

0
N.241
024
VII



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE
Facultad de Ciencias Económicas

46753



“PROVINCIA DEL CHACO”

“CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES”

Trabajo:

**“ESTUDIO Y PROPUESTA DEL SISTEMA
DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA
MUNICIPALIDAD DE BARRANQUERAS”**

E t a p a:

**“PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL”**

(Junio 2005)

Tomo VII

“EXTRACTO DEL TRABAJO”

Tomo VII

“INFORMACION COMPLEMENTARIA”

INDICE

	PÁGINA
VII.1.Extracto del trabajo	1
VII.2.Glosario	4
VII.3.Situación vigente	9
VII.4.Manual de Misiones y Funciones – Funciones comunes	16
VII.5.Comisión de Planeamiento y Control de Gestión	20

Extracto del Trabajo

“Estudio y Propuesta del Sistema de Estructura Orgánica de la Municipalidad de Barranqueras”

1.- Objetivos del Trabajo:

Diseñar el Sistema de Estructura Orgánica de la Municipalidad de Barranqueras que comprende el Organigrama y Manual de Misiones y Funciones, que permita mejorar las políticas y procesos sistemáticos de la gestión municipal.

2.- Plan de Tareas – Etapas:

El trabajo se realizó aplicando el marco Teórico y Metodológico de la Técnica de Análisis de Sistemas Administrativos, con énfasis en particular en el análisis del Sistema de Estructura Orgánica y sus partes componentes: Cargos o áreas de actividad, Misión y Funciones; Niveles Jerárquicos, Relaciones de Dependencia; Delegación de Autoridad y Asignación de Responsabilidad; Mecanismos de Información y Planeamiento y Control de Gestión.

Las tareas programadas consistieron en la ejecución de las siguientes etapas:

2.1.- Relevamiento de información de la situación actual.

Previa reunión ampliada con la Sra. Intendente, Funcionarios Superiores del Municipio y el Grupo de Trabajo en la que se explicitó los objetivos y metodología del trabajo.

Se inició el relevamiento de información y documentación sobre la situación actual del Sistema de Estructura Orgánica, utilizándose un cuestionario de relevamiento y entrevista personal.

Se reunió un conjunto significativo de normas jurídicas básicas, documentos sobre Organización Administrativa y aporte de información por parte del personal entrevistado.

2.2.- Sistematización de la Información Obtenida:

Los datos obtenidos fueron sistematizados adecuadamente, produciéndose una información relevante para el análisis integral de la situación vigente.

Se elaboraron Organigramas que ilustraban sobre la Estructura aprobada oportunamente y la emergente del relevamiento y gráficos realizados.

También se confeccionaron planillas que posibilitaron determinar el comportamiento de variables referidas al personal, como la experiencia en el cargo y en la Organización, estudios cursados, tipos de responsabilidad ejercida, participación en la toma de decisiones y producción de informes y otros referidos a la Estructura orgánica, donde se reflejaron las Denominaciones de los cargos, Titulares o Responsables del Cargo, Relaciones de Autoridad y Dependencia, Nivel Jerárquico de la posición y cargos subordinados a la posición.

2.3.- Análisis de la Situación Actual:

Sistemática y profundamente se ejerció el análisis de la situación actual de la Estructura Orgánica, utilizándose los documentos obtenidos y las elaboraciones gráficas de lo normado, puesta en práctica y la realidad recopilada.

En esta instancia se utilizaron parámetros teóricos y empíricos para evaluar la situación actual y concluir en un diagnóstico sobre la misma.

2.4.- Diagnóstico de la Situación Actual.

El objetivo de esta etapa fue el de identificar y describir las principales problemáticas, sus causas y efectos en todos aquellos aspectos referidos a la Organización y Funcionamiento de la Gestión Municipal.

Esta tarea focalizó el análisis de todos los niveles de la Estructura Municipal, partiendo del nivel de Intendencia y continuando con cada una de la Secretarías Municipales – Áreas funcionales: Secretaría Privada, Prensa y Protocolo, Tribunal de Faltas y Secretaría de Gobierno, de Hacienda y Administración, de Desarrollo Social y de Obras y Servicios Públicos.

Las principales observaciones se manifestaron en:

- a) Estructura Orgánica no suficientemente adaptada a las estrategias de la Gestión Municipal.
- b) Organigrama y Manuales de Funciones desactualizados y sin representatividad suficiente de la situación actual
- c) Vulneración de los Principios básicos de Organización eficiente, tales como: Unidad de Mando; Homogeneidad Operativa; Espacio de Control; Delegación Efectiva.

- d) Sistema de información que no satisface totalmente las necesidades de los Niveles Superiores.
- e) Incipiente Sistema de Planeamiento y de Control, relacionados con los niveles jerárquicos, e informalmente implementado.
- f) Sistema Presupuestario que prioriza el cumplimiento normativo que hace al Control Externo a la información para la toma de decisiones.
- g) Importante número de cargos no ocupados – vacantes – cuyos funciones son absorbidas por el cargos inmediato Superior.

En el tramo del trabajo se realizaron sucesivas reuniones, presididas por la señora Intendente con cada uno de los funcionarios responsables de cada Secretaría y otros superiores para considerar, en forma conjunta, las conclusiones y diagnóstico sobre la situación actual y las alternativas de propuestas sobre la estructura orgánica municipal

Elaboración de la Propuesta

La propuesta sobre la estructura orgánica, que se manifiesta en los documentos elaborados para la Intendencia y Secretarías responden a los propósitos básicos de aportar:

- a) Una estructura orgánica apta para la gestión estratégica, simple y con reducida cantidad de cargos en los niveles intermedios.
- b) Una razonable descentralización operativa y efectiva delegación de autoridad.
- c) Una propuesta que posibilite la implementación de un sistema de Planeamiento y Control de Gestión.
- d) Una clara determinación de Misión y Funciones de cada uno de los cargos que integran la estructura.
- e) Una precisa definición de dependencia jerárquica
- f) Documentos de la organización formal del Municipio que posibilitan la toma de decisiones para su implementación, y la cobertura progresiva de los cargos e incorporación del personal, según las situaciones del personal y las políticas a aplicar, con particular aplicación en la capacitación del mismo.

GLOSARIO

El objetivo de este glosario es el de aportar la identidad y significado técnico de los temas incorporados en la documentación que contiene las propuestas sobre el Sistema de Estructura orgánica y Manual de Funciones de la Municipalidad de Barranqueras.

ASESORÍA O STAFF: Los asesores cumplen la misión de aconsejar a sus jefes aportando conocimientos especializados en algunas materias. Los asesores no tienen la facultad para tomar decisiones, elaborar propuestas, dictámenes u opiniones que se ponen a disposición de quién debe decidir.

AUTORIDAD: Es el derecho que tiene un jefe para conducir y que los subordinados realicen funciones con el fin de lograr los objetivos de la organización. Es el poder legal o legítimo, es decir el derecho a mandar o actuar. Define el ámbito de acción, las responsabilidades y los derechos.

AUTORIDAD LINEAL: Cada jefe es responsable de las actividades de su departamento. La autoridad del jefe de departamento es la que atiende los problemas que se presentan en relación a cualquiera de las funciones que deben efectuarse. Determinará una dependencia jerárquica directa.

AUTORIDAD FUNCIONAL: Es la que ejerce el responsable de un cargo sobre aquellas materias que sean de su competencia, pero que se aplican en otras áreas de la organización que no es la suya. En consecuencia, un departamento interviene en otras áreas en lo referente a prácticas, procesos, procedimientos, aplicación de políticas, control, etc. En este tipo de relación formal la misma no será de superior a subordinado, sino de cargo a cargo.

CONTROL DE GESTIÓN: Tipo de control que permite revisar los planes estratégicos y tácticos, determinando el grado de alcance de los objetivos y corrigiendo tales planes. Requiere el funcionamiento eficiente de un sistema de información.

FALLAS DE ESTRUCTURACIÓN:

- **Fallas de Control Interno:** Cuando una persona que ocupa un cargo tiene funciones incompatibles desde el punto de vista interno.
- **Departamentalización inadecuada:** Cuando a un cargo se le han asignado funciones heterogéneas.
- **Superposición de funciones:** Cuando uno o dos cargos son responsables del cumplimiento de igual o similar función
- **Relación de Dependencia Confusa:** Cuando no está demostrado con claridad la relación de autoridad con que un cargo está vinculado dentro de la organización.
- **Subordinación Unitaria:** Cuando de un cargo depende un único subordinado del cual a su vez depende otro y así sucesivamente.
- **Indefinición de Niveles:** Cuando no está clara la posición relativa que un determinado cargo tiene en jerarquía, remuneración, etc.
- **Estructura Desequilibrada:** Cuando un área tiene exceso de niveles o personas con respecto a otras áreas.
- **Asignación inadecuada de Niveles:** Cuando una posición tiene asignado un nivel no acorde con los niveles relativos que ocupan los otros cargos de la organización.

JERARQUÍA: La estructura de la organización está definida por una determinada cantidad de niveles. Cada nivel está indicando una relación jerárquica en referencia a otros. La jerarquía está definiendo un tipo de autoridad, la que es el resultado del derecho a mandar. Por eso se define a la escala jerárquica como un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos, orientados hacia los objetivos previstos por la organización. Sus características predominantes son: división del trabajo, especialización, jerarquía y distribución de la autoridad y responsabilidad.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN: Tiene por objeto decirle a cada responsable lo que se espera de él, consignando de manera fehaciente:

- La designación de su cargo.

- La misión asignada.
- La descripción de sus funciones.
- Quienes dependen de él y de quién depende él.
- La información que debe recibir, procesar y emitir.
- Los distintos tipos y niveles de actividad.

MISIÓN DE LOS CARGOS: Es la enunciación sintetizada de los objetivos que persigue un cargo de la estructura.

FUNCIONES DE LOS CARGOS: Describe las actividades a desarrollar en cada cargo.

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica y simplificada de la estructura formal de la organización. Es un gráfico que muestra la estructura organizacional compuesta por cargos, niveles jerárquicos, tipos de autoridad, relaciones de dependencia y canales de comunicación.

- Es un instrumento de información interna y externa.
- Es un instrumento de análisis, de las situaciones vigentes de la estructura orgánica .
- Es un instrumento útil para la planificación y análisis de la estructura orgánica.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

- **Homogeneidad Operativa:** Las tareas o actividades asignadas a una jefatura deben ser compatibles en cuanto a su naturaleza y características.
- **Unidad de Mando:** Ningún empleado o funcionario, en el cumplimiento de sus funciones debe responder a mas de un superior. Cada subordinado debe saber a quién responder como superior y cada jefe debe saber quienes dependen de él.
- **Delegación Efectiva de Autoridad y Asignación de Responsabilidad:** Para que una actividad sea eficiente debe

comprender una compatible delegación de autoridad y la consiguiente asignación de responsabilidad. La autoridad es la facultad de mandar y poder de hacer obedecer. La responsabilidad es la obligación que surge al aceptarse una autoridad para cumplirse con una función determinada.

- Espacio de Control: Ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor que el compatible con una supervisión efectiva.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: Expresión concreta de los propósitos a obtener.

PROCESO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN: Consiste en identificar y agrupar las funciones a realizar y definir las relaciones entre las personas que han de cumplir las tareas.

PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN: Ocurre cuando se delega la autoridad para tomar las decisiones en los distintos niveles de la organización. Ello se produce por el proceso de delegación de autoridad.

RESPONSABILIDAD: Es el deber que tiene un subordinado, de cumplir con las tareas encomendadas. El deber de rendir cuenta a un superior por la tarea asignada. Es la obligación de asumir una situación.

VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: Es la definición explícita de la situación que es deseable alcanzar en el largo plazo.

SISTEMA DE CONTROL: Conjunto de normas que permiten medir y corregir el desempeño organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes, determinando las variaciones, y sus causas.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: Sistema formal para recabar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa, cuantitativa y cualitativa de la organización en forma oportuna, eficaz y eficiente.

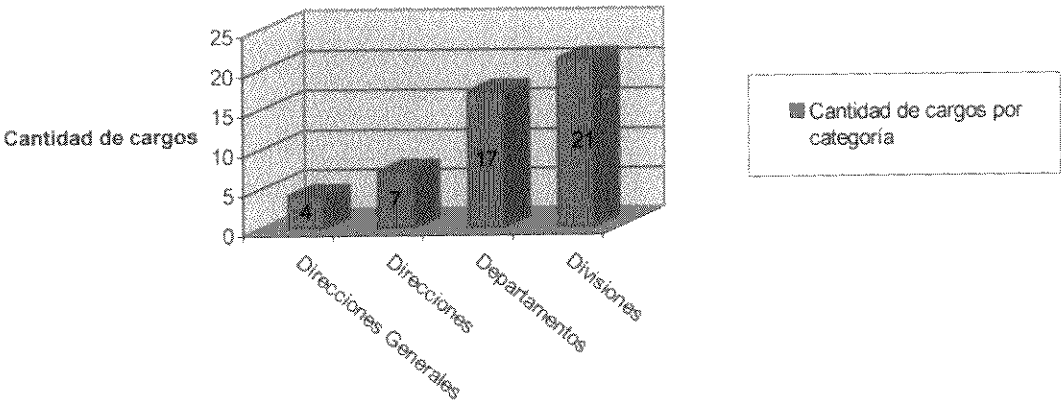
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN: Conjunto de misiones, objetivos y acciones tomadas para alcanzarlos, que facilita la toma de decisiones para la selección de un curso de acción

SITUACIÓN VIGENTE

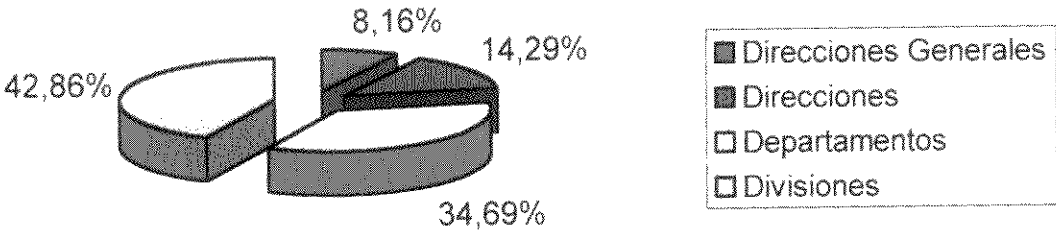
Datos y Gráficos sobre:

- Unidades de la Estructura Organizacional
- Tipos de Informes
- Nivel de Instrucción

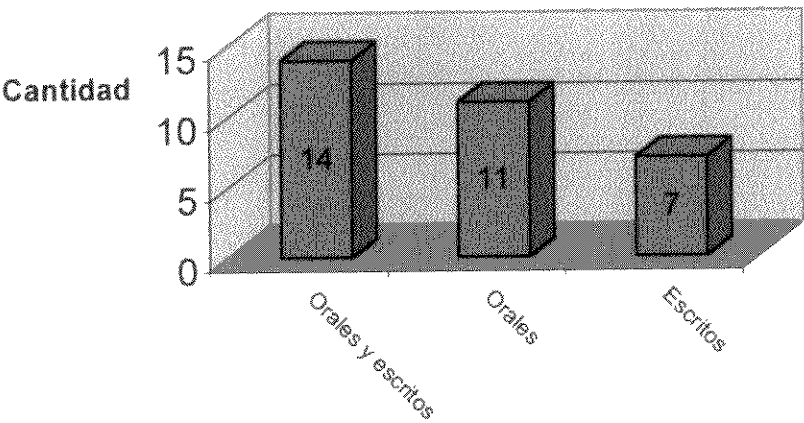
Secretaría de Gobierno



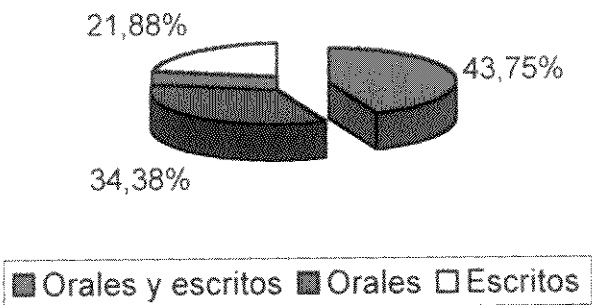
Secretaría de Gobierno



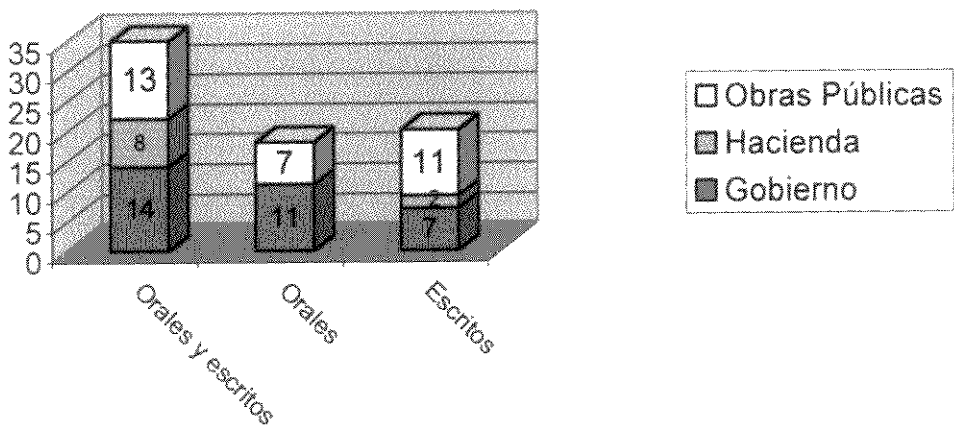
Tipos de informes de Secretaría de Gobierno.



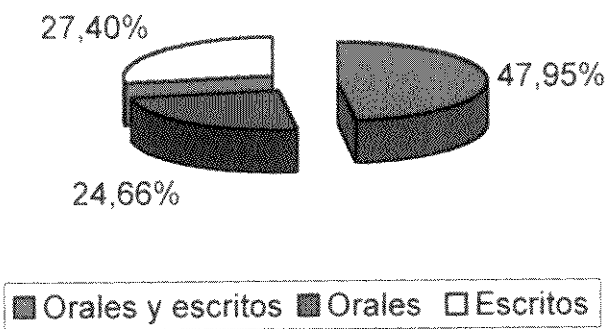
Tipos de informes de Secretaría de Gobierno.



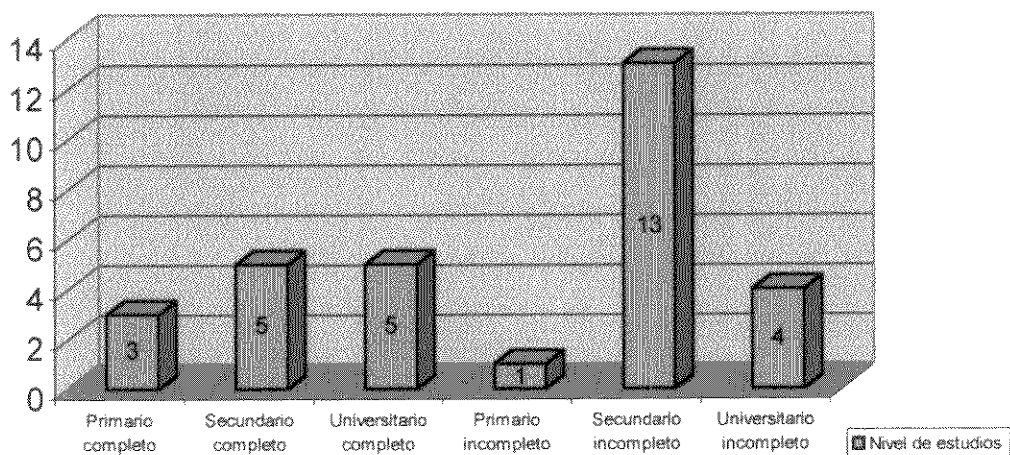
Tipos de informes en Municipalidad



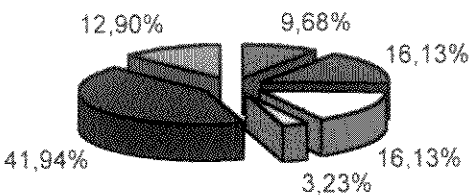
Tipos de informes en Municipalidad



Grado de instrucción de Secretaría de Gobierno

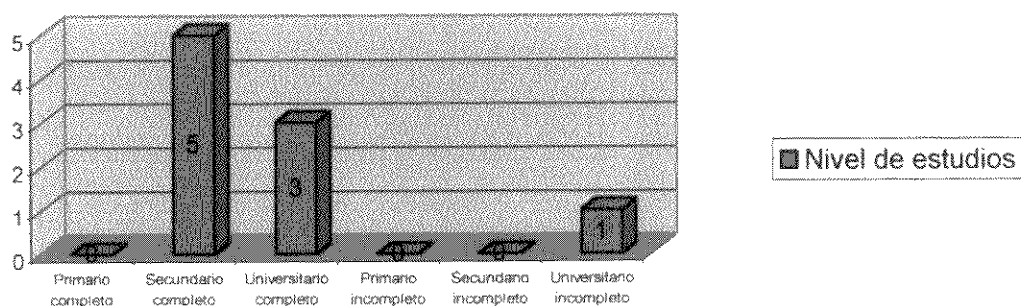


Nivel de Instrucción de Secretaría de Gobierno

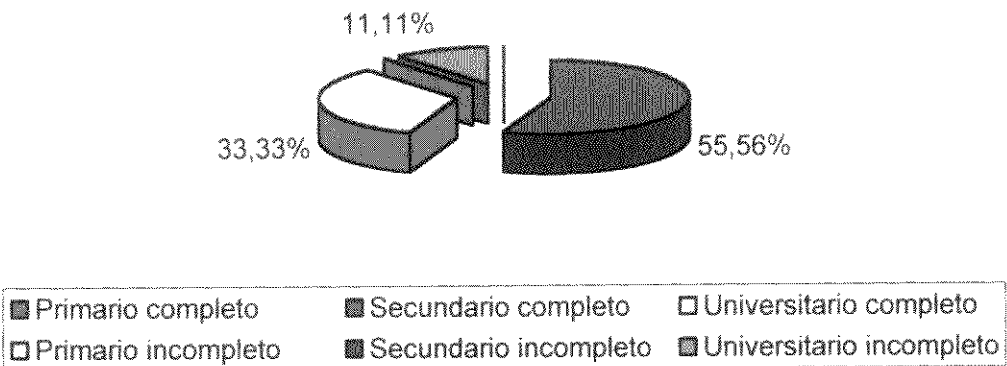


- Primario completo
- Secundario completo
- Universitario completo
- Primario incompleto
- Secundario incompleto
- Universitario incompleto

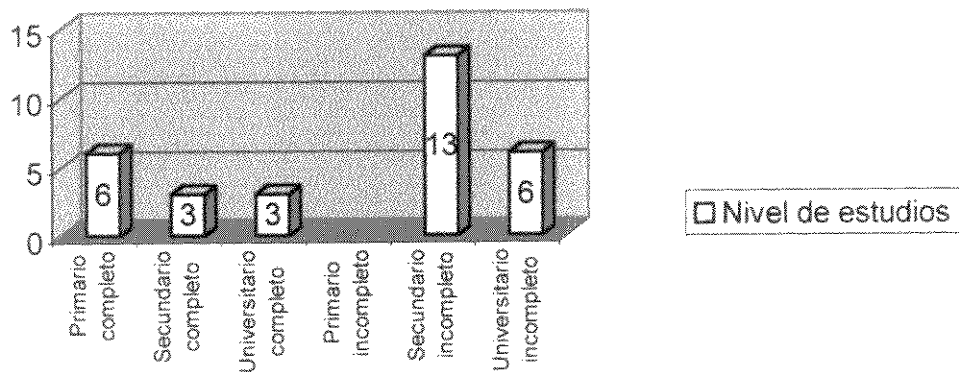
Nivel de estudios de empleados de Secretaría de Hacienda



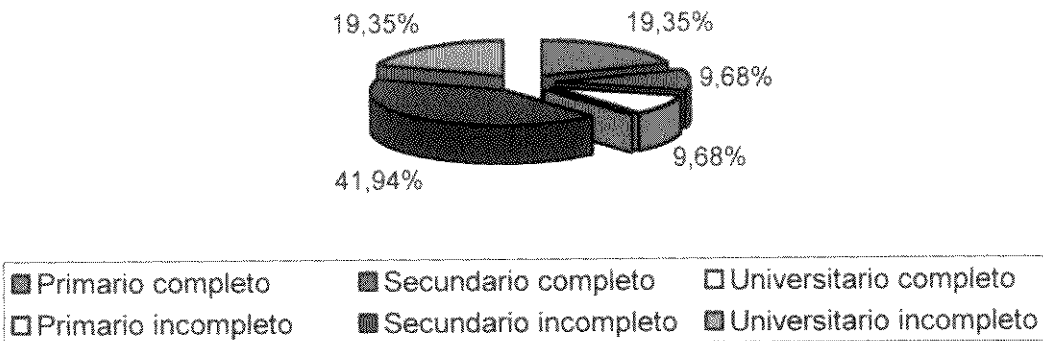
Nivel de estudios. Secretaría de Hacienda



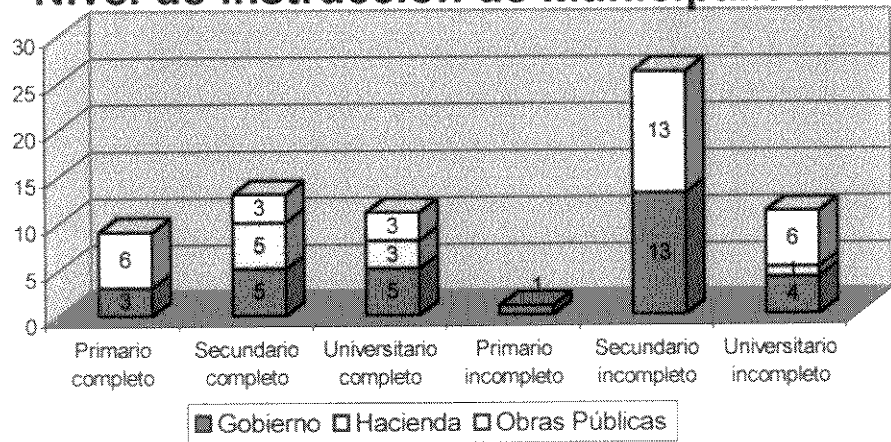
Nivel de estudios de Secretaría de Obras Públicas



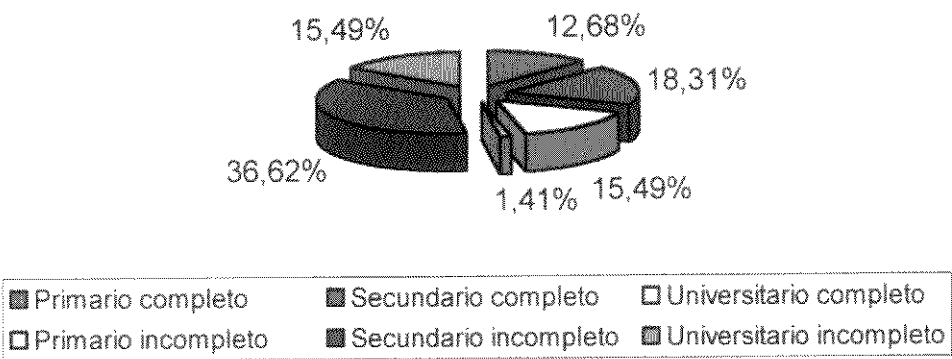
Nivel de estudios. Secretaria de Obras Públicas



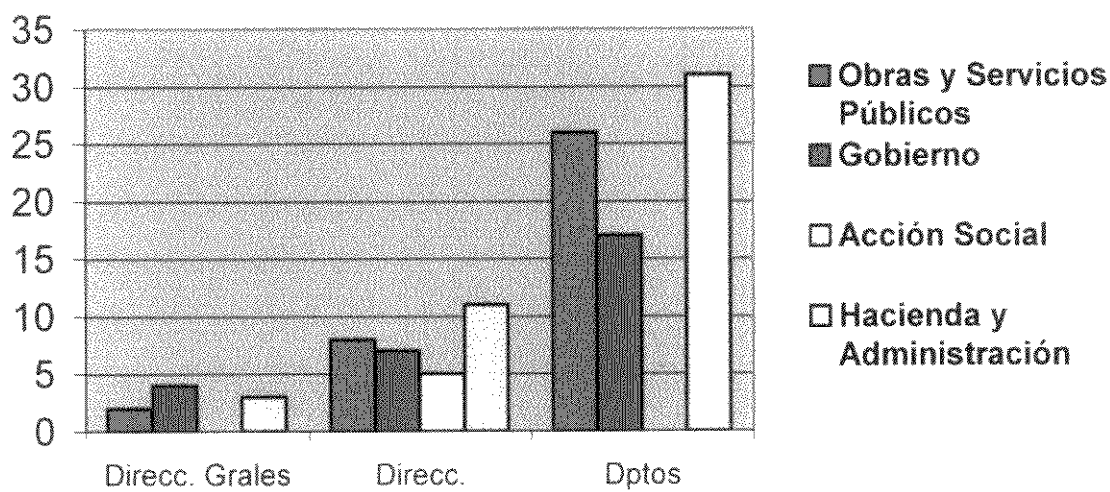
Nivel de Instrucción de Municipalidad



Nivel de Instrucción de Municipalidad



Areas de Intendencia



MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES – BARRANQUERAS – FUNCIONES COMUNES.

Funciones comunes a los DIRECTORES GENERALES Y DIRECTORES:

- 1) Elaborar y elevar los anteproyectos de presupuesto presentados por sus dependencias.
- 2) Ejecutar y supervisar el cumplimiento del plan de acción de la DIRECCIÓN GENERAL.
- 3) Asesorar en asuntos de su especialidad a sus Supervisores.
- 4) Brindar informes periódicos a sus Supervisores sobre el estado del área de actividad de su competencia.
- 5) Custodiar el patrimonio bajo su cargo.
- 6) Velar por la existencia permanente de los elementos de trabajo necesario en sus dependencias.
- 7) Velar por el normal diligenciamiento de la documentación que se tramita en su área.
- 8) Solicitar la instrucción de sumarios cuando hubiera causa que lo originara.
- 9) Delegar autoridad y asignar la correlativa responsabilidad en la ejecución sus dependencias.
- 10) Impulsar la iniciativa en el personal tendiente a mejorar los métodos de trabajo y los procedimientos administrativos.
- 11) Fomentar el desarrollo de buenas relaciones humanas, dentro de la dependencia y para con el público.
- 12) Informar, cuando le sea requerido, acerca del desempeño del personal bajo su mando.
- 13) Proponer planes de capacitación, perfeccionamiento, actualización o adiestramiento del personal, cuando fuere necesario.

Funciones comunes a los JEFES DE DEPARTAMENTOS:

- 1) Dirigir, distribuir y controlar las tareas asignadas a las dependencias de su departamento.
- 2) Reunir las inquietudes, iniciativas y sugerencias que hagan a un mejor funcionamiento del área y llevarlas a conocimiento de su superior.
- 3) Emitir opinión sobre temas de competencia que les sean requeridos por su superior.
- 4) Informar con periodicidad el estado de las actividades de su área a la jefatura inmediata superior.
- 5) Visar todas las tramitaciones que surjan del quehacer del Departamento y deban ser elevados.
- 6) Controlar y custodiar los bienes asignados.
- 7) Supervisar de manera continua las actividades que se desarrollan en su Departamento.
- 8) Velar por el cuidado de los elementos de trabajo y por su disponibilidad, asegurando la continuidad de las tareas del Departamento.
- 9) Recopilar, ordenar y mantener actualizadas las disposiciones y toda otra documentación que se relaciona con la actividad del Departamento exigiendo igual obligación al personal de su cargo.
- 10) Sugerir normas de trabajo de su área y llevarlas a consideración de sus superiores.
- 11) Realizar las actividades operativas necesarias del departamento a fin de que sus funciones se encuentren debidamente cumplimentadas.
- 12) Delegar autoridad y asignar la correspondiente responsabilidad en sus subordinados si fuere necesario.
- 13) Desconcentrar actividades en su personal a fin de ejecutaren tiempo y forma el plan de acciones trazado para el Departamento
- 14) Supervisar el desempeño del personal, conducta y rendimiento, e informar a su superior sugiriendo medidas cuando correspondan
- 15) Fomentar buenas relaciones humanas entre el personal del departamento y con las demás dependencias municipales.
- 16) Ejercer la autoridad delegada y responder por la misma.

17) Velar por el permanente entrenamiento y capacitación del personal a su cargo.

Funciones comunes a los JEFES DE DIVISIÓN:

- 1) Dirigir, distribuir y controlar las tareas del personal de su dependencia. .
- 2) Programar las actividades y poner en conocimiento de su superior a los fines de facilitar el control de las mismas.
- 3) Custodiar y controlar el patrimonio que le fue confiado.
- 4) Recopilar, ordenar y mantener actualizada toda la documentación y disposiciones del área.
- 5) Brindar información de diversa índole en relación con la materia de su competencia cada vez que le sea requerida por su superior.
- 6) Realizar por sí todas las actividades que fueran necesarias y que demande el cargo.
- 7) Orientar el accionar de sus subordinados en las tareas de la división.
- 8) Solicitar sanciones al personal si correspondieren, como así también notas de estímulo cuando procedan.
- 9) Hacer uso de las facultades que les fueran conferidas por delegación de autoridad y responder por el ejercicio de tal delegación.

COMISIÓN DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

Fundamentación de la propuesta:

La Municipalidad como unidad organizativa, necesita que sus Secretarías ajusten sus actividades adecuadamente para lograr la coordinación precisa en camino al logro de sus objetivos trazados por el Consejo Municipal y el Ejecutivo Principal-Intendencia.

Requiere que el grupo de funcionarios de conducción superior, se reúnan fuera de sus tareas habituales en respuesta a la necesidad de la coordinación señalada, para evitar conflictos jurisdiccionales de autoridad y responsabilidad, y para mantenerse recíprocamente informadas del quehacer de cada una de ellas y vinculadas estrechamente a su Superior Jerárquico y también acudir en apoyo recíproco entre las Secretarías.

Al confluir los conocimientos en los responsables máximos y especialistas de las distintas áreas de actividad, la interacción que se produce al intercambiar los distintos pareceres surgidos de cada uno de ellos (por experiencia, profesiones, vinculaciones, antecedentes, etc.) logra un juicio integrado y enriquecido por el aporte de conocimientos individuales puestos a consideración en un escenario común, donde fluyen discusiones e intercambios de ideas útiles hacia un resultado común y de aplicación efectiva.

Se facilita el camino de la comprensión, de la interpretación, de la concientización, de la motivación, de la participación de la comunidad, de la puesta en marcha de planes comunes al momento de su ejecución.

Este espacio es de suma importancia para el desarrollo del Sistema de Planeamiento y Administración Estratégicos y del Control de Gestión de la Municipalidad. Ello facilita la evaluación, al concentrarse la información de las decisiones y sus resultados, permite una ponderación conjunta de las áreas involucradas y no involucradas en las decisiones.

Fundamentalmente con la Comisión de Planeamiento y Control de Gestión se pretende promover la coordinación y la cooperación en la ejecución de los planes que adopte la Municipalidad convencidos que el trabajo en equipo de los Secretarios y enfoque interdisciplinario, resolverá de mejor manera por la posibilidad de promover las mejores ideas entre ellos y lograr equilibrio de este modo, uniformando criterios para la puesta en marcha de los planes, su

seguimiento y evaluación posterior, incluso sugiriendo ajustes si fueran necesarios.

Su función es de asesoramiento a la Intendencia en materias del Sistema de Planeamiento y Control de Gestión, seguimiento de los planes (proyectos, presupuestos, programas, procedimientos, etc.) y coordinación en la ejecución de los mismos. Facilitar la instrumentación de decisiones estratégicas como así también el Control de Gestión en el Municipio.

COMISIÓN DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN:

Miembros:

Será presidido por la Intendencia e integrado por los responsables de las Secretarías Municipales y los funcionarios que la Intendencia disponga.

Presidirá la Comisión la Intendenta que será asistida por un Técnico Coordinador de la misma, quién asesorará en la materia y dará continuidad al quehacer administrativo-técnico de la Comisión y a las decisiones adoptadas.

Jurisdicción:

Funciones de Planeamiento y Control de Gestión Municipal.

Coordinación de acciones de los Departamentos de Planificación y Control de Gestión y de las áreas funcionales del Municipio en su materia específica.

Misión: Compete el tratamiento, deliberación, formación de criterios y propuestas grupales sobre las acciones del Planeamiento Estratégico y Control de Gestión Municipal.

Funciones:

1. Considerar los planes sectoriales elevados por las distintas Secretarías y someterlos a discusión e intercambios de ideas entre los miembros de la Comisión.
2. Opinar y sugerir con enfoque interdisciplinario y colegiado, sobre distintos temas que le fueran requeridos o consultados.
3. Deliberar y proponer políticas, guías, instructivos sobre el desarrollo organizacional del Municipio y capacitación del personal.
4. Coordinar las acciones sectoriales que fueran necesarias para ejecutar los planes aprobados por la Intendencia Municipal.

5. Analizar y sugerir los distintos cursos probables de acción a la necesidad y disponibilidad de recursos previamente a la puesta en marcha de los planes en ejecución.
6. Realizar el seguimiento de los planes en ejecución y en caso de detectar desviaciones comunicar a las áreas involucradas para su corrección.
7. Unificar criterios cuando fueran necesarios, sobre asuntos relacionados con la materia de su competencia.
8. Mantener canales ágiles de información que sean de utilidad para todas las Secretarías involucradas en el quehacer de la Comisión.
9. Coordinar acciones de apoyo recíprocas entre la Secretaría cuando alguna de ellas deba ejecutar algún plan que involucre indirectamente a las demás áreas
10. Coordinar acciones dentro y fuera del Municipio para la concreción de planes que fueran aprobados por la Superioridad.
11. Informar los resultados obtenidos de planes de ejecución.
12. Considerar toda otra cuestión que le sea encomendada y que guarde relación con la materia de su competencia y aquellas otras que por indicación de autoridad superior les sean requeridas en tratamiento.
13. Convocar a participar en el seno de la Comisión de Planeamiento y Control de Gestión a las unidades orgánicas -cualquiera sea su nivel jerárquico-, que acompañadas por el respectivo Secretario, les sea requerida información específica o bien exposiciones en temas de su especialidad y cuya participación y presencia esclarecedora fuera necesaria.

Pautas de funcionamiento:

1. Determinar los temas a tratar en función de su importancia institucional y del interés grupal.
2. Programar las reuniones anticipadamente, con temario u orden del día definido y comunicado a los miembros de la Comisión.
3. Determinar un calendario de reuniones, con días y horas.
4. Conducir las reuniones con actitud motivadora de la participación y de integración de ideas de los participantes de la Comisión en el tratamiento de los temas.

5. Propiciar el consenso dentro del marco de respeto de las opiniones y criterios.
6. Evitar la excesiva extensión del tiempo de la deliberación.
7. Documentar el temario tratado por los participantes y los acuerdos obtenidos.