P.A.S. - situación que se repite en la Administración Pública Provincial - ha ocasionado una serie de :

" Factores críticos "

entre los cuales pueden mencionarse:

1.) Acumulación de roles, funciones y actividades

El crecimiento desmedido de roles, funciones y actividades dentro de algunas áreas dependientes del E.P.A.S. es el resultado de un proceso histórico motivados por concepciones ideológicas y una sucesión de diversas circunstancias políticas, económicas y sociales.

2.) El sobredimensionamiento de recursos humanos y de estructuras

Sobra personal en cargos superfluos y falta gente calificada en cargos esenciales.

No se utilizan adecuadamente algunos profesionales existentes en el organismo, como asimismo se han detectado profesionales de carreras no afines al área.

La crisis económica ha puesto también de manifiesto, de manera dramática, grandes desequilibrios estructurales en cuanto a la productividad de los recursos humanos existentes.

Además del problema de sobredimensionamiento general de la estructura, la planta de personal y la concentración de áreas en los cargos jerárquicos, se manifiesta un notable desequilibrio entre el personal que realiza tareas operativas y el que realiza tareas de apoyo administrativo.

Puede afirmarse que en general sobra personal en tareas administrativas, mientras falta gente que haga las cosas, existiendo una notable escasez de capacidad para

hacerlas correctamente, tarea que se puede lograr con la implementación de cursos de capacitación adecuados a las funciones a cumplir.

Esto último puede explicarse a partir de la falta de incentivos para retener al personal calificado en tareas técnicas. Tal desequilibrio alcanza en algunos sectores niveles preocupantes.

3.) El inadecuado Modelo de Gestión

El modelo de gestión vigente (concentración de recursos en áreas burocráticas e ineficiencia de servicios) , respondiendo al modelo general imperante en toda la Administración Pública Nacional, tiene características centralistas, autoritarias, burocráticas y concentradoras de las decisiones.

La permanencia de este modelo es un obstáculo insalvable para el logro de eficacia y eficiencia en la satisfacción de las demandas, necesidades y expectativas de la sociedad.

Como el organismo central ocupa la mayor parte del tiempo en la "resolución " de los múltiples problemas que les " elevan " los organismos de ejecución u otros organismos, a través de legajos, expedientes, y documentos referidos a situaciones y personas que no conocen, se ven inevitablemente limitados a responder a las rutinas burocráticas instituidas, con notable prescindencia de los aspectos sustanciales.

El espíritu de la burocracia reglamentarista se basa en el supuesto de que:

" hacer las cosas bien es cumplir con los reglamentos ".

Por lo tanto, no distingue diferencias entre las necesidades e intereses de la población, sino que considera a la ciudadanía en su conjunto como una globalidad anónima y uniforme.

El control sobre la gestión se focaliza en el cumplimiento de los reglamentos y las instrucciones con escaso énfasis en los resultados. Se evalúa mas la forma que el

contenido y solo se castiga la violación de la reglamentación, aún cuando la gestión haya sido exitosa.

La problemática central que enfrenta el E.P.A.S. y por ende el Estado Provincial está determinada por la combinación de los factores críticos antes mencionados, que responden fundamentalmente a un factor macrocultural que, si bien se manifiesta más visiblemente en las estructuras institucionales y políticas, alcanza a todos los sectores del Ente y a cada uno de sus integrantes.

La " normatización estatal " se ocupa más de fijar los límites al " cómo " (los procedimientos) y no al " qué " (los objetivos por lograr).

Resulta necesario instrumentar sistemas de control que verifiquen permanentemente el cumplimiento de la legalidad, y para ello debe darse especial atención a un área especial que tenga a su cargo tal cometido.

El control de la legalidad es un instrumento para asegurar la funcionalidad del sistema, si existen normas que regulan el comportamiento administrativo, debería existir algún área que controle su uso y funcionamiento.

Y puesto que las normas regulan lo instrumental y las metas en general no están claras (o no existen) bastará con aplicar cuidadosamente las instrucciones para dar cumplimiento a la labor administrativa.

El resultado final es previsible: como nadie se ocupa de controlar el " qué ", la administración entera aplica y controla normas que no se sabe para qué sirven.

En consecuencia , la Administración y sus funciones pueden perdurar eternamente sin alcanzar jamás ninguna meta de trascendencia sustantiva.

Bastará que observen fielmente la letra fría de una normatividad inútil.

La legalidad y su sistema de control resultan doblemente " funcionales ", pues además de lo apuntado, permiten señalar deberes y procederes a funcionarios públicos, que son - *en última instancia* -, los ejecutores de la racionalidad descripta.

Hago notar que las " normas existentes " fijan criterios globales de actuación ó establecen prohibiciones pero - *en general* - no estandarizan conductas.

Esto quiere decir que resulta difícil encontrar dentro del Ente, programas de comportamiento, o flujogramas de procedimientos, que establezcan en forma completa una determinada secuencia decisoria previamente programada.

Aquí aparece una nueva paradoja:

“ Existen normas, pero falta estandarización del proceso decisorio corriente ”

Esto genera a su vez la casuística y la jurisprudencia fundada en casos anteriores, que tampoco está totalmente sistematizada, salvo en la memoria de algún viejo funcionario (hasta que se jubile).

El expediente, tradicional instrumento administrativo, cuyo anacronismo supera todo lo conocido, es una consecuencia de la falta de estandarización.

A partir del análisis estructural iniciado y su evaluación parcial, es importante realizar una “ transformación ” del organismo que permita:

- Delimitar claramente los roles, funciones y actividades que resultan esenciales para el Ente desarrollando investigaciones básicas sobre el análisis organizacional: Estructuras, recursos humanos y materiales, procedimientos de trabajo, etc., proponiendo y elaborando modelos alternativos de diseño organizacional.
- Evaluar y desarrollar estructuras y procedimientos a fin de optimizar la infraestructura administrativa del Ente para mejorar la eficiencia y eficacia del esquema jerárquico.
- Que el E.P.A.S. se desprenda de un cúmulo de actividades que no son esenciales para su nuevo rol, transfiriendo las mismas a profesionales ó compañías que puedan gestionar con mayor eficacia, eficiencia y calidad.

Análisis estructural:

A partir del relevamiento de personal del E.P.A.S., comenzado a mediados del mes de agosto/97, con un estudio de su estructura general, se empezó a adecuar la misma apuntando a la definición de áreas de responsabilidades y a los objetivos de cada sector, aplicando sobre todo, los principios básicos de organización.

Análisis de funciones:

Sobre la base de las responsabilidades fijadas para cada área y la estructura organizativa, se analizarán las funciones para cada dependencia del Ente, teniendo en cuenta a la vez la definición de procedimientos.

Es decir, para asignar funciones a cada área se hace necesario contar con:

- Estructura jerárquica definida.
- Procedimientos administrativos normatizados.
- Asignación de áreas de responsabilidad.

Normalmente, esta asignación comprende:

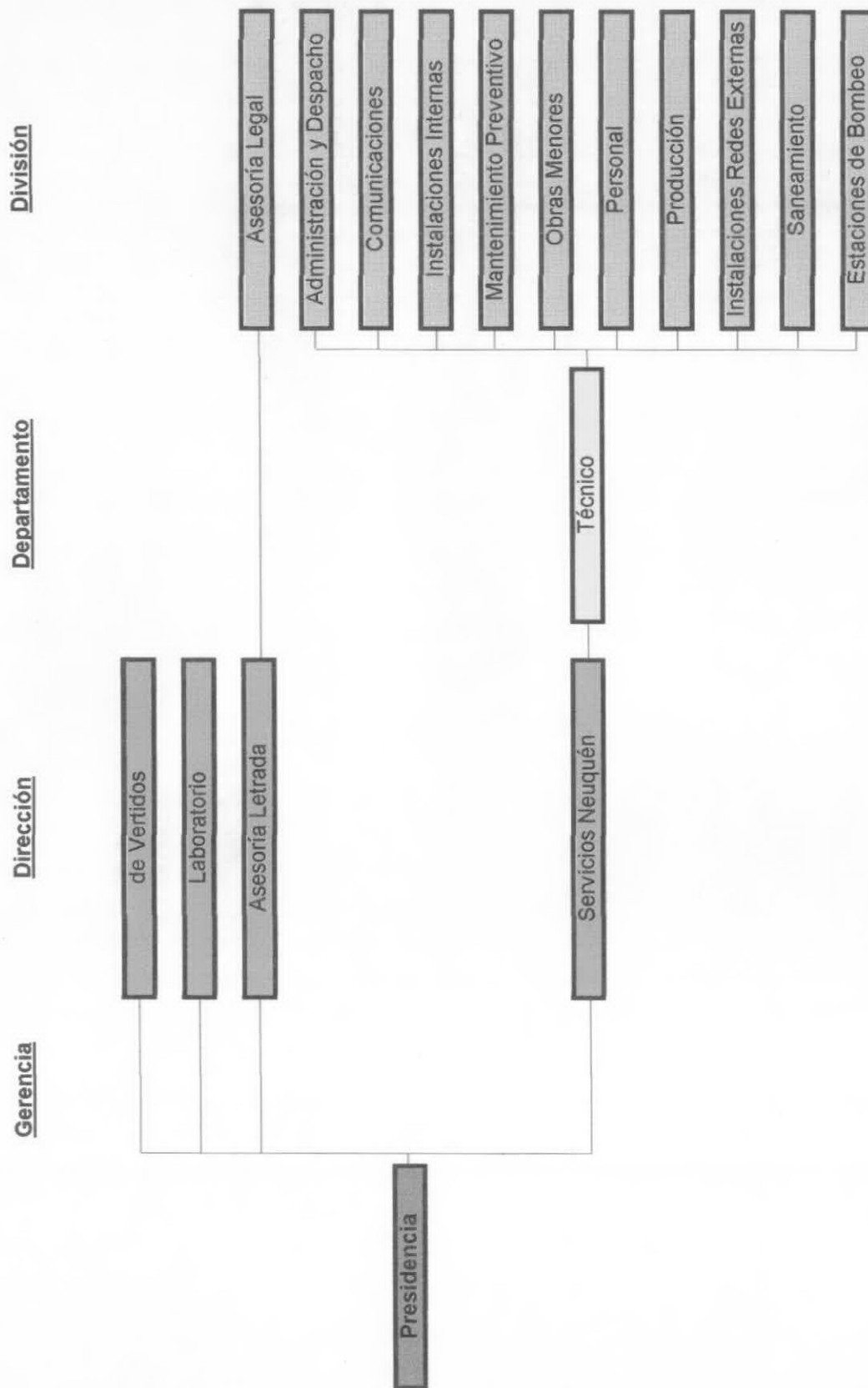
- Análisis y asignación de funciones.
- Descripción de cargos
- Descripción de la red de interrelaciones de cada cargo
- Fijación de tareas para cada función definida
- Perfil de requerimientos técnicos

En función del análisis organizacional planteado y la necesidad de encarar profundos cambios para revertir esta situación, en los meses de noviembre/diciembre del presente año se terminará de analizar las encuestas del Relevamiento Total de puestos y funciones de las distintas áreas del Ente.

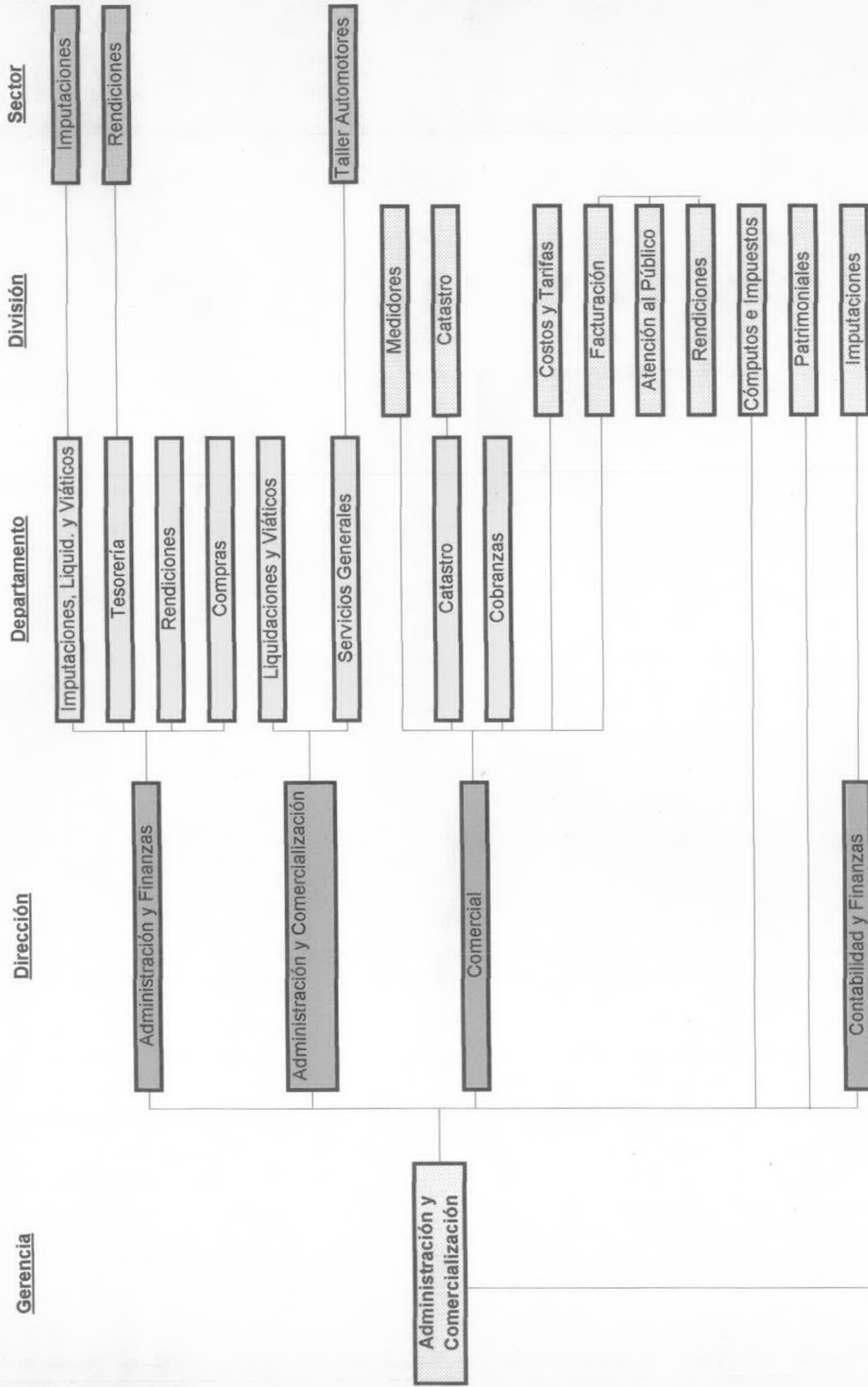
Dicha tarea se vio dificultada por:

- Demoras de algunos sectores en cumplimentar las planillas de relevamiento.
- Falta de capacidad e interés en algunos miembros del personal para elaborar sus respectivas funciones.
- Falta de información en algunas planillas debido a que casi un 23 % de las mismas fueron elaboradas por dos funcionarios y no en forma individual, y del resto, sólo un 40 % fueron cumplimentadas de acuerdo a las instrucciones dadas.

Resultado del Relevamiento de Personal - Octubre 1997

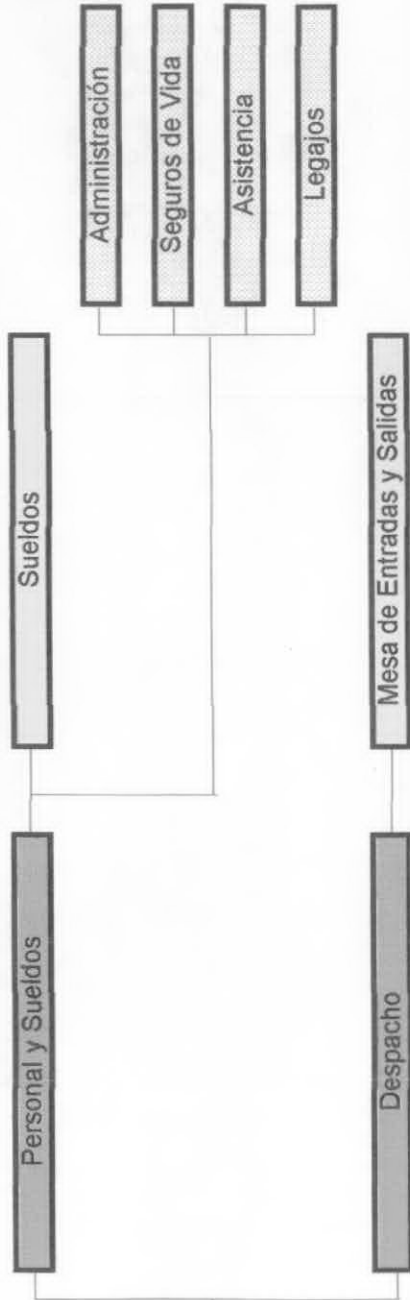


Resultado del Relevamiento de Personal - Octubre 1997



(Sigue en la hoja siguiente)

(Continúa de hoja anterior)



Resultado del Relevamiento de Personal - Octubre 1997

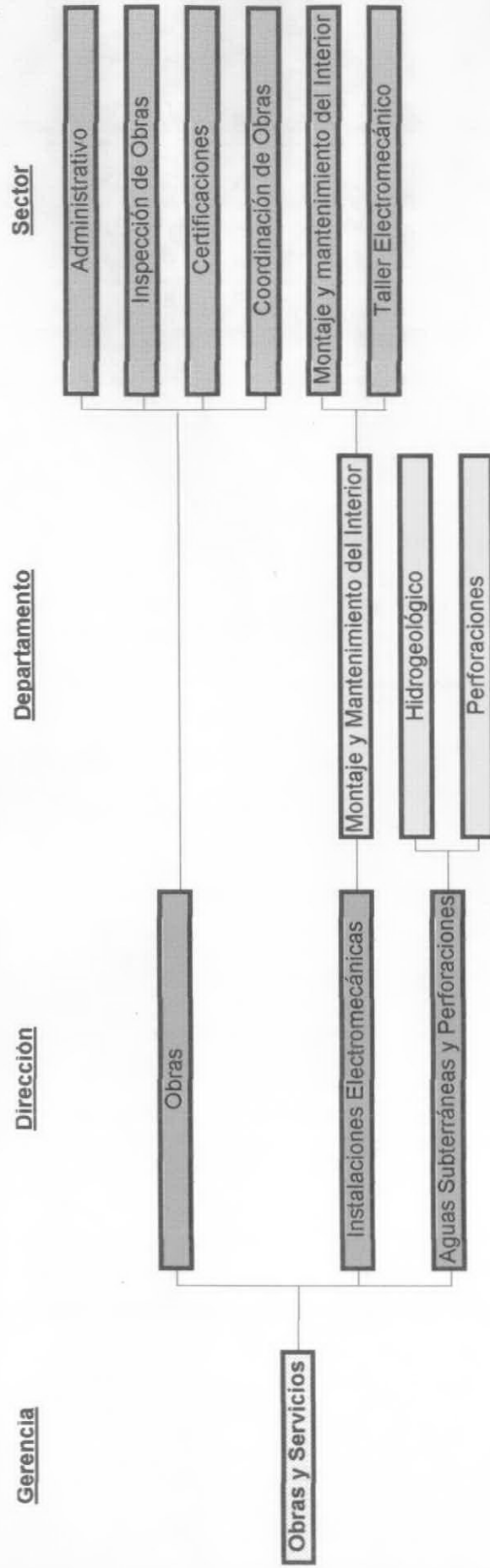
Gerencia

Dirección

Departamento



Resultado de Relevamiento de Personal - Octubre 1997



Observaciones :

- Al terminar este Primer Avance se ha cumplimentado parcialmente el trabajo de relevamiento y recopilación en un 90 % de la estructura del Ente, con un total de casi 390 puestos relevados.
- De acuerdo a dicho relevamiento, se han detectado además, imprecisiones, con evidentes errores de que una importante cantidad del personal del organismo, desconoce la conformación de la actual estructura organizativa-funcional del E.P.A.S.

Se ha tomado como fuente de comparación el Decreto Nro. 1.339/97 del 8/05/97 que aprueba el último cambio efectuado a la estructura del Ente.

Las diferentes áreas - *que no coinciden con el citado Decreto* - se detallan en los organigramas adjuntos.

- Hay muchos sectores existentes por debajo del nivel de Departamento que no están definidos dentro del marco legal del Decreto Nro. 1.339/97, con asignación de funciones.

En muchos casos esta asignación responde a una tarea determinada y no se corresponde con la definición de una estructura, es decir son tareas específicas asignadas a un determinado agente bajo la supervisión (o no) de un responsable zonal.

- A la inversa, hay personal operativo de distintos sectores que en forma concreta no tiene clara idea de la dependencia jerárquica ni de qué área dependen.

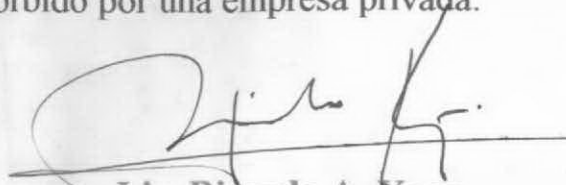
- Existen algunos puestos de nivel que son desempeñados en forma compartida con las funciones de operadores políticos, provocando un desajuste en el funcionamiento de las áreas que tienen a su cargo. (Superposición de funciones).

Por lo expuesto, hasta la finalización del estudio, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- 1.- Considerar las estructuras de las áreas que ya han sido organizadas por Decreto Nro. 1.339/97.
- 2.- Elaborar una nueva propuesta de definición de la estructura orgánica-funcional del Ente.
- 3.- Evaluar la reasignación de funciones de segundo y tercer nivel de acuerdo a capacidades conductivas y que respondan al perfil requerido para dichos puestos.
- 4.- Re-estructurar áreas de acuerdo a la dependencia que corresponda a una determinada temática, o sea se aconsejará no incluir áreas incompatibles bajo una misma dependencia.
- 5.- No sectorizar determinadas tarea en función de una sola persona.

Se tratará de compatibilizar la definición de clases ocupacionales y áreas laborales, de acuerdo al relevamiento ocupacional propuesto por la Secretaría de Estado General de la Gobernación.

6.- Hay personal sin capacitación ó no calificado en puestos estratégicos por lo que se recomienda efectuar rotaciones y cursos de capacitación , ya que ante una eventual privatización, un importante número del personal del Ente no está en condiciones de ser absorbido por una empresa privada.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricardo A. Koon', is written over a horizontal line.

Lic. Ricardo A. Koon
Analista de Organización y Métodos
Matr. Nro. 12.039

Neuquén, 13 de Octubre de 1997.