

0/4.353

46154

F15

I

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN**

**ORGANIZATIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN**

**DE LA DI.N.A.A.D.YF. A**

**INSTITUTO DE FAMILIA**

**INFORME FINAL**



**PROVINCIA DE MENDOZA**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

Lic. Enrique Fernández

A.U.S. Leonardo J. Simón

Junio de 2007

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
I.1. OBJETIVOS Y ETAPAS DEL PROYECTO	4
I.2. DIFICULTADES, LIMITACIONES Y PRODUCTOS FINALES	5
<b>I. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>7</b>
I.1. MISIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO:	9
a. <i>Misión, objetivos y funciones</i>	10
I.2. MODELOS ORGANIZATIVOS: ORGANIGRAMAS	12
a. <i>Modelo de estructura divisional</i>	13
b. <i>Modelo de estructura matricial</i>	16
c. <i>Modelo de estructura híbrida</i>	22
<b>II. GASTO DEL PRESUPUESTO</b>	<b>26</b>
II.1. GASTO DEL PRESUPUESTO:	27
a. <i>Fondo con cargo a rendir cuenta:</i>	27
b. <i>Compras menores a \$ 1.500,00. Compra Directa con tres presupuestos:</i>	30
c. <i>Compras menores a \$ 6.000,00 y mayores a \$ 1.500,00. Compra Directa con Resolución:</i>	32
d. <i>Procedimiento de compras menores a \$ 20.000,00 y mayores a \$ 6.000,00. Compra Directa con publicación en página web de Compras y Suministros de la Provincia:</i>	34
e. <i>Procedimiento de compras menores a \$ 60.000,00 y mayores a \$ 20.000,00. Licitación Privada con publicación en página web de Compras y Suministros más un día, como mínimo, en el Boletín Oficial con cuatro días de anticipación:</i>	36
f. <i>Procedimiento de compras mayores a \$ 60.000,00. Licitación Pública con publicación en página web de Compras y Suministros más dos días, como mínimo, en el Boletín Oficial más un día en un diario de gran circulación con ocho días de antelación:</i>	38
<b>III. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>40</b>
III.1. DIAGNÓSTICO SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS	41
III.2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH:	42
a. <i>Reclutamiento y Selección de Personal:</i>	42
b. <i>Promoción y Cuidado de Personal:</i>	45
c. <i>Evaluación de Personal:</i>	46
<b>IV. BASES DEL PROYECTO DE LEY PARA LA CREACIÓN DEL INSTITUTO DE FAMILIA</b>	<b>49</b>
IV.1. PROYECTO DE LEY	50
<b>V. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO</b>	<b>56</b>
I.2. RECURSOS FÍSICOS	57
a. <i>Distribución actual:</i>	57
b. <i>Problemas y necesidades</i>	58
c. <i>Algunas pautas para la reorganización física</i>	58
I.3. RECURSOS INFORMÁTICOS	60
a. <i>Diagnóstico de los recursos informáticos</i>	60
b. <i>Algunas pautas para la coordinación de recursos Informáticos</i>	60
<b>BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA</b>	<b>62</b>

Abstract:

Para la optimización de los mecanismos de gestión, circuitos administrativos y estructura organizativa de la Di.N.A.A.D.yF se desarrollaron dos etapas: diagnóstico y elaboración de propuesta. Se establecieron tres ejes de trabajo: reorganización estructural (organigrama, funciones, perfiles, responsabilidades), revisión del manejo del presupuesto (gasto y asignación) y gestión del recurso humano.

La propuesta de optimización debía responder a dos premisas esenciales: cumplir con los mecanismos administrativos del sector público y generar una organización de trabajo en equipo, ágil y eficaz.

El proceso de transformación implicó la búsqueda de una estructura que respondiera a estas premisas. La figura jurídica más adecuada es la de **Instituto**, creándose por ley, con un **modelo de organización híbrido**: un presidente a cargo y dos secretarios: técnico a cargo de las direcciones (áreas sustantivas) y administrativo a cargo de los departamentos (áreas adjetivas), transversales a las direcciones con responsables en cada una para generar enfoque de trabajo en equipo.

En el **manejo del presupuesto**, las premisas (ley de contabilidad y ley de administración pública) limitaban los cambios, por cuanto se buscó optimizar los mecanismos otorgando mayor autonomía a las direcciones con el control y aprobación en algunos casos de la secretaría y/o presidencia.

Para el **recurso humano** se genera un proceso integral de gestión y seguimiento: reclutamiento y selección, promoción y cuidado, y evaluación del personal. Creándose un departamento de RRHH dentro de la secretaría administrativa con una visión multidisciplinaria de trabajo y en conjunto con referentes de cada dirección.

El **recurso informático** permitiría agilizar los procedimientos, para lo cual es necesario dar coherencia a nivel de todo el Instituto y generar procesos de capacitación de todo el personal.

Los **recursos físicos** deben centralizarse en el mando a través de la organización física en un mismo lugar de cada dirección.

# INTRODUCCIÓN

## I.1. Objetivos y etapas del proyecto

El objetivo planteado al inicio del proyecto fue:

*Generar una propuesta de optimización organizativa de la dirección, las secretarías y las gerencias, específicamente niñez y adolescencia, para facilitar la transformación de la misma, desde un trabajo inter-disciplinario, partiendo de un análisis y diagnóstico del funcionamiento y de los objetivos de la misma. Determinar los requerimientos y recursos necesarios para el nuevo esquema.*

El desarrollo del trabajo para concretar este objetivo ha constado de dos grandes etapas. En la **primer etapa** se desarrollo un trabajo de estudio de campo e investigación de documentación. Este último punto sobre todo orientado a la construcción normativo-jurídica. La primer etapa se concretó en tres momentos:

1. Un primer momento exploratorio a través de una serie de reuniones y encuentros con el personal que compone el staff jerárquico. A través de las diferentes reuniones se fue orientando el trabajo afinando el objeto de estudio y ubicándolo en contexto.
2. Una segunda fase de motivación y profundización, marcada por un seminario presentado con el nombre de: "Seminario de Gestión y Familia". Durante esta fase se implementó una serie de entrevistas a responsables de diferentes niveles y áreas. Y posteriormente, en los casos que fue necesario se aplicó un instrumento para la detección del flujo de información de cuya sistematización a partir de la ley de contabilidad surgen los cursogramas.
3. Un tercer momento de investigación sobre la construcción nomrativo-jurídico del organismos. Este último momento se desarrollo en paralelo con los otros dos.

La **segunda etapa** partió del informe parcial presentado anteriormente, en el cual quedaron plasmados los resultado parciales de la primer etapa, que fueron complementados y ampliados en algunos casos posteriormente. El objetivo principal

de esta etapa ha sido la elaboración de una propuesta concreta a partir del diagnóstico para el proceso de transformación de la Dirección de Niñez, Adolescencia, Ancianidad, Discapacidad y Familia (Di.N.A.A.D.yF.) para la optimización administrativa y de gestión de la misma.

## **1.2. Dificultades, limitaciones y productos finales**

Los productos propuestos originalmente para la segunda etapa fueron:

- Conveniencias e inconveniencias de cada figura jurídica posible que pueda asumir el organismo.
- Protocolos de procedimientos y mecanismos administrativo elementales.
- Perfiles, responsabilidades y mecanismos de designación y asignación de personal.
- Recomendaciones respecto de documentos, funciones, procedimientos y recursos.

Durante el transcurso del diagnóstico, trabajo de campo e investigación se fueron reajustando las prioridades de los productos esperados y surgiendo nuevas necesidades y requerimientos debido a diversas **dificultades y limitaciones**:

- El complejo contexto socio-político de la Provincia. En esto es necesario explicitar que el Ministerios de Desarrollo Social, especialmente en lo referido a las políticas, programas y acciones que involucran al organismo objeto de este trabajo, ha tenido una gran presencia mediática tanto en cuanto a cuestionamientos como a avances y replanteos del mismo.
- Los cambios que se planteaban al confrontar al staff jerárquico del organismos con el diagnóstico obtenido
- Las grandes falencias en cuanto al material obtenido sobre la situación actual del organismo, el cual se presentaba poco claro, confuso y desordenado y la inexistencia de organigramas, manuales de funciones y procedimientos explicitados en la mayoría de las gerencias,
- Y el complejo proceso histórico de construcción normativo-jurídico del organismo, con muchos cambios que finalmente nunca fueron plasmados en leyes, decretos ni resoluciones (por ejemplo: no existe ley que haya creado la Di.N.A.A.D.yF. como existe actualmente).

A partir de las necesidades detectadas en la primera etapa (diagnóstico e investigación), de las dificultades y limitaciones dichas y de las diversas reuniones con los directores surgieron los siguientes ejes para la elaboración de la propuesta final y la presentación de los productos:

- 1. Propuesta de reorganización de las áreas adjetivas (secretaría legal y técnica, secretaría administrativa) y relación con las áreas sustantivas (gerencias): organigramas, perfiles y responsabilidades**
- 2. Gasto del presupuesto: cursogramas propuestos para la gestión, administración y gasto del presupuesto.**
- 3. Recurso humano: propuesta de gestión del recurso humano, funciones, procedimientos y responsables y perfiles de los mismos.**

Estos tres ejes son los contenidos de los capítulos que se desarrollarán a través de este informe.

A estos ejes y desde el aporte de la investigación normativa-jurídica<sup>1</sup> se estableció una nueva necesidad determinante y de gran complejidad: orientar el cambio dando un marco jurídico-legal a la propuesta de optimización organizativa de la Di.N.A.A.D.yF., lo cual implicaba **la elaboración de un proyecto de ley base para la creación y normalización legal y jurídica del nuevo organismo, denominado:**

### **INSTITUTO DE FAMILIA**

Esto nos llevó al cuarto eje de este trabajo,

- 4. Las bases de un proyecto de ley para la creación del Instituto de Familia.**

Así mismo, los productos propuestos en el proyecto original tuvieron varios cambios. Por ello, en un último apartado denominado:

- 5. Recomendaciones generales para la gestión y organización**

presentamos algunos a partir de ajustes del diagnóstico final de propuestas más generales sobre aquellos temas que debido al giro que implicó el trabajo tomaron un segundo lugar en el proyecto.

---

<sup>1</sup> Esta dirección, como se muestra en el informe parcial, tuvo un proceso de construcción histórico muy complejo y desorganizados, ver Informe Parcial Cap IV.1

## **CAPÍTULO**

### **I. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

En este capítulo se desarrolla la propuesta de reorganización de las áreas adjetivas (anteriormente denominadas secretaria legal y técnica, secretaría administrativa) y la relación con las áreas sustantivas (anteriormente denominadas gerencias). Durante este proceso, se trabajó sobre tres propuestas posibles de organigramas para la institución, según las diversas necesidades que se fueron detectando y los requerimientos de las autoridades en cuanto a la orientación general del proceso de cambio.

El primer punto presenta la **misión, objetivos y funciones del Instituto de Familia**. En el trabajo de campo se fue detectando que tanto la misión como los objetivos del organismo no implicarían grandes cambios. En algunos puntos fue necesario adaptar y dar coherencia con la Ley Nacional 26.061: "Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes", sin embargo como el carácter principal de este proyecto es una re-organización y optimización administrativa implica que se mantengan los lineamientos sustantivos del mismo el organismo.

En el segundo punto se presentan **tres propuestas para la organización del Instituto**. En base al análisis del material del diagnóstico en conjunto con el staff jerárquico actual, se descubrió que las necesidades de transformación del organismo para responder a su misión podría requerir un cambio profundo en la forma interna de organización de manera de agilizar los procedimientos, coordinar el trabajo y responder las urgencias propias del área. Para responder a esto, era necesario determinar el mejor modelo de organización para los requerimientos.

Sin embargo, debido a la realidad del organismo como ente de naturaleza pública, debe regirse por los mecanismos y procedimientos propios del Estado Nacional y Provincial, lo cual en diversos puntos se contrapone con el modelo de organización que surge como más conveniente.

Por esto se hace necesario presentar los tres modelos posibles de organización. De los cuales, en base al estudio realizado, se recomienda **el modelo de organización de tipo híbrido**, por ser el que, a partir de la investigación y diagnóstico realizado, cumple con las dos premisas fundamentales para poder implementarse:

- satisfacer las necesidades y requerimientos propuestos,
- poder ser aplicado dentro de un organismo perteneciente al ámbito público, y por ende, cumplir con mecanismos y procedimientos de la administración pública.



Este modelo es a partir del cual se estructurará todo la propuesta presentada en el informe, sin perjuicio que en este capítulo se presenten los tres modelo.

En el tercer punto, se presenta el listado del **personal jerárquico a cargo del gobierno** del Instituto y las responsabilidades a grandes rasgos.

### **1.1. Misión y organización del Instituto:**

Como ante cualquier proceso de declaración de una misión es fundamental situarse en el análisis espacio-tiempo del contexto de la organización. Los párrafos precedentes muestran claramente lo que la organización es hoy en día, y su misión y objetivos muestran lo que quiere llegar a ser, para lo cual se establecen en la relación de causa efecto de estrategia y estructura, tres modelos organizacionales posibles.

La estructura de la organización se refleja en el organigrama. Éste es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Los tres componentes claves en la definición de la estructura de una organización son:

1. Que la estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, esto es, establece la cadena de mando y fija la distribución de la autoridad dentro de la organización, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control entre presidente, directores y jefes de departamentos y áreas.
2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos en todos los departamentos.

La estructura suele reflejar la estrategia organizacional y un cambio en un producto final, o en una estrategia de alcance conduce a menudo a un cambio estructural.

Con frecuencia, la estrategia de una compañía evoluciona hacia una mayor complejidad en la producción de múltiples productos o servicios y se amplía a nuevos ámbitos de aplicación. A medida que se produce esta evolución, la estructura debe acompañar a la organización para lograr una mejor adaptación al entorno al cual se va a enfrentar.

Dentro de las distintas estructuras conocidas, se proponen en este informe la híbrida, la matricial y la divisional. A continuación se caracteriza a cada una por separado para comprender el por qué de cada propuesta y las diferencias básicas que se presentan entre sí en cuanto a aspectos internos y externos a la organización.

#### **a. Misión, objetivos y funciones**

Es la misión principal del Instituto:

“Entender en la ejecución de los programas y acciones tendientes a asegurar la asistencia y la protección integral de las niñas, niños, adolescentes ancianos y personas con discapacidad, especialmente en los desajustes sociales, indigencias, abandono, delincuencia, como así también la protección y promoción de la familia como núcleo básico del desarrollo social, garantizando el ejercicio y disfrute pleno, efectivo y permanente de los derechos reconocidos en el ordenamiento jurídico nacional y en los tratados internacionales en los que la Nación sea parte”

De esta misión se desprenden los siguientes objetivos, que darán origen a cada una de las Direcciones del Instituto:

- Promover el desarrollo integral de las capacidades y potencialidades de los niños y adolescentes, asegurando la protección de aquellos en riesgo social;
- Promover la integración socioeconómica de las personas con discapacidad;
- Revalorizar y asistir integralmente al anciano;
- Promover y proteger el lazo familiar.

A partir del trabajo de campo, del funcionamiento actual del organismo, de la construcción normativa-jurídica del mismo y de la legislación vigente tanto a nivel provincial como nacional, se determinaron las siguientes funciones:

- a) Implementar las políticas públicas y programas destinados al cumplimiento de su objeto;
- b) Crear y llevar un registro de las entidades públicas y privadas, estatales o no, que participen de la atención las poblaciones previstas en el artículo anterior o cuyas actividades coadyuven al cumplimiento de su objeto;
- c) Ejercer el control integral de las entidades previstas en el inciso anterior, resolviendo sobre su habilitación, inhabilitación y clausura;

- d) Otorgar asistencia a personas físicas o jurídicas que coadyuven al cumplimiento del objeto del Instituto, de conformidad con lo previsto por la legislación vigente;
- e) Requerir de los jueces competentes la designación de representante legal de los niños y adolescentes que carezcan de los mismos;
- f) Requerir de los jueces competentes la delegación de la guarda de niños y adolescentes bajo su custodia en el termino de doce horas de producida la internación;
- g) Requerir de los jueces competentes el reintegro familiar de quienes se encuentren bajo su guarda;
- h) Ejercer la representación legal de niños y adolescentes bajo su guarda, en los casos previstos por los artículos 309 y 310 del código civil;
- i) Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales en favor de la infancia, adolescencia, ancianidad y personas con discapacidad, y denunciar ante los organismos judiciales las infracciones a las leyes vigentes en la materia.
- j) Crear, organizar y gestionar los establecimientos y programas especiales necesarios para el cumplimiento de medidas tutelares o de reeducación de niños y adolescentes que incurrieren en delito, conforme a la normativa vigente;
- k) Implementar por si o en coordinación programas de capacitación destinados a los niños y adolescentes contenidos en los establecimientos bajo su dirección o control a fin de lograr su adecuada inserción social y laboral;
- l) Coordinar con los organismos responsables los sistemas de contención en establecimientos especiales para tratamiento de niños y adolescentes infractores o no, que presentan trastornos psíquicos;
- m) Coordinar acciones consensuadas con los Poderes del Estado, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, fomentando la participación activa de las niñas, niños y adolescentes;
- n) Difundir las políticas y programas estatales en la materia de su objeto, a través de los medios de comunicación;
- o) Solicitar los informes necesarios a las áreas de gobierno y entidades privadas y requerir la colaboración de las mismas, a los fines del cumplimiento de su objeto;
- p) Coordinar los esfuerzos oficiales y privados para el mejor aprovechamiento de los recursos;
- q) Celebrar convenios con entidades municipales, provinciales, nacionales e internacionales, publicas o privadas, estatales o no, a efectos del mejor cumplimiento de su objeto;
- r) Elaborar su presupuesto de gastos y recursos y elevarlo al poder ejecutivo, a sus efectos;

- s) Disponer de los recursos que integren su presupuesto de gastos, de acuerdo con la legislación vigente;

## **1.2. Modelos organizativos: Organigramas**

Como ante cualquier proceso de declaración de una misión es fundamental situarse en el análisis espacio-tiempo del contexto de la organización. Los párrafos precedentes muestran claramente lo que la organización es hoy en día, y su misión y objetivos muestran lo que quiere llegar a ser, para lo cual se establecen en la relación de causa efecto de estrategia y estructura, tres modelos organizacionales posibles.

La estructura de la organización se refleja en el organigrama. Éste es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Los tres componentes claves en la definición de la estructura de una organización son:

4. Que la estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, esto es, establece la cadena de mando y fija la distribución de la autoridad dentro de la organización, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control entre presidente, directores y jefes de departamentos y áreas.
5. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
6. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos en todos los departamentos.

La estructura suele reflejar la estrategia organizacional y un cambio en un producto final, o en una estrategia de alcance conduce a menudo a un cambio estructural.

Con frecuencia, la estrategia de una compañía evoluciona hacia una mayor complejidad en la producción de múltiples productos o servicios y se amplía a nuevos ámbitos de aplicación. A medida que se produce esta evolución, la estructura debe acompañar a la organización para lograr una mejor adaptación al entorno al cual se va a enfrentar.

Dentro de las distintas estructuras conocidas, se proponen en este informe la híbrida, la matricial y la divisional. A continuación se caracteriza a cada una por

separado para comprender el por que de cada propuesta y las diferencias básicas que se presentan entre sí en cuanto a aspectos internos y externos a la organización.

#### **a. Modelo de estructura divisional**

El término estructura divisional se usa aquí como término genérico para lo que algunas veces se ha llamado estructura de producto o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de esta estructura es que el agrupamiento se basa en los productos, servicios, de la organización.

La estructura divisional promueve flexibilidad y cambio porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades del ambiente. Aun más, descentraliza la toma de decisiones, ya que las líneas de autoridad convergen en un nivel mas bajo en la jerarquía.

Esta estructura es apropiada cuando el ambiente es incierto, la tecnología necesaria para su desarrollo, no es rutinaria e interdependiente entre los departamentos.

Los objetivos divisionales son los de lograr la efectividad interna, y la adaptación a las necesidades externas.

El gran tamaño también se ha asociado con la estructura divisional. Organizaciones gigantescas, complejas se subdividen en una serie de organizaciones mas pequeñas, auto contenidas, para lograr mejor control y coordinación.

La estructura divisional tiene varias ventajas. Está bien equipada para el cambio rápido en un ambiente inestable y proporciona una alta visibilidad del servicio a prestar. Puesto que cada producto o servicio es una división separada, los usuarios pueden hacer contacto con la división correcta para satisfacer sus necesidades. La coordinación entre funciones es excelente. Cada producto puede adaptarse a las necesidades de usuarios individuales o regiones. La estructura divisional funciona mejor en organizaciones que tienen productos o servicios múltiples y suficiente personal para atender diferentes unidades funcionales

separadas. Cada división es suficientemente pequeña como para actuar con rapidez y poder reaccionar con presteza a los cambios en el entorno.

Una desventaja de la estructura divisional es que la organización pierde las economías de escala. Se pierde la masa crítica que se requiere para la investigación profunda y hay que duplicar las instalaciones físicas para cada línea de producto. Otro problema es que las líneas de producto están separadas y su coordinación puede ser difícil.

#### Descripción de puestos para la estructura divisional

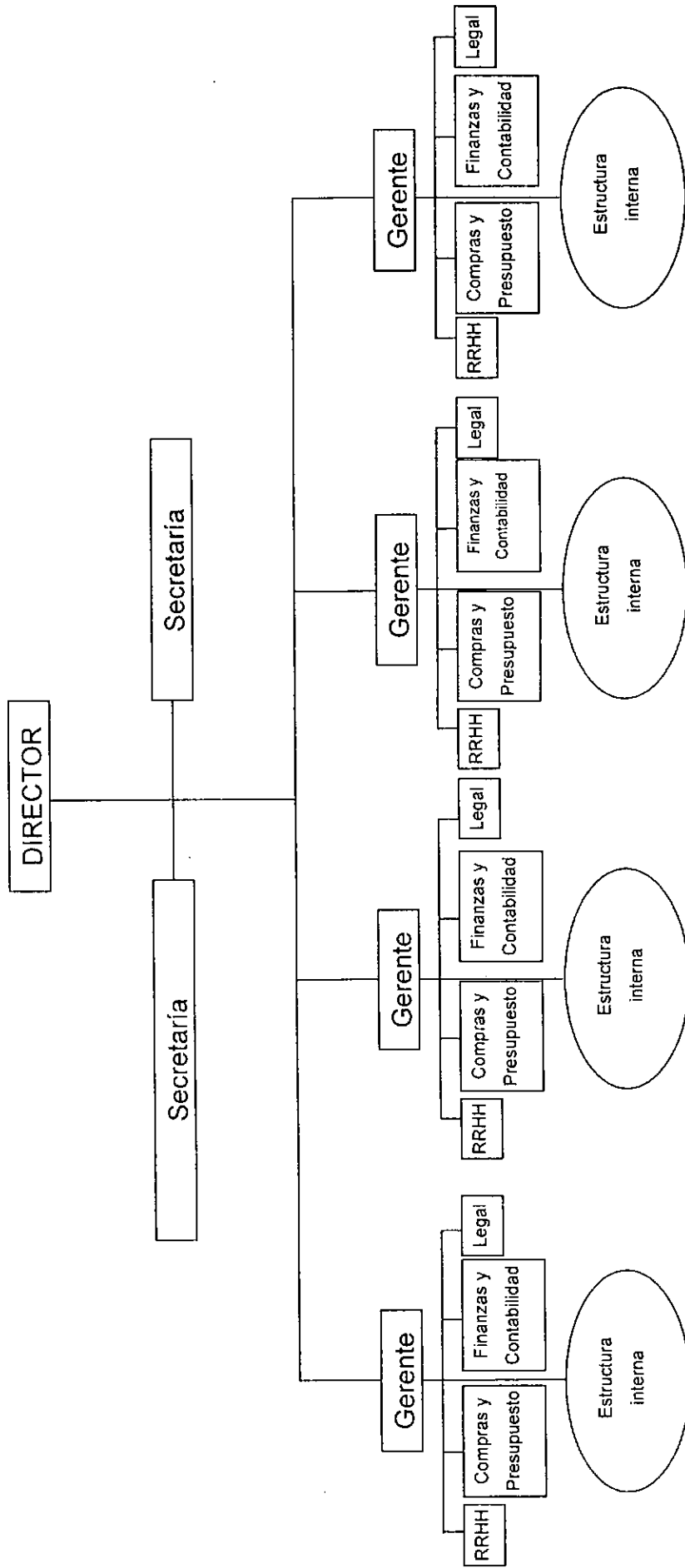
En esta estructura, dado que las líneas de mando y reporte demuestran total independencia entre las UCP, las responsabilidades de los secretarios son acotadas y las características dedicadas a la adaptabilidad al trabajo en equipo son menos necesarias. Los perfiles y responsabilidades de los participantes de la estructura divisional propuesta son.

**Director:** Su responsabilidad principal será delimitar las políticas globales de la institución y velar por ellas. Deberá atender los requerimientos de las UCP que actuarán como empresas individuales en lo que respecta a recursos y decisiones para atacar las necesidades de su población atendida.

**Secretarios** (técnico y administrativo): Su función será asistir al director en cuanto a las actividades que activen las relaciones con las UCP y las funciones administrativas que las componen.

**Gerentes de UCP:** Deben lograr que su gerencia se convierta en una unidad estratégica de negocios, ya que tendrán la responsabilidad de manejar políticas independientes a las de las otras UCP siguiendo a las políticas globales de la institución. Deben tener conocimiento conceptual de la problemática que atienden mediante los programas y características de líder innato, ya que encabezan una organización que sólo tiene dependencia vertical.

**Gerentes Funcionales:** Actuando de acuerdo a la función que se trate, deben dedicarse al cumplimiento de los requerimientos de la UCP, para que los programas puedan desarrollarse normalmente. Deben poseer pericia en la materia y capacidad de llevar un pequeño grupo de trabajo con orientación a objetivos bien definidos. Este modelo responde en gran parte al modelo actual que presenta la organización.



## **b. Modelo de estructura matricial**

Una forma de enfocarse en objetivos múltiples es la estructura matricial. La matriz puede usarse cuando un sector del ambiente requiere conocimiento técnico, por ejemplo, y otro sector precisa un cambio rápido dentro de cada línea de producto. A menudo, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones encuentran que ni las estructuras funcional, divisional, geográfica, e híbrida, combinadas con los mecanismos de enlace horizontal, funcionarán adecuadamente.

La matriz es una forma fuerte de enlace horizontal. La característica distintiva de la organización matricial es que tanto la estructura de división de productos como la funcional (horizontal y vertical) se implantan al mismo tiempo. Más que dividir la organización en partes separadas como sucede en la estructura híbrida, los gerentes de producto y los gerentes funcionales tienen autoridad igual dentro de la organización y los empleados reportan a ambos. La estructura matricial es similar al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto, excepto que en ésta los gerentes de producto reciben autoridad formal igual que a la del gerente funcional.

Puede parecer que una jerarquía dual es una forma rara de diseñar una organización, pero la matriz es la estructura correcta cuando se reúnen ciertas condiciones:

Existe presión para compartir recursos escasos en todas las líneas de productos. La organización generalmente es de tamaño mediano y tiene una cantidad moderada de líneas de productos. Se siente presionada para compartir el uso de la gente y el equipo entre todos estos productos.

Hay presión ambiental en la relación con uno o más productos cruciales, como calidad técnica (estructura funcional) y nuevos productos frecuentes (estructura divisional). Esta doble presión significa que se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y de productos de la organización, y que se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

El dominio ambiental de la organización es complejo e incierto. Los cambios internos frecuentes y la alta interdependencia departamental requieren una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información, tanto en dirección vertical como horizontal.



Si se cumplen estas tres condiciones, las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir un reconocimiento igual. Se crea una estructura de autoridad dual, de modo que exista equilibrio de poder.

Para los ejecutivos es difícil trabajar dentro de una estructura matricial, ya que requiere un conjunto nuevo de habilidades en comparación con las que se encuentran en una estructura con una sola autoridad. Para que la matriz tenga éxito, los administradores que se hallan en funciones clave desempeñan responsabilidades específicas. Los papeles clave son los de líder máximo, jefe matricial y los empleados con dos jefes.

El líder máximo es la cabeza de ambas estructuras de mando. Su responsabilidad principal es mantener un equilibrio de poder entre los gerentes funcionales (jefes de departamentos y los gerentes de producto (directores de programa). El líder máximo también debe estar dispuesto a delegar decisiones y alentar el contacto directo y la solución de problemas por los grupos, entre los jefes de departamentos y los directores de programa, con lo cual estimulará la participación de la información y la coordinación.

Los jefes matriciales deben trabajar en conjunto para delinear las actividades de las cuales cada uno es responsable. Las responsabilidades del jefe de departamento corresponden a su conocimiento funcional. Los directores de programa son los responsables de coordinar todo el programa. Estos tienen autoridad sobre los subordinados en actividades que hacen al desarrollo mismo del programa y no a las funciones que lo componen. Los jefes matriciales deben estar dispuestos a enfrentar sus desacuerdos y conflictos. También deben colaborar en puntos como las revisiones de desempeño, promociones e incrementos de sueldo. Estas actividades requieren mucho tiempo, comunicación, paciencia y capacidad para trabajar con la gente, todo lo cual es parte de la organización matricial.

Los empleados con dos jefes a menudo sufren ansiedad y tensión. Existen conflictos en las demandas impuestas por los jefes matriciales. El empleado que asiste a dos jefes debe enfrentar al jefe de departamento y al director del programa respecto a las demandas de cada uno y llegar a una decisión conjunta sobre la forma de invertir su tiempo. Los empleados con dos jefes tienen que mantener una relación eficaz con ambos administradores y mostrar doble lealtad hacia sus departamentos y programas.

Como se expuso antes, la estructura matricial es la mejor cuando la incertidumbre del entorno es alta y los objetivos reflejan un requerimiento doble, como metas de productos y funcionales. La estructura dual de autoridad facilita la comunicación y la coordinación para atender cambios ambientales rápidos y permiten el equilibrio entre los jefes de producto y funcionales. La matriz también es buena para tecnologías no rutinarias que tienen interdependencias tanto dentro de las funciones como entre ellas. La matriz es una estructura orgánica que facilita la discusión y la adaptación ante problemas inesperados. Tiende a funcionar mejor en organizaciones de tamaño mediano con pocas líneas de producto. No es necesaria en una sola línea de productos, en tanto que demasiadas líneas dificultan la coordinación simultánea de ambas direcciones.

La estructura matricial se ha utilizado en las organizaciones por más de treinta años. Aunque los enlaces horizontales son cada vez más populares, todavía es bastante escasa la evidencia empírica de sus ventajas específicas.

Los sistemas internos reflejan la doble estructura organizacional. Los empleados con dos jefes están conscientes de ello y adoptan sub-metas para sus funciones y productos. Se deben diseñar sistemas dobles de planeación y presupuesto, uno para la jerarquía funcional y otro para la jerarquía de la línea de productos. Los jefes funcionales y de productos comparten por igual el poder y la influencia.

La fuerza de la matriz es que le permite a una organización enfrentar demandas dobles de entorno. Los recursos (personas, equipo) se pueden asignar con flexibilidad a productos diferentes y la organización puede adaptarse a los cambiantes requerimientos externos. Esta estructura ofrece también la oportunidad de que los empleados adquieran habilidades funcionales o de administración general, lo que depende de sus intereses.

La principal desventaja de la matriz es que algunos empleados están bajo una doble autoridad, lo que puede ser frustrante y generar confusión. En el caso de la administración pública es imposible de ejecutar porque simplemente no se puede romper el esquema histórico de la unidad de mando. Además, la matriz puede obligar a pasar mucho tiempo en reuniones. Si los jefes matriciales no se adaptan a compartir la información y el poder que exige la matriz, el sistema no funcionará.

Para que esta estructura funcione correctamente las decisiones que se tomen que concierne a actividades que incluyan a empleados con dos jefes deben ser

colegiadas. Se debe aprovechar el nexo que genera la necesidad de compartir la información. Si se promueve la integración de los jefes de departamentos con los jefes de programa, la organización obtendrá el máximo de eficiencia y los empleados con dos jefes, en vez de frustrarse, actuarán con coherencia a las metas del programa y de funcionales.

#### Descripción de puestos dentro de la estructura matricial

A continuación se detallan los perfiles y responsabilidades mas destacadas de cada uno de los integrantes de mandos superiores y medios en la estructura matricial:

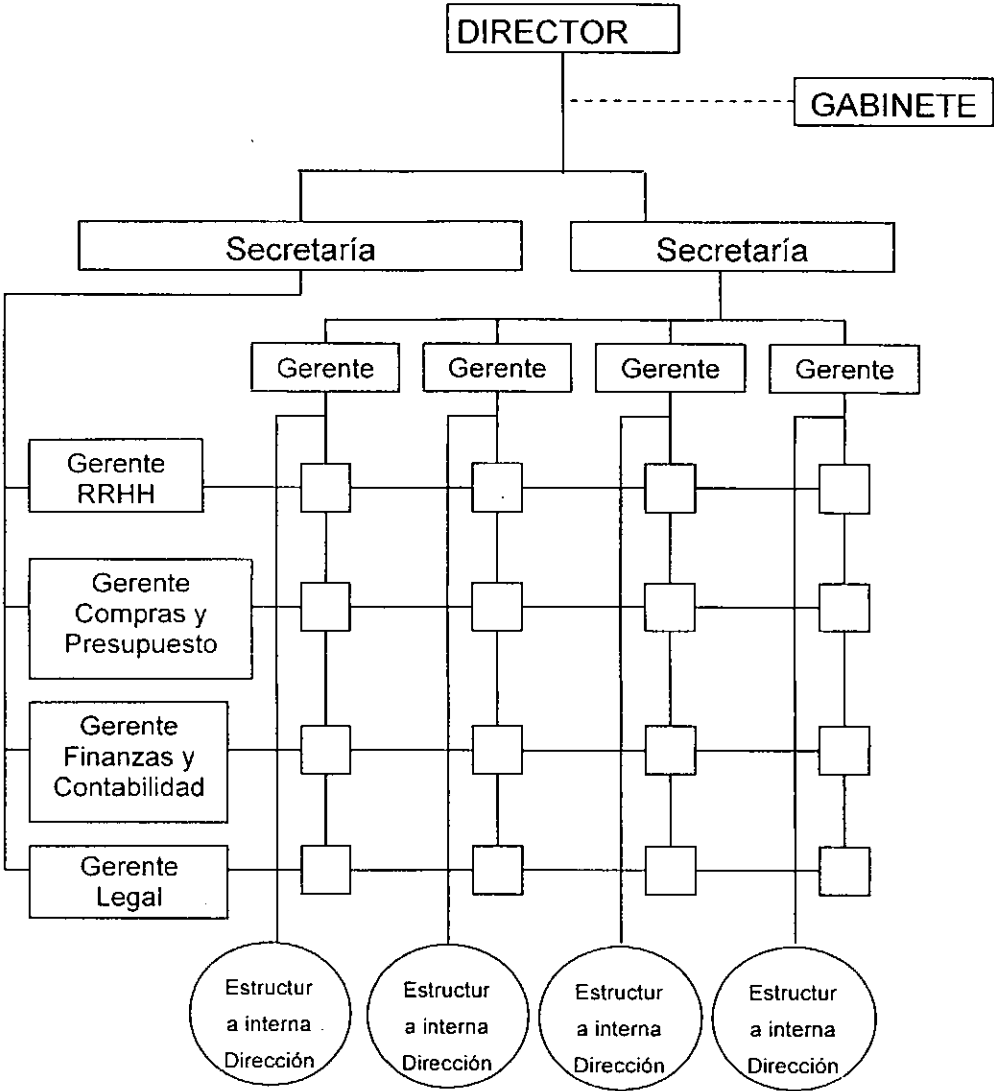
**Director:** Actúa como el líder máximo. Dentro de sus características debe sobresalir la eficacia para definir el rumbo de la institución, la eficiencia para determinar el equilibrio de poder entre las funciones y los programas, y para la asignación de recursos entre ellos. Debe tener la capacidad de mantener el control del rumbo de la organización delegando la toma de decisiones que no permiten esperar hasta que él se entere de su necesidad, así él no sólo toma conocimiento del problema, sino de las soluciones que adoptan sus subordinados.

**Secretario Administrativo:** Tiene bajo su responsabilidad la coordinación de los esfuerzos que realizan los gerentes administrativos y la puesta en común con el Secretario Técnico de las tendencias a adoptar en las relaciones de los jefes matriciales para lograr el máximo de eficiencia en los trabajos que requieran celeridad por las necesidades de los programas y orden por las demandas de formalidades en su tratamiento administrativo. Éste debe ser una persona proactiva para mantener el trabajo de sus gerentes funcionales en completa armonía logrando su mejor rendimiento y versátil para lograr adaptar el quehacer funcional a los requerimientos de los programas.

**Secretario Técnico:** Debe lograr que las políticas de los programas coincidan plenamente con la política global de la Institución. Su responsabilidad se basa en proporcionar la mejor asignación de recursos a los diferentes programas para que cada uno pueda cumplir con sus metas. Para esto debe lograr discriminar entre acciones que evacuan necesidades urgentes y acciones que producen efectos perpetuos sobre las necesidades de la sociedad. La persona en este cargo debe ser criteriosa y tener un panorama amplio sobre las demandas de la sociedad, para informar al director de aspectos globales y atender los requerimientos particulares de los programas.

**Gerentes Funcionales:** Deben lograr que sus subordinados trabajen en pos de atender a la realización de los programas, atendiendo los requerimientos que a cada función conciernen. La transmisión del conocimiento de la relevancia estratégica del pulcro cumplimiento de las formalidades administrativas para que los procedimientos avancen de manera fluida generará conciencia en lo empleados con dos jefes. El perfil que demanda el puesto de gerente funcional debe estar compuesto por pericia en la función que encabece, capacidad para manejar y contener a sus subordinados.

**Gerentes de UCP:** Deben detectar las necesidades que tiene la población atendida y adaptar sus programas para solucionarlas. Será su responsabilidad administrar los recursos humanos, físicos y tecnológicos para cumplir con los objetivos de la UCP. El puesto requiere conocimiento conceptual de las problemáticas a las que se aboca la UCP y de los mecanismos adecuados para solventarlas; proactividad, dinamismo y excelente trato con la gente deben ser rasgos característicos para ocupar cualquier gerencia de UCP.



### **c. Modelo de estructura híbrida**

Este tipo de estructura nos permite proponer una combinación de una estructura funcional con integradores de tiempo completo, añadiéndoles a estos un grupo de trabajo que dependen de él.

Esta estructura es apropiada cuando el ambiente es incierto, la tecnología necesaria para su desarrollo, puede o no ser rutinaria e interdependiente entre los departamentos, lo que conlleva a que no se precisa de una gran capacidad tecnológica para llevara adelante. Esto es fundamental para el ambiente público en donde los recursos son escasos y el proceso burocrático impide la adopción rápida a la innovación tecnológica.

Los objetivos operativos ponen su énfasis en lograr la efectividad interna, tanto a nivel de servicios como de funciones.

El gran tamaño también es asociado con la estructura híbrida como a la divisional.

Esta estructura permitirá la coordinación de los esfuerzos funcionales en equipo de trabajo por cada proyecto sin que se arribe en dualidad de mando, los empleados de las funciones responden sólo al jefe funcional. Los empleados de cada UCP, como en todos los casos de las estructuras propuestas dependen del gerente de su UCP.

La ventaja mas sobresaliente de la estructura híbrida es tener la eficiencia interna de la estructura funcional dentro de cada función y la orientación hacia un objetivo en común que provee el integrador de tiempo completo.

Una desventaja de esta estructura es que el integrador de tiempo completo, que en la propuesta ocuparía el lugar de jefe de área debe coordinar un equipo sin autoridad formal, con las dificultades que esto implica. Por otra parte, la responsabilidad de este es menor que en las otras estructuras con respecto, siempre, a los empleados funcionales.

#### Descripción de puestos para la estructura híbrida

Gerentes UCP: Gerentes Funcionales: Deben lograr el máximo de eficiencia de sus subordinados e inculcarles un modelo cooperativo de trabajo para lograr un correcto funcionamiento de los equipos inter funcionales. Su perfil debe estar compuesto por pericia en la materia de su función y liderazgo.

**Presidente:** Su objetivo es lograr la mejor coordinación de los departamentos funcionales y de proyecto para la detección y resolución de la problemática aplicada. Debe ser emprendedor y ordenado en sus funciones, y tener un panorama conceptual de las necesidades atendidas por la institución como un todo. Debe tener la capacidad de mantener el control del rumbo de la organización delegando la toma de decisiones.

Ejerce la administración general de la dirección en la ejecución de los programas y acciones tendientes a asegurar la asistencia integral a niño, adolescentes, ancianos y personas con discapacidad y la protección y promoción de la familia como núcleo básico del desarrollo social.

Es el referente de la dirección frente a otros organismos, tanto de la sociedad civil (ONG) como del Estado Nacional y de organismos internacionales.

Es asistido en el ejercicio de sus funciones por un Secretario Legal y Técnico y un Secretario Administrativo.

**Secretario Técnico:** Su responsabilidad se basa en proporcionar la mejor asignación de recursos a los diferentes programas para que cada uno pueda cumplir con sus metas. Para esto debe lograr discriminar entre acciones que evacúan necesidades urgentes y acciones que producen efectos perpetuos sobre las necesidades de la sociedad

Tiene a cargo la coordinación de las direcciones y todo lo concerniente a la coordinación de los programas y actividades, diagnósticos y proyectos a implementar.

**Secretario Administrativo:** Su responsabilidad se basa en que es el último estamento de control previo a la presidencia.

Tiene a su cargo la coordinación de los departamentos de: Recursos Humanos, Compras y Presupuesto, Finanzas y Control, Legal. Es el encargado de coordinar y generar las políticas respecto de estas áreas, en conjunto con los encargados de las áreas de cada departamento.

**Directores (Responsables de las direcciones):** En esta estructura los directores deben, además de manejar su personal técnico de trabajo, coordinar los equipos inter funcionales. Será clave su capacidad para estar al frente de un equipo inter funcional. Debe tener pleno conocimiento de las problemáticas de su población atendida y lograr la mejor utilización de sus programas para solucionar cada una de

estas. Debe sobresalir en las características de los directores el liderazgo y la versatilidad a la hora de compartir recursos.

Dentro de sus principales funciones se encuentran: la participación en la elaboración de presupuesto y ejecución del mismo, con las pautas de Hacienda y del Ministerio de Desarrollo Social. Solución de todos los temas administrativos dentro de la Dirección. Dirigir y coordinar los programas a su cargo, coordinar la planificación y ejecución de los proyectos para los programas, coordinar acciones con las entidades externas relacionadas con los programas, supervisar y administrar las funciones y acciones del personal.

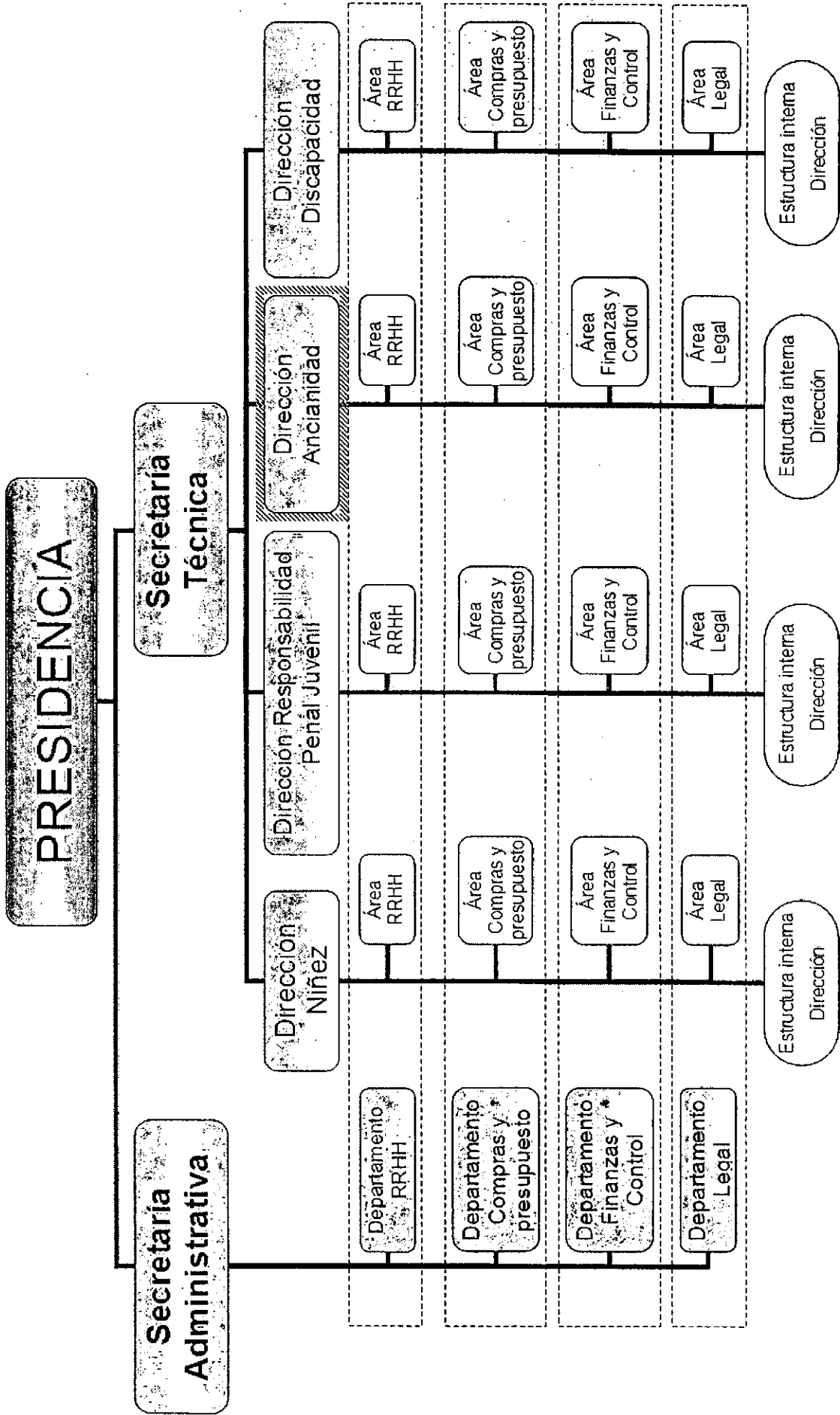
**Jefes de Departamento:** Se crean estos nuevos puestos jerárquicos con el objeto de abastecer ala institución de personas técnicamente idóneas en el manejo de los departamentos funcionales.

Tendrán a su cargo el diseño de políticas relacionadas con la dirección, ejecución de las políticas acordadas, gestión asociada con otros sectores de la entidad, articulación con las delegaciones en caso de poseerlas, participación y coordinación con las entidades externas relacionadas con la problemática abarcada en la dirección.

**Jefes de Área:** Actúa en este caso como un integrador de tiempo completo, este es un dispositivo de enlace de información horizontal, muy utilizado en los diseños estructurales actuales.

Tendrá a su cargo la tarea de coordinar las políticas establecidas por los jefes de departamento y los directores, respondiendo en jerarquía a estos últimos lo que demanda una gran capacidad de adaptación y manejo de las relaciones humanas.





## **CAPÍTULO**

### **II. GASTO DEL PRESUPUESTO**

En cualquier institución pública el manejo y definición del presupuesto revisten un carácter de suma importancia, es menester entonces que nos refiramos a ello dedicándole un capítulo completo en nuestra propuesta de optimización. Optimizar, que es mejorar, para expresarlo de manera más simple, en el ámbito publico no puede ser otra cosa que adaptarse mejor a la legislación tanto provincial como nacional que establecen nuestras pautas de control. La autarquía lograda en la práctica, por ser ahora un instituto, no se ve claramente reflejada en la materia presupuestaria, la práctica real justamente obliga a la institución a rendir cuentas al estado provincial en cabeza del tribunal de cuentas.

Hecha la aclaración del párrafo anterior es claro que en cuanto a las propuestas sobre lo analizado del flujo de información y manejo de documentación entre las diferentes áreas en cuanto a gasto, no existirán más variaciones que la que las mismas leyes antes descriptas permitan.

Se propone entonces la centralización de las áreas relacionadas al uso del presupuesto, lo que implica una reorganización no solo administrativa sino incluso de carácter edilicio. Dicha propuesta tiene su fundamento en base al diagnóstico previamente realizado donde se detectó una importante falencia en los circuitos administrativos del gasto, ya sea por la falta de capacitación del personal, por la escasa predisposición al trabajo de algunas áreas implicadas o simplemente por la lejanía entre una oficina y otra. Tal como se ve en los organigramas propuestos en el capítulo uno, centralizar un área de trabajo por funciones, permite obtener economías de escala reflejadas en la reducción de los tiempos entre el ingreso al circuito de pago y la emisión del cheque que cierra el proceso de compra.

## **II.1. Gasto del presupuesto**

### **a. Fondo con cargo a rendir cuenta:**

El procedimiento para la utilización de los fondos con cargo a rendir cuenta lo comienza el programa solicitante, pidiendo autorización de liquidación y pago de anticipos que debe incluir las causas y el monto. Luego inicia el expediente y lo envía al Área de Finanzas de la Dirección para que realice la imputación.

Con esa imputación la Secretaría Administrativa autoriza la emisión de la resolución que será confeccionada por triplicado por el despacho administrativo y

firmada por el Secretario Administrativo, y enviada al Presidente para que la autorice y firme.

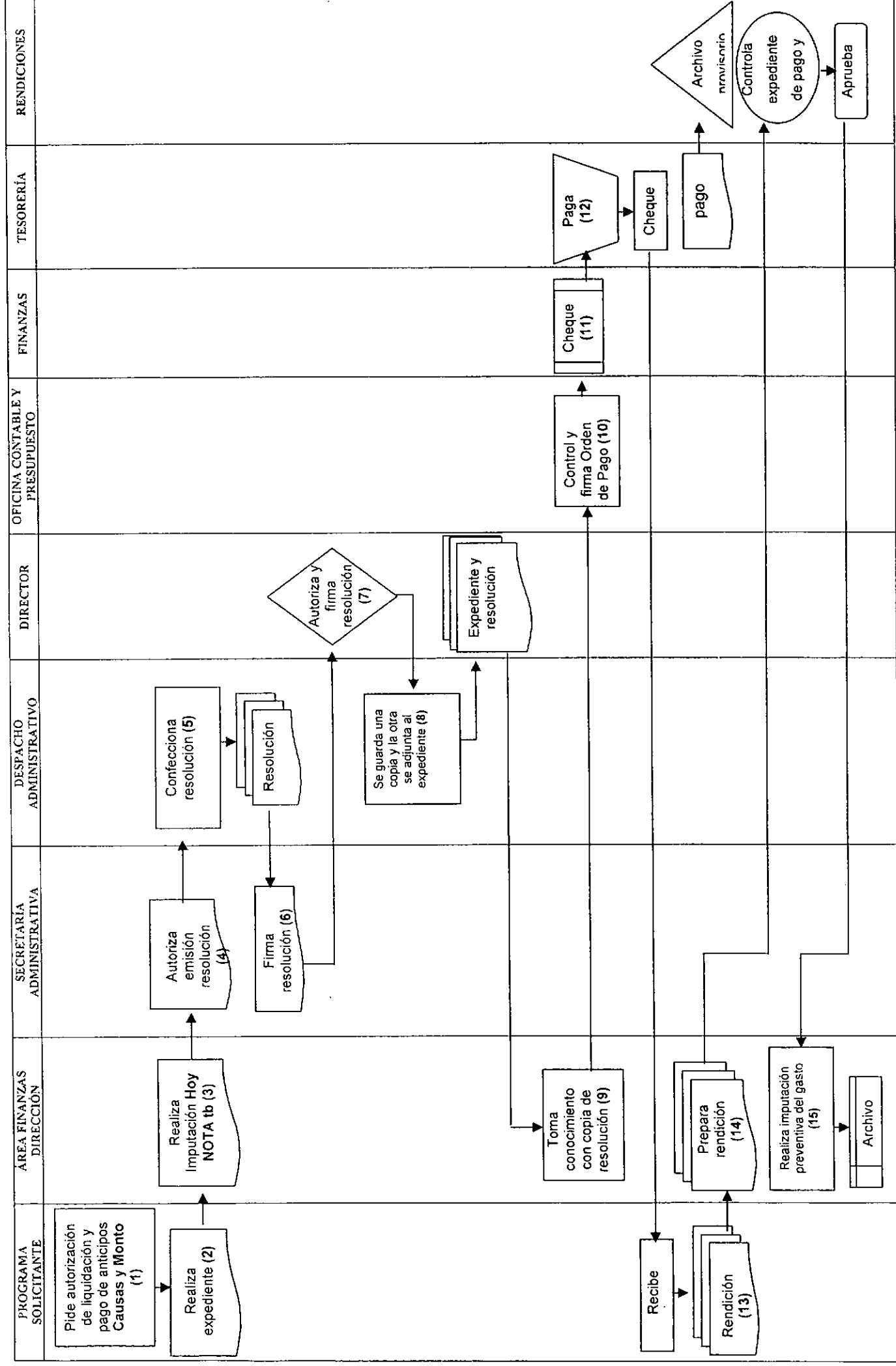
El Despacho Administrativo se guarda una copia de la resolución y el resto las envía a la Presidencia junto con el expediente. De esto toma conocimiento el Área de Finanzas de la Dirección

La Oficina de Compras y Presupuesto controla y firma una Orden de Pago que es remitida a finanzas para que emita un Cheque. Con este Cheque Tesorería paga.

El Programa Solicitante recibe el Cheque y confecciona la rendición por triplicado. El Departamento Contable de la dirección prepara la rendición que deberá ser controlada junto con el expediente de pago por Rendiciones.

Cuando Rendiciones aprueba se realiza la imputación preventiva del gasto y luego se archiva.

## INFORME FINAL



**b. Compras menores a \$ 1.500,00. Compra Directa con tres presupuestos:**

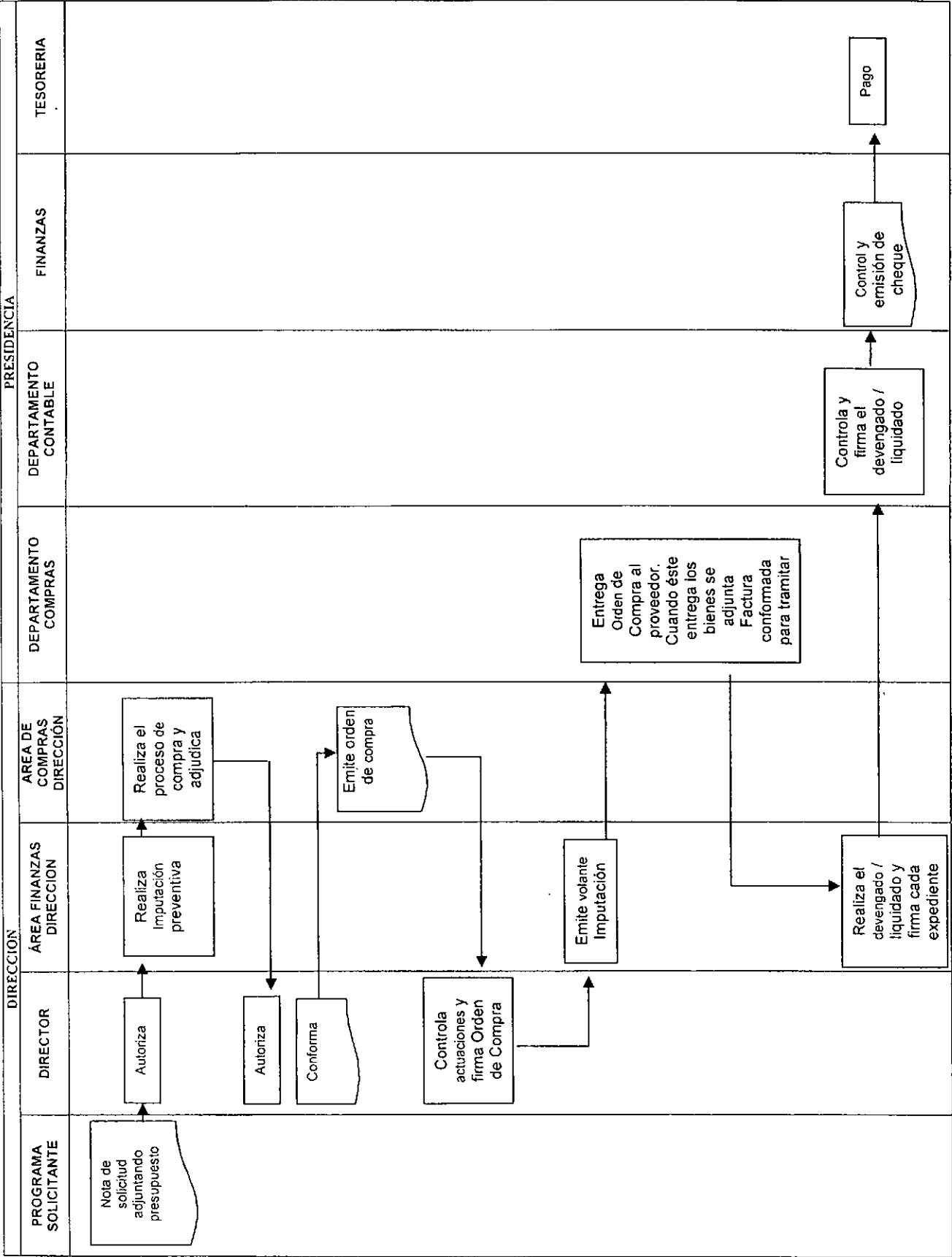
El procedimiento lo inicia el Programa Solicitante confeccionando una Nota de Solicitud y adjuntando el presupuesto. La Dirección lo autoriza y lo envía al Área de Finanzas de la Dirección para que realice la imputación preventiva.

El Área de Compras de la Dirección realiza el proceso de compra y adjudicación que debe ser autorizado y conformado por la Dirección.

Con la conformidad del Director, Compras emite una Orden de Compra que será controlada (controla actuaciones) y firmada por el Director.

El Área de Finanzas de la Dirección emite volante de imputación definitiva y con esto el Departamento de Compras entrega la Orden de Compra al proveedor. Cuando el proveedor entrega los bienes se adjunta la Factura conformada para tramitar el pago. Entonces, el Área de Finanzas de la Dirección realiza el devengado /liquidado y firma cada expediente.

El Departamento Contable controla y firma el devengado / liquidado, lo remite a Finanzas que debe volver a controlar y realiza la emisión de un cheque. Con este cheque Tesorería paga.



**c. Compras menores a \$ 6.000,00 y mayores a \$ 1.500,00.**

**Compra Directa con Resolución:**

El procedimiento lo inicia el Programa Solicitante emitiendo una nota de solicitud adjuntando el presupuesto. La Dirección lo autoriza y el Área de Finanzas de la Dirección realiza la imputación preventiva, que es conformada por el Director.

El Despacho Administrativo emite Resolución por triplicado que autoriza una Compra Directa. Esta debe ser firmada por el Secretario Administrativo o por la Presidencia.

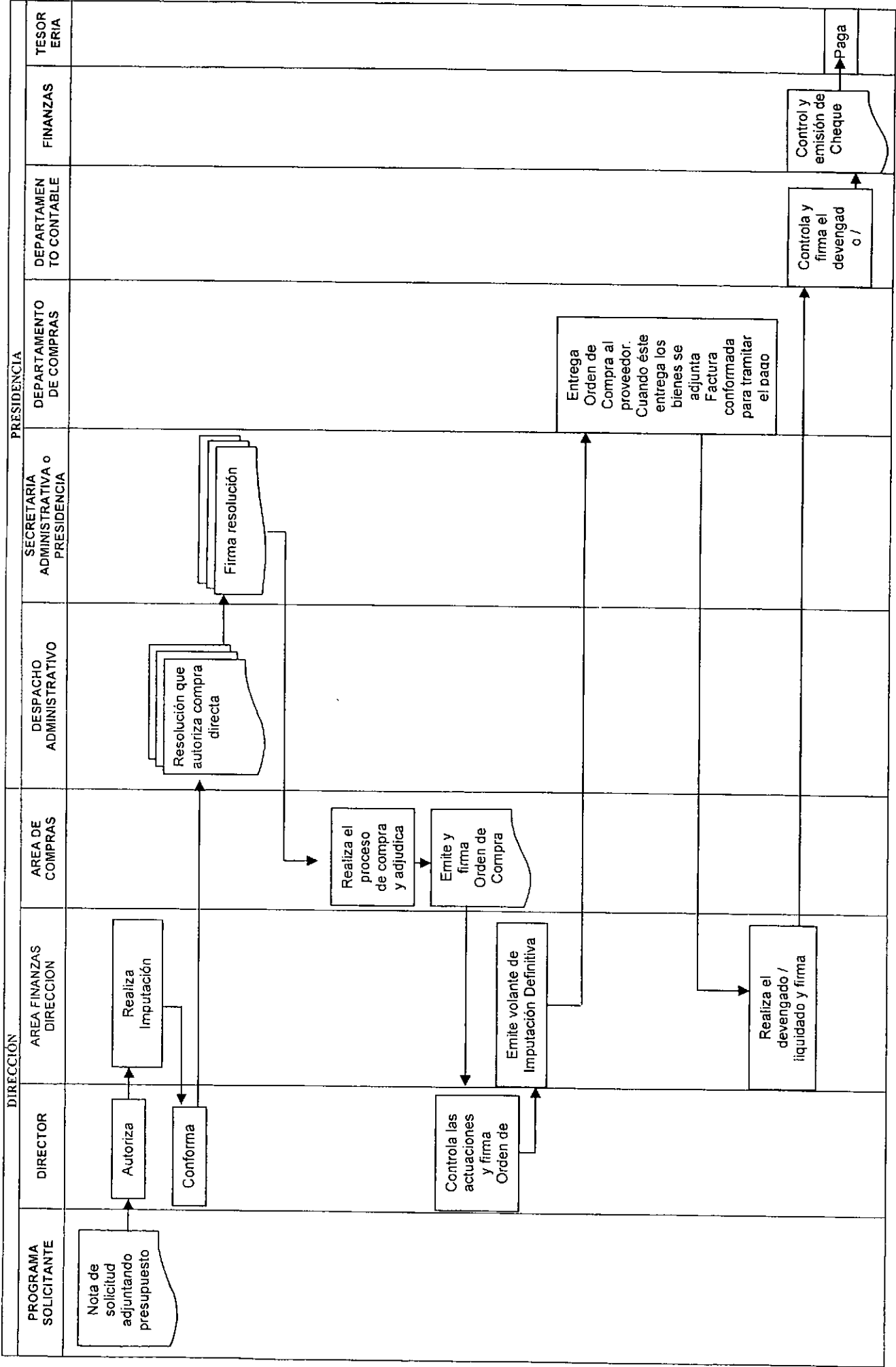
Habiéndose firmado la Resolución, el Área de Compras realiza el proceso de compra y adjudicación, emite y firma Orden de Compra. El Director controla las actuaciones y firma la Orden de Compra.

Con esto, el Área de Finanzas de la Dirección emite el volante de imputación definitiva. El Departamento de Compras le entrega la Orden de Compra al proveedor. Cuando éste entrega los bienes se adjunta la Factura conformada para tramitar el pago.

El Departamento Contable realiza el devengado / liquidado, que será controlado y firmado por el Despacho Contable.

Finanzas controla nuevamente el devengado / liquidado y emite un Cheque para que Tesorería pague.





**d. Procedimiento de compras menores a \$ 20.000,00 y mayores a \$ 6.000,00. Compra Directa con publicación en página web de Compras y Suministros de la Provincia:**

El procedimiento lo inicia el Programa Solicitante emitiendo una nota de solicitud adjuntando el presupuesto. La Dirección lo autoriza y el Área de Finanzas de la Dirección realiza la imputación preventiva, que es conformada por el Director.

El Despacho Administrativo emite Resolución por triplicado que autoriza una Compra Directa. Esta debe ser firmada por el Secretario Administrativo y por la Presidencia.

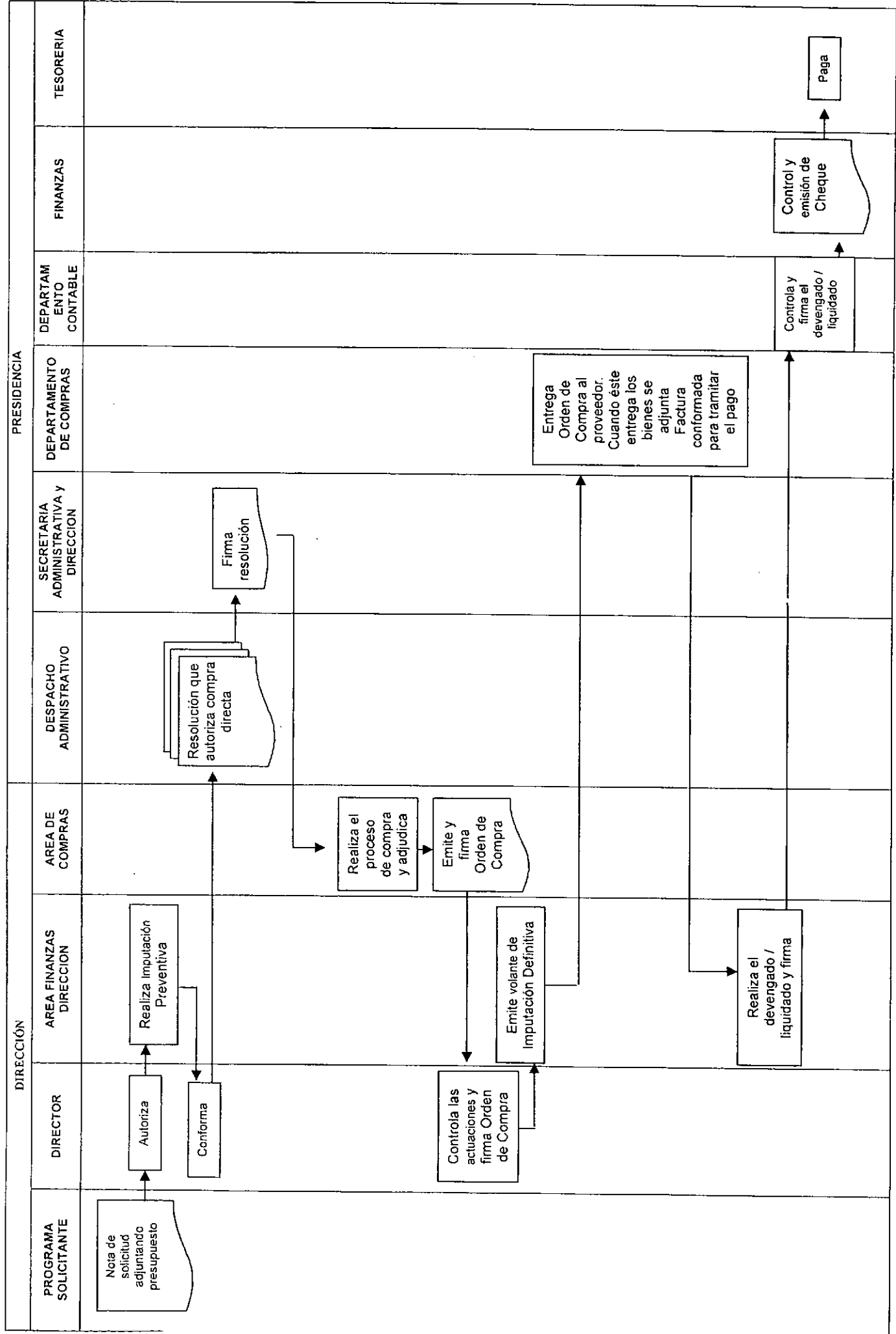
Habiéndose firmado la Resolución, el Área de Compras realiza el proceso de compra y adjudicación, emite y firma Orden de Compra. El Director controla las actuaciones y firma la Orden de Compra.

Con esto, el Área de Finanzas de la Dirección emite el volante de imputación definitiva. El Departamento de Compras le entrega la Orden de Compra al proveedor. Cuando éste entrega los bienes se adjunta la Factura conformada para tramitar el pago.

El Departamento Contable realiza el devengado / liquidado, que será controlado y firmado por el Despacho Contable.

Finanzas controla nuevamente el devengado / liquidado y emite un Cheque para que Tesorería pague.

INFORME FINAL



**e. Procedimiento de compras menores a \$ 60.000,00 y mayores a \$ 20.000,00. Licitación Privada con publicación en página web de Compras y Suministros más un día, como mínimo, en el Boletín Oficial con cuatro días de anticipación:**

El inicio del procedimiento lo genera el Programa Solicitante por medio de la emisión de una nota de solicitud a la que debe adjuntar el presupuesto. Esta nota debe ser autorizada por el Director y el Área de Finanzas de la Dirección realizará la imputación preventiva.

La Secretaría Administrativa autoriza. Con la autorización el Despacho Administrativo emite Resolución por triplicado que autoriza el llamado a Licitación Privada que será firmado por el Secretario Administrativo y por el Presidente.

El área de Compras realiza el proceso de Licitación Privada que deberá ser formalizado mediante un Dictamen de Legalidad del Procedimiento emitido por la Asesoría Letrada.

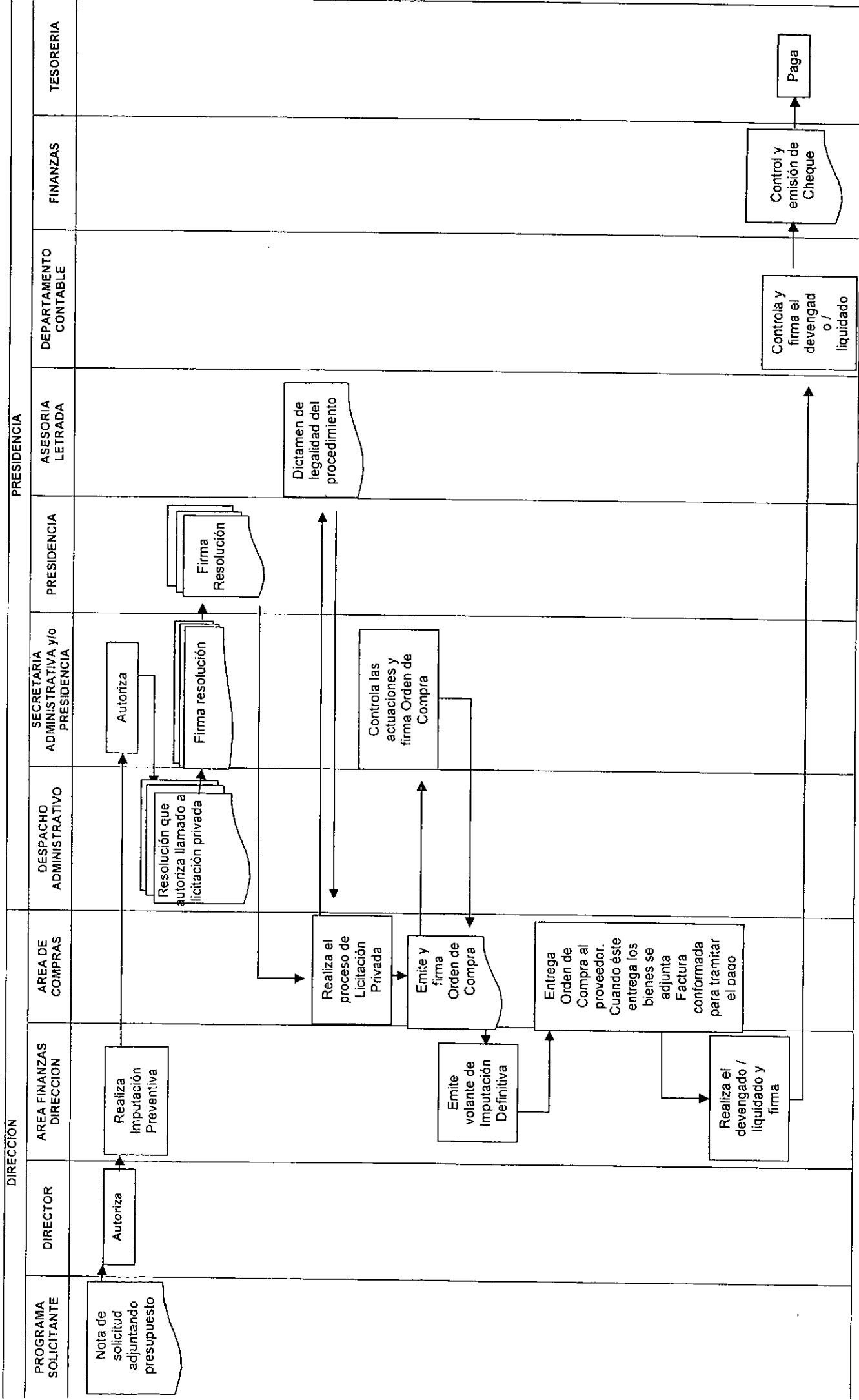
Una vez dictaminada la legalidad, el Área de Compras está en condiciones de emitir y firmar la Orden de Compra. La Secretaría Administrativa o la Presidencia controlan las actuaciones y firman la misma.

El Área de Finanzas de la Dirección emite el volante de imputación definitiva, y es entonces cuando el Área de Compras entrega la Orden de Compra al proveedor. Cuando el proveedor entrega los bienes se adjunta la Factura conformada para tramitar el pago.

El Área de Finanzas de la Dirección debe realizar y firmar el devengado / liquidado. El Departamento Contable lo controlará y firmará para el posterior control de Finanzas.

Una vez que finanzas controla emite un Cheque para que Tesorería pague.

## INFORME PARCIAL



**f. Procedimiento de compras mayores a \$ 60.000,00.**

**Licitación Pública con publicación en página web de Compras y Suministros más dos días, como mínimo, en el Boletín Oficial más un día en un diario de gran circulación con ocho días de antelación**

El inicio del procedimiento se sucede por la emisión de una nota de solicitud por parte del Programa Solicitante. El Director debe autorizarla para que el Área de Finanzas de la Dirección realice la imputación preventiva.

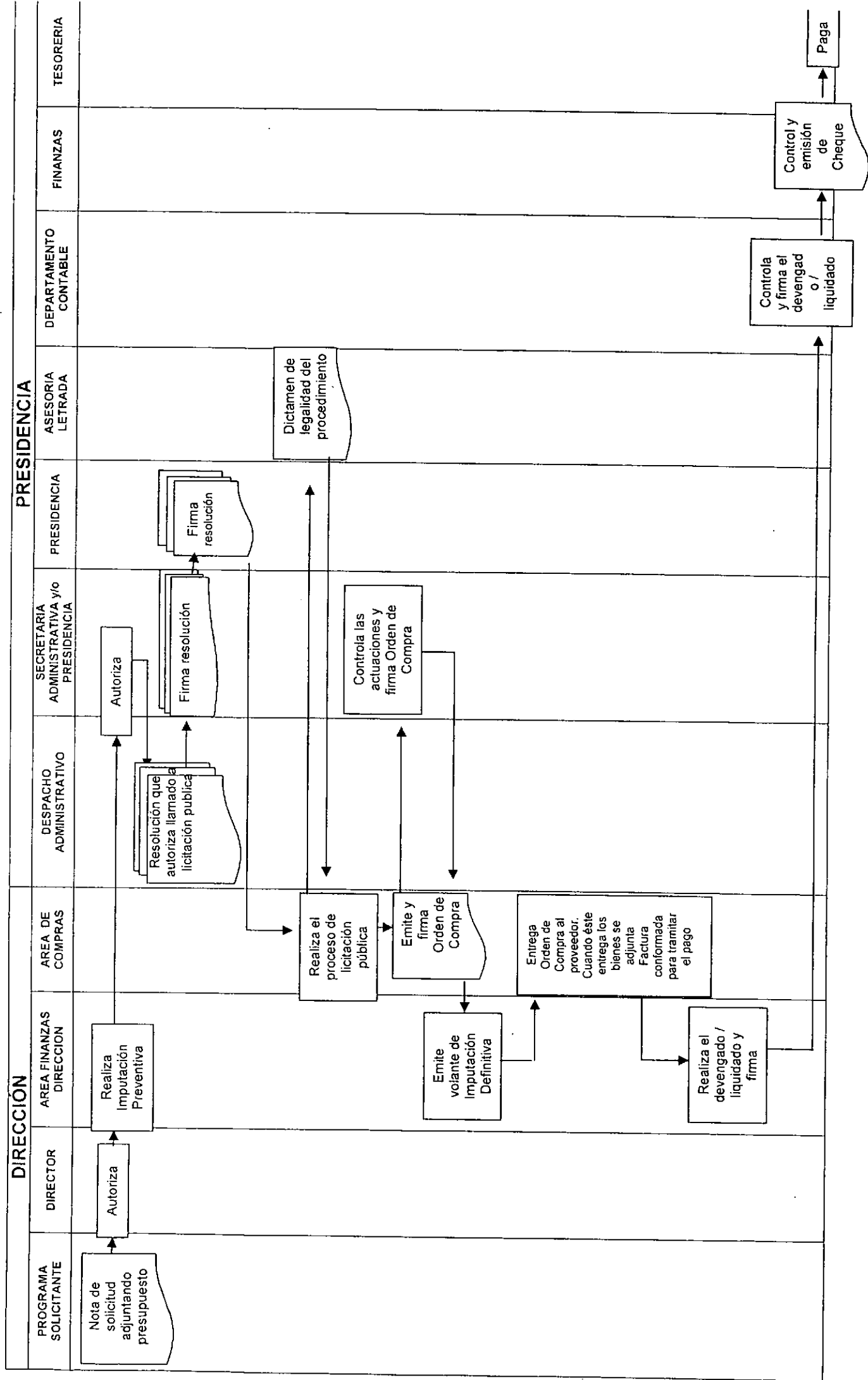
Con la autorización de la Secretaría Administrativa o de la Presidencia cualquiera sea, el Despacho Administrativo emite Resolución por triplicado que autoriza el llamado a Licitación Pública. Esta resolución debe ser firmada por el Secretario Administrativo y por la Presidencia.

Conformada la Resolución, el Área de Compras realiza el proceso de Licitación Pública. La Asesoría Letrada emite el Dictamen de Legalidad del Procedimiento para que el Área de Compras pueda emitir y firma la Orden de Compra.

Una vez emitida y firmada la Orden de Compra, la Secretaría Administrativa o la Presidencia controlan las actuaciones y firman la misma. Entonces el Área de Finanzas de la Dirección emite el volante de imputación definitiva.

El Área de Compras entregará la Orden de Compra al proveedor y cuando éste entregue los bienes se adjunta la Factura conformada para tramitar el pago.

El Área de Finanzas de la Dirección realiza el devengado / liquidado y lo firma, éste deberá ser controlado y firmado por el Departamento Contable, y deberá ser controlado por Finanzas para la emisión del Cheque con el que Tesorería pagará.



## **CAPÍTULO**

### **III. RECURSOS HUMANOS**



### **III.1. Diagnóstico sobre los Recursos Humanos**

A partir de una serie de encuestas aplicadas durante el seminario, con la presencia de 57 empleados de las diferentes áreas de la Di.N.A.A.D.yF., pudimos obtener una serie de características de interés para el trabajo de gestión del recurso humano<sup>2</sup>, uno de los ejes fundamentales dentro del análisis de las necesidades. Por otra partes, de las encuestas realizadas, las reuniones con el staff jerárquico y las entrevistas pudimos complementar los datos del personal para realizar un primer análisis. Surge de este análisis los siguientes puntos fundamentales para orientar la gestión del Recurso Humano:

- Es necesaria una política de recursos humanos que no se limite solo a la contratación y asignación, sino a la selección, promoción, capacitación, cuidado y evaluación periódica del personal.
- Esta política debe estar coordinada desde un departamento de Recursos Humanos, con un perfil multidisciplinario y basado en el desarrollo de procesos a corto, mediano y largo plazo.
- Debe generarse un proceso de capacitación y recapitación en conjunto con el proceso de transformación y optimización del organismo.
- Debido a las dificultades y resistencias que se detectan frente a los cambios, es necesario un trabajo en conjunto con el personal, para hacerlos parte del proceso del cambio.

Es necesario en este punto recordar que el alcance de este trabajo está limitado a los niveles superiores, por cuanto esta aproximación al personal es de carácter general, abriendo interrogantes y brindando algunas orientaciones o pautas que se podrán y deberán profundizar durante la implementación de la propuesta.

A partir de estas pautas concluimos que el punto fundamental es la creación de un departamento de recursos humanos a partir de la estructura existente, que desarrollo un proceso de manejo y gestión de los recursos humanos de Instituto.

Este punto es el que desarrollaremos a continuación.

---

<sup>2</sup> Ver Informe Parcial Capítulo I, puntos 1 y 2.

### III.2. Estructura del departamento de RRHH:

- Responsable: profesional especialista en recursos humanos (independientemente de la disciplina que provenga), con amplias capacidades administrativas y gerenciales.
- Equipo: un equipo estable de profesionales (psicólogos, administradores, licenciados en RRHH, trabajadores sociales, etc.) con formación y especialización en RRHH.
- Organización: se estima que el área de RRHH debe ser transversal a las gerencias y UCP, con delegados (responsables de área) en cada una de ellas en caso de ser necesario y a los efectos de no estar aislada al funcionamiento institucional pero que a su vez pueda plantear una política de RRHH en forma integral.

Para tal fin se definen tres grandes ejes:

#### a. **Reclutamiento y Selección de Personal:**

La fase de reclutamiento, cuyo objetivo es atraer a la institución la mayor cantidad de candidatos posibles de entre los cuales se seleccionarán a los futuros integrantes, debe comenzar con una *solicitud de personal* (formulario estandarizado) del área de la organización requirente (a través de su director correspondientes o jefe de departamento).

Posteriormente, el área de RRHH se encargará de darle curso a la solicitud de personal. A tal fin, debe armarse una base de datos, para verificar si está disponible algún candidato adecuado, caso contrario, debe reclutarse a través de las técnicas de reclutamiento, internas o externas, más adecuadas.

La *base de datos de candidatos* debe armarse a partir de la *solicitud de empleo* (formulario estandarizado) tanto de personas ajenas a la institución como del propio personal que busque su promoción o transferencia.

Debe priorizarse el reclutamiento interno, es decir, de personas que ya trabajan en la institución, y seguirse el reclutamiento externo, en caso de que el primero no presente resultados deseables. El reclutamiento interno presenta varias ventajas respecto al reclutamiento externo:

- menor costo,
- mayor rapidez,

**INFORME FINAL**

- el empleado ya conoce a la institución,
- se aprovechan inversiones en el personal (capacitación, etc.),
- es fuente de motivación para el personal.

Estas ventajas, en términos generales superan a sus desventajas, entre las cuales se destacan: la posibilidad de generar conflictos de intereses, el principio de Peter (ascender a alguien hasta el punto de su incompetencia).

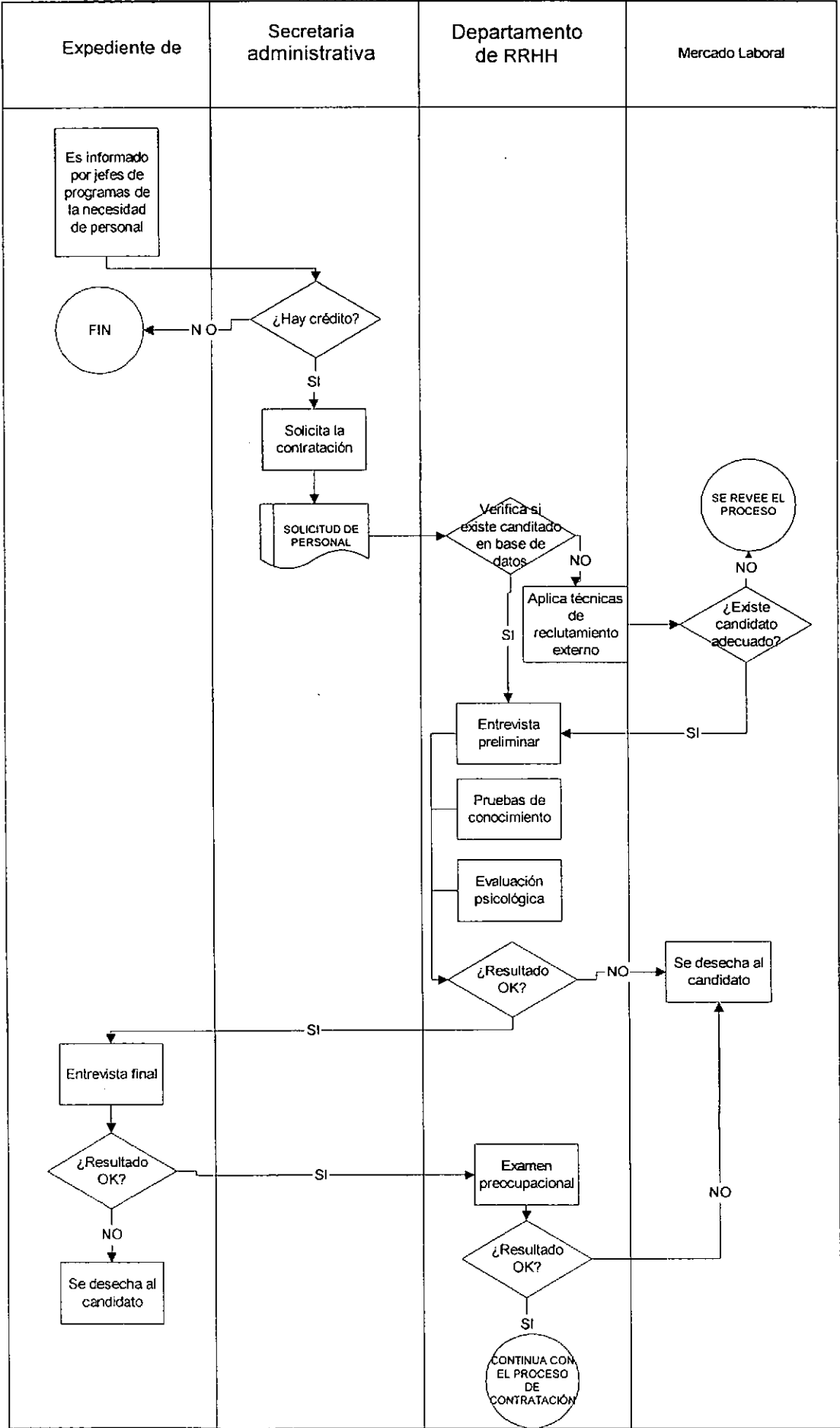
Una vez identificados los candidatos a un puesto vacante, debe seguirse con la fase de seleccionar al más adecuado.

Independientemente que alguien pueda estar propuesto por un director, jefe de departamento o el mismo presidente, para el ingreso a la institución todos deben estar sometido a los mismos criterios de selección, para lo cual estos deberán estar normatizados y nombrados (con valores o puntajes que puedan brindar por ejemplo un orden de méritos). En este sentido la selección constaría de un proceso en el cual deben estar incluidas las siguientes etapas:

- Entrevista personal: que permitirá relevar o profundizar distintos aspectos de la persona (estudios, historia laboral, experiencia, predisposición, motivación para la tarea, habilidades, personalidad, intereses, actitudes, desenvolvimiento, capacidad comunicacional, entre otros).
- Pruebas de conocimiento: en función del perfil que se busque para cubrir el puesto en cuestión, evaluar sus capacidades, habilidades, aptitudes, etc. para dicha función.
- Una evaluación psicológica a cargo de profesionales de salud mental: administración de exámenes psicométricos, estudios de personalidad, entre otros.
- Entrevista final con el presidente, director o responsable de área requirente.
- Examen médico preocupacional.

En cuanto a las etapas de la fase de selección: se ha optado por una selección de múltiples etapas, que sin dudas aumentará los costos pero mejorará los resultados de la selección. Puede llegar a prescindirse de alguno de los pasos como las pruebas de conocimiento o la evaluación psicológica, según el caso y de acuerdo a los costos.

INFORME FINAL



## **b. Promoción y Cuidado de Personal:**

Está sería la función más importante del área de recursos humanos. Entre su funciones principales deben estar:

- Actividades de **contención y recreación** para el personal:
- Campañas de **motivación** (para el personal)
- Programas de **rotación de personal** (dentro de dependencias de la institución): este aspecto tiene como objetivo evitar el deterioro del personal con las consecuentes problemáticas que acarrea y que fueran señaladas en el punto anterior (síndrome de mobbing, síndrome de burn out, etc). Hay instituciones que están implementando este modelo y ya se está observando un notorio mejoramiento de la tarea y del personal ya que se oxigenan los equipos de trabajo, se reformula la tarea, se plantean nuevos modo de operar, se constituyen nuevos modos de alianza, etc. En esto es importante que se fomente el trabajo interdisciplinario
- **Formación y programas de capacitación:** los cuales deben ser continuos, sujetos a las necesidades de cada departamento o dirección. Es recomendable que para llevarlos a cabo se establezcan convenios y acuerdos con unidades académicas que además de poder brindar el RRHH para capacitar expida certificaciones acreditables.
- **Grupos de reflexión:** esto podría enmarcarse también en una actividad que propenda al cuidado del personal y a la optimización de la tarea. Debe entenderse que esto hace a la tarea por lo que debe ser incorporado como parte del trabajo. Esta forma de trabajo en grupo tiene sus antecedentes desde los años de 1940 en los Laboratorios de Entrenamiento y los Grupos de Entrenamiento de Habilidades en los Estados Unidos los cuales tenían por objetivo el aprendizaje y el cambio a través del enfrentarse a las propias conductas y la de los demás dentro del evolucionar de los grupos en general. A estas experiencias, le siguen los Training Groups (Grupos T) que ponen el interés en los sucesos interpersonales y los fenómenos grupales y en los cuales de pronto ya se incluían las técnicas activas y el esclarecimiento de los hechos desde el marco referencial psicoanalítico. Los trabajos con "Grupos de Reflexión" en empresas, instituciones de enseñanza, de servicios de salud, en instituciones gubernamentales y en organizaciones no gubernamentales (Ong's) , están destinados a aplicar la teoría psicoanalítica para investigar y modificar el impacto que en la tarea y estructura de roles producen los procesos inconscientes

generados a partir de los fenómenos de regresión ante la tarea y de pertenencia grupal. En los "Grupos de Reflexión" el foco está puesto en el funcionamiento vincular, más que en los materiales que surgen en función de las experiencias individuales. El "Grupo de Reflexión" implica pues, la tarea de pensarse y vivenciarse a sí mismos en grupo. Se propone el trabajo con las subjetividades, el análisis del campo fantasmático grupal, y sus articulaciones con las representaciones sociales y variables institucionales, dispositivo el cual promueve sentimientos positivos de pertenencia, favorece el despliegue del potencial vincular, de la identidad profesional, facilita el saneamiento del rol y coadyuva en la prevención de enquistamientos nocivos de situaciones conflictivas en las relaciones con el otro, en la integración de los equipos y el desarrollo de los proyectos institucionales.

- **Supervisión:** esto abarcaría específicamente a técnicos y profesionales y tiene que ver con la supervisión de casos a cargo de un profesional especialista en el tema (por ejemplo familia, adicciones, ancianidad etc.) generalmente externo a la institución, e implica reuniones periódica para la discusión de casos, análisis de propuestas de tratamiento y seguimiento, discusión y aportes teóricos, etc.

### **c. Evaluación de Personal:**

Este es uno de los puntos clave para el funcionamiento institucional. Numerosa bibliografía internacional lo enmarca como prioritario en el ejercicio institucional ya que permite un mejoramiento constante de la tarea simultáneamente con el cuidado del personal, lo cual equivale también por efecto a optimizar los costos, ya que se reducirían por ejemplo las licencias psiquiátricas, el personal adscripto a otras instituciones, entre otros. También hay recomendaciones que esta evaluación pueda ser realizada por un ente externo a la institución con quien exista un convenio establecido (como por ejemplo: consultoras, asociaciones profesionales especializadas en salud laboral, por mencionar algunas) con el objeto de evitar "contaminaciones" en dicha evaluación ni situaciones de tensión que podría devenir en el hecho de que un empleado sea evaluado por un par (compañero de trabajo).

Por otra parte, es conveniente que esta evaluación sea periódica y también esté normatizada a los efectos de no quedar a merced del funcionario de turno o de las presiones políticas del momento.

En este punto, la evaluación estaría dada por:

- Una **evaluación individual** (preferiblemente a cargo de profesionales de salud mental): administración de técnicas, test de personalidad, entre otros que permita sobre todo hacer un diagnóstico del impacto de la problemática en que trabaja sobre el propio sujeto (empleado) a los efectos de evitar problemáticas como el Síndrome de Mobbing, el Síndrome de Burn out o síndrome de agotamiento profesional o también conocido como Síndrome del profesional quemado; situaciones de identificación con el agresor o con la problemática, etc. Es importante destacar que estos ámbitos de trabajo (niñez, familia, ancianidad y discapacidad) presentan situaciones altamente vulnerables y con temáticas consideradas de riesgo (violencia, adicciones, conflicto con la ley penal, maltrato, etc) y que organismos internacionales como al OMS y la OPS estipular reglamentaciones especiales para la protección y el cuidado de quienes se desempeñan en estas áreas.

- **Evaluación de desempeño:** con la cual se apunta a determinar la medida en que los objetivos y los planes se están cumpliendo y también establecer en qué medida un empleado lleva a cabo las funciones fundamentales del puesto que ocupa. En este sentido se tendrá en cuenta no sólo los aspectos que hacen al cumplimiento efectivo de tareas y objetivos sino también en lo que respecta a formación, capacitación y actualización en temas que hacen a la labor que desempeña.

- Evaluación del personal jerárquico

Para los niveles jerárquicos superiores (directores, jefes de departamentos, programas y áreas), se recomienda la **evaluación de su desempeño contra objetivos** verificables. Este enfoque es operacional, relacionado con el trabajo y relativamente objetivo.

La evaluación del desempeño en base a objetivos para el personal gerencial es un método más complejo que los anteriores pero simple para este nivel. Además de su objetividad permite ir acumulando información en forma sistemática.

- Evaluación del personal no jerárquico

Para el resto del personal, en una primera etapa, deben aplicarse **métodos de evaluación simples** tales como el de las escalas gráficas o el de los incidentes críticos, para luego ir profundizando en la metodología empleada.

Los resultados de la evaluación de desempeño deben ser utilizados para justificar decisiones salariales, planificar carreras profesionales, aprovechar mejor las potencialidades de los empleados, motivar, cambiar la cultura organizacional,

encontrar fuentes de conflictos, y determinar las necesidades de promoción y cuidado del personal.

Es importante utilizar los resultados de la evaluación del desempeño en forma positiva, a fin de incentivar al personal y corregir errores. Sólo en casos extremos, puede servir para tomar medidas en su contra, tales como el despido.

Debe darse amplia participación al personal en el proceso de evaluación de su desempeño e informarle los resultados obtenidos.

La metodología empleada para evaluar al personal debe ser simple en una primera etapa (2 a 3 años) a fin de ir acumulando información al respecto. Luego debe pensarse en una metodología más avanzada ( y más costosa) como la investigación de campo o la evaluación a 360°, a fin de profundizar y afinar la información obtenida en esa primera etapa. Los métodos de la escala gráfica y de los incidentes críticos son los más difundidos y utilizados en estos casos.



**CAPÍTULO**

**IV. BASES DEL PROYECTO DE LEY**

**PARA LA CREACIÓN DEL INSTITUTO DE**

**FAMILIA**

#### IV.1. Proyecto de ley.

### PROYECTO DE LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO DE FAMILIA

#### NATURALEZA JURÍDICA – OBJETO - FUNCIONES

**Artículo 1° – Naturaleza Jurídica:** Créase el INSTITUTO DE FAMILIA, como ente descentralizado y autárquico con personalidad jurídica para actuar en los ámbitos del derecho público y privado. Su relación funcional se entablará con el Poder Ejecutivo de la Provincia a través del Ministerio de Desarrollo Social, o del que el Gobernador determine.

**Artículo 2° – Objeto:** El Instituto tendrá por objeto:

- Promover el desarrollo integral de las capacidades y potencialidades de los niños y adolescentes, asegurando la protección de aquellos en riesgo social;
- Promover la integración socioeconómica de las personas con discapacidad;
- Revalorizar y asistir integralmente al anciano;
- Promover y proteger el lazo familiar.

**Artículo 3° – Funciones:** Serán funciones del Instituto:

- a) Implementar las políticas públicas y programas destinados al cumplimiento de su objeto;
- b) Crear y llevar un registro de las entidades públicas y privadas, estatales o no, que participen de la atención las poblaciones previstas en el artículo anterior o cuyas actividades coadyuven al cumplimiento de su objeto;
- c) Ejercer el control integral de las entidades previstas en el inciso anterior, resolviendo sobre su habilitación, inhabilitación y clausura;
- d) Otorgar asistencia a personas físicas o jurídicas que coadyuven al cumplimiento del objeto del Instituto, de conformidad con lo previsto por la legislación vigente;
- e) Requerir de los jueces competentes la designación de representante legal de los niños y adolescentes que carezcan de los mismos;

- f) Requerir de los jueces competentes la delegación de la guarda de niños y adolescentes bajo su custodia en el termino de doce horas de producida la internación;
- g) Requerir de los jueces competentes el reintegro familiar de quienes se encuentren bajo su guarda;
- h) Ejercer la representación legal de niños y adolescentes bajo su guarda, en los casos previstos por los artículos 309 y 310 del código civil;
- i) Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales en favor de la infancia, adolescencia, ancianidad y personas con discapacidad, y denunciar ante los organismos judiciales las infracciones a las leyes vigentes en la materia.
- j) Crear, organizar y gestionar los establecimientos y programas especiales necesarios para el cumplimiento de medidas tutelares o de reeducación de niños y adolescentes que incurrieren en delito, conforme a la normativa vigente;
- k) Implementar por si o en coordinación programas de capacitación destinados a los niños y adolescentes contenidos en los establecimientos bajo su dirección o control a fin de lograr su adecuada inserción social y laboral;
- l) Coordinar con los organismos responsables los sistemas de contención en establecimientos especiales para tratamiento de niños y adolescentes infractores o no, que presentan trastornos psíquicos;
- m) Coordinar acciones consensuadas con los Poderes del Estado, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, fomentando la participación activa de las niñas, niños y adolescentes;
- n) Difundir las políticas y programas estatales en la materia de su objeto, a través de los medios de comunicación;
- o) Solicitar los informes necesarios a las áreas de gobierno y entidades privadas y requerir la colaboración de las mismas, a los fines del cumplimiento de su objeto;
- p) Coordinar los esfuerzos oficiales y privados para el mejor aprovechamiento de los recursos;
- q) Celebrar convenios con entidades municipales, provinciales, nacionales e internacionales, publicas o privadas, estatales o no, a efectos del mejor cumplimiento de su objeto;

- r) Elaborar su presupuesto de gastos y recursos y elevarlo al poder ejecutivo, a sus efectos;
- s) Disponer de los recursos que integren su presupuesto de gastos, de acuerdo con la legislación vigente;

## GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

**Artículo 4° - Gobierno y Administración:** El Instituto será dirigido y administrado por un Presidente, un Secretario Técnico, un Secretario Administrativo, Directores y Jefes de Departamento.

**Artículo 5° - Presidente:** El presidente del Instituto será designado y removido por el Gobernador de la Provincia. Deberá ser una persona especializada y de reconocida trayectoria en materia de niñez y/o familia. Tendrá a su cargo ejercer la conducción y administración general del Instituto y representarlo legalmente.

**Artículo 6° - Secretarios:** Los secretarios administrativo y técnico serán designados y removidos por el Presidente del Instituto. El secretario Técnico tiene a su cargo la coordinación de las distintas direcciones del Instituto. El secretario administrativo tiene a su cargo coordinar la actuación de los jefes de departamento; supervisar y ejecutar los actos administrativos contables y presupuestarios de las distintas direcciones; y confeccionar y dar a conocer las resoluciones del Presidente.

**Artículo 7° - Departamentos:** Existirán los siguientes departamentos: Recursos Humanos, Compras y Presupuesto, Finanzas y Control, y Asuntos Legales. El Presidente, mediante Resolución emitida conforme el procedimiento establecido en el artículo 10°, podrá crear nuevos Departamentos o eliminar las existentes. El Jefe de Departamento tendrá a su cargo la coordinación y gestión de los bienes y servicios bajo su responsabilidad en conjunto con el responsable de cada dirección.

**Artículo 8° - Direcciones:** El Presidente del Instituto, por Resolución emitida conforme el procedimiento establecido en el artículo 10°, establecerá las direcciones existentes y las competencias e incumbencias de cada una de ellas, así como las políticas y programas que les competen. El Director de cada Dirección

tendrá a su cargo la gestión y control en la ejecución de dichas políticas y programas. Los departamentos prestarán los bienes o servicios a la población destinataria de las políticas del Instituto.

**Artículo 9° - Designación:** Los Jefes de departamento y Directores de cada dirección serán designados por concurso de antecedentes y oposición, y durarán siete (7) años en sus cargos, pudiendo ser removidos mediante sumario administrativo. En el jurado para la selección de los Coordinadores de Área deberá participar al menos un representante de organizaciones sociales del área específica; para la elección de los jefes de departamento deberá participar al menos un representante de Universidades del medio con carreras especializadas en la materia.

**Artículo 10° - Estructura organizativa:** La estructura organizativa del Instituto, así como las funciones de cada órgano, serán establecidas mediante Resolución interna del Presidente, la que requerirá el refrendo de ambos Secretarios. Para su modificación se requerirá además el refrendo del Jefe de Departamento o Director cuya dirección se vea afectada. En todos los casos deberá pedirse una opinión de carácter consultivo al Consejo del área o, en su defecto, a organizaciones de la sociedad civil de reconocida trayectoria en la temática.

**Artículo 11° - Recursos Humanos:** El personal del Instituto será designado por el Presidente, de conformidad con el procedimiento que se establezca y lo establecido por la legislación vigente. La política de recursos humanos estará a cargo del departamento de Recursos Humanos del instituto y deberá contemplar los siguientes criterios: reclutamiento y selección de personal (por concurso en los casos previamente establecidos en esta ley), promoción por mérito, capacitación y cuidado del personal, evaluación periódica

## RECURSOS FINANCIEROS

**Artículo 12° - Fondo:** Crease el Fondo del Instituto de Familia, el que estará integrado por los recursos establecidos en la presente Ley (Ley de la DiNA). Los recursos que integran dicho Fondo serán depositados en cuentas especiales abiertas a la orden del Instituto.

**Artículo 13° - Recursos:** Los recursos del Instituto estarán integrados por:

- a) Las partidas fijadas por el presupuesto general de gastos y recursos de la Provincia;
- b) Los recursos provenientes de prestaciones de servicios o asesoramiento técnico que el Instituto brinde a terceros;
- c) Los recursos recaudados de conformidad con las demás previsiones de la presente ley;
- d) Los recursos provenientes de leyes y/o subsidios nacionales;
- e) Los intereses, rentas, dividendos, reintegros, utilidades u otros ingresos que resultaren de la administración e inversión de sus recursos y bienes;
- f) Los créditos y subsidios que se le otorguen;
- g) Los fondos provenientes de convenios o acuerdos celebrados por el Instituto con instituciones publicas o privadas, estatales o no, nacionales, provinciales, municipales e internacionales;
- h) Los legados, donaciones, contribuciones y aportes de personas de existencia visibles o ideal, publicas o privadas, estatales o no, nacionales, provinciales, municipales e internacionales;
- i) El X % (podría ser una suma fija) de las utilidades líquidas mensuales del Instituto de Juegos y Casinos;
- j) Todo otro ingreso no contemplado expresamente; pero cuya percepción sea compatible con la naturaleza del Instituto y sus fines.

**Artículo 14° - Remanente:** El remanente anual del Fondo integrará los recursos previstos para el siguiente ejercicio, sin ninguna restricción

**Artículo 15° - Mínimo:** Los recursos totales fijados en la Ley de presupuesto de gastos y recursos de la Provincia, conforme lo establecido en el inc. a) del artículo anterior, en ningún caso podrán ser inferiores a la mayor previsión presupuestaria de ejercicios anteriores.

**Artículo 16° - Intangibilidad:** Los recursos previstos en la Ley de presupuesto para el Instituto gozarán de intangibilidad y serán inembargables.

**Artículo 17° - Ley aplicable:** En el uso de sus recursos y rendición de los mismos, el Instituto deberá aplicar la Ley de Contabilidad de la Provincia y estará sometido al control del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia.

**Artículo 18° - Contratos directos:** El Presidente podrá autorizar la realización de contrataciones directas, a requerimiento del Director de una dirección, en razón de extrema urgencia fundada y acreditada por dicho funcionario, previo refrendo de los Secretarios y de los Jefes de los departamentos de Presupuesto y Asuntos Legales. Dicho refrendo podrá ser solicitado por el Director en forma simultánea a los restantes funcionarios, quienes deberán emitir opinión en el plazo de dos días.

## **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y TRANSITORIAS**

**Artículo 19° - Base:** El Instituto se crea tomando como base la infraestructura, recursos humanos, materiales y presupuestarios de la actual Dirección de Niñez Adolescencia, Ancianidad, Discapacidad y Familia (Di.N.A.A.D. y F.), los que deberán serle transferidos.

**Artículo 20° - Traspaso de personal:** El Poder Ejecutivo dictará las normas reglamentarias necesarias para regular el traspaso del personal de la Dirección de Niñez, Adolescencia, Ancianidad, Discapacidad y Familia al Instituto de Familia. Asimismo dispondrá la transferencia de los recursos presupuestarios y materiales entre dichos organismos.

**Artículo 21° - Transición:** Delégase en el Poder Ejecutivo la facultad de dictar las normas necesarias para reglar un adecuado régimen de transición hasta la completa implementación de la presente Ley.

**Artículo 22° -** Deróganse todas las normas que se opongan a la presente.

**Artículo 23° -** Comuníquese al Poder Ejecutivo.

**CAPÍTULO**

**V. RECOMENDACIONES GENERALES**

**PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL**

**INSTITUTO**



## I.2. Recursos físicos

El organismo cuenta con un importante cantidad de edificios que cubren una gran variedad de funciones, debido a la diversidad de áreas que se entrecruzan en el mismo.

### a. Distribución actual:

Los principales recursos físicos se pueden agrupar por las gerencias existentes (a partir del nuevo esquema: Direcciones)

*Discapacidad: Domiciliado en*

- i. *Primer subsuelo:* Mesa de entradas, Área de certificaciones, Comisión evaluadora, Programa Alternativa de asignación y albergue, Programa apoyo técnico y económico para rehabilitación, Programa de integración socio laboral.
- ii. *Primer piso:* Despacho del Gerente, Secretaría, Estrategia de rehabilitación con base en la comunidad, Contabilidad, Personal, Comisión evaluadora, Oficina de despacho de desarrollo social, Cómputos

*Ancianidad: Domiciliado en*

- i. *Subsuelo:* Auditoria médica, Nutrición, Mantenimiento, Archivo, Cómputos.
- ii. *Planta Baja:* Servicio Social, Oficina de atención al público (auxiliares y ancianos) de Albergue, Turismo, Farmacia, Tesorería, Control de gestión, Pensiones, Mesa de entradas, Delegación de capital.
- iii. *Primer piso:* Jefatura Promoción y Prevención. Jefatura de albergue, Sala de reuniones, Cocina, Asesoría al gerente, Secretaría privada, Oficina del gerente, Contabilidad, Personal.
- iv. *Segundo Piso:* Parte del área contable (Rendiciones e imputaciones), Asesoría letrada, Inventario, Delegaciones, Cultura.

*Niñez: Domiciliado en* posee un predio en el cual se ubicaba históricamente el Patronato del Menor y edificios geográficamente en toda la Provincia. Cuenta con

oficinas y dependencia tanto dentro del predio de la Di.N.A.A.D.yF., los cuales son tanto propios, como alquilados, cedidos, por convenio, etc. incluso los que son propios pero están desocupados o desmantelados.

*Sistema de responsabilidad penal juvenil (ex – COSE): posee un solo edificios*

- i. En una parte están las dependencias administrativas, la gerencia y todo lo que es atención familiar
- ii. Adentro propiamente del edificio se encuentran: los Sectores A, B (de máxima seguridad), C y E; Sector de Mujeres; Recepción;
- iii. En el predio está: la cancha, la biblioteca, la escuela, y los talleres (que suelen estar dentro de cada sector). A su vez cada sector tiene su cocina (algunas habilitadas o otras no)

En las cercanía esta también:

- iv. EL COAF que es un centro de día donde están los jóvenes con buena conducta. Allí hacen talleres, interactúan entre sí (incluso hombres y mujeres juntos), tienen música, educación física y comen.
- v. El ALE (Albergue laboral estudiantil) donde hay pocos chicos y son para los que se encuentran en la última etapa de la internación. Allí estudian, trabajan y duermen.



## **b. Problemas y necesidades**

Se detectaron los siguientes problemas:

- Escasez de espacios para atención al público: no hay divisiones definidas de atención al público
- Falta organización de las áreas de administración.
- Muchas áreas no se encuentran intercomunicadas entre sí.
- Falta planificación en el desarrollo de los recursos físicos y edilicios

## **c. Algunas pautas para la reorganización física**

Se debe mantener los mini-hogares y colonias en los lugares que hoy se encuentran. Éstos deben ser sujetos de evaluación independiente de las

necesidades puntuales de cada uno con el fin de establecer modificaciones intra-hogares.

Con respecto a los recursos edilicios correspondientes a la atención al público y a la administración, tanto central como de cada una de las direcciones, se propone disponer de un edificio ubicado en un lugar de fácil acceso y que reúna las condiciones necesarias para albergar a las administraciones, permitiendo compartir recursos e información entre entidades, y a las dependencias necesarias para una adecuada atención al público de cada Dirección.

El edificio en cuestión debería poseer:

1. *Subsuelo*: Depósitos de insumos y centro de cómputos.
2. *Planta baja*: Mostradores de atención al público y consultorios.
3. *Primer y segundo piso*: Dependencias de las direcciones y de la administración central.
4. *Tercer piso*: Oficinas de directores, secretarios, presidente y sala de reuniones.

Esta propuesta se basa en que la centralidad en una red constituye una fuente de poder de la alta dirección. Rodearse con una red de subordinados leales y utilizar esas redes permite enterarse de lo que sucede en la organización. De esta manera la administración obtiene mejores resultados sobre el trabajo operativo, y permite la detección de oportunidades de explotación de recursos internos y amenazas dentro de la organización.

Al encontrarse los distintos estratos de la administración en el mismo edificio es posible descubrir y desarrollar competencias centrales (capacidad estratégica) dentro de la organización permitiendo la identificación de recursos (tangibles e intangibles) que contribuyen a la creación de valor para el instituto. El valor estratégico de los recursos está determinado por la medida en la que éstos ayudan a desarrollar las competencias centrales y, al final de cuentas, la ventaja competitiva. Para una correcta asignación de los recursos con miras a un objetivo final deseado deben desarrollarse las capacidades individuales, departamentales y de la organización como un todo, dado que son la argamasa que sostiene a la organización.

Otro fundamento que contribuye a la reunión de los recursos físicos en un edificio es "la compactación". La compactación es un conjunto de acciones que llevan a la organización a enfocarse estratégicamente en sus actividades centrales.

El equipo de la alta dirección, al enfocarse nuevamente en sus actividades centrales, puede administrar la organización con más eficacia, la cual aumenta porque la organización estará más relacionada en su conjunto. Esto conlleva deshacerse de actividades que distraigan la atención de los administradores y así puedan entender y administrar mejor las actividades que restan.

La compactación permite el mejor provecho de los recursos y desechar lo que no da valor a la organización.

### **I.3. Recursos informáticos**

#### **a. Diagnóstico de los recursos informáticos**

A partir sobre el uso de recursos informáticos dentro del organismo se detectaron los siguientes sistemas distribuidos en las distintas áreas:

- SI.DI.CO.: Sistema contable de la Contaduría General de la Provincia
- META 4: Para todo lo que es sueldos.
- MAJJA: Sistema para el control de gestión de la farmacia
- MESAS: Para todo lo que es mesa de entradas y manejo de expedientes
- MS Access: desarrollos propios para manejo de beneficiarios

#### **b. Algunas pautas para la coordinación de recursos Informáticos**

Guardando coherencia con la propuesta de ubicar todo el organismo en un mismo edificio, y teniendo en cuenta las necesidades de compartir información en forma expedita desde las direcciones a la administración central o viceversa y entre direcciones, se propone:

- La instalación de una red de área local en el edificio donde se nuclea a todo el organismo utilizando cableado donde se necesite y utilizando componentes inalámbricos donde sea más práctico. Esta red deberá estar conectada mediante intranet a los organismos de gobierno que interactúen frecuentemente con la organización.
- Tener un servicio de Internet para maximizar todo trabajo que sea en línea, evitando la transcripción y los errores de los métodos convencionales.
- Instalación de medios fehacientes de seguridad informática.

- Unificar los sistemas operativos y regularizar las licencias de los mismos.
- En respuesta a la necesidad de acercarse mas a la población y difundir la institución creemos pertinente la instalación de un call center.
- La implementación de un sistema integral de control de gestión para el manejo eficiente de las operaciones, compatibilizando a este con los sistemas que exige el gobierno para evitar la duplicación de trabajo e información.
- Manejo inteligente de documentos para la creación de correspondencia y pedidos específicos como los documentos integrantes en las licitaciones.

La implementación de la propuesta en su conjunto no debe ser tomada como una operación a realizar en un momento en el tiempo, sino como un proceso de implementación paulatina en un período de tiempo que permita la consecución del presupuesto necesario para cada etapa y la capacitación del personal usuario para lograr el máximo de provecho de los nuevos recursos informáticos.

## BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Alles, Matha - Reclutamiento y selección de personal en un mundo de desempleo (I). Revista Mercado. Argentina. Julio de 1999. Pág. 143-149.
- Alles, Matha - Reclutamiento y selección de personal en un mundo de desempleo (II). Revista Mercado. Argentina. Agosto de 1999. Pág. 163-168.
- ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR IBÁÑEZ, María José – Cómo elaborar un proyecto –Editorial Lumen/Hvmanitas – 18º edición, ampliada y revisada – 2005
- Chiavenato, Idalberto. - Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Quinta Edición. Colombia. 1999.
- Dra. CANO, Mariela V. - La ley N° 26.061 y su recepción en la doctrina nacional - La Revista del Foro de Cuyo N° 71 - Ediciones Dike - 2007
- FARRANDO, Ismael y otros - Manual de Derecho Administrativo - Ediciones Depalama – 1996
- GARCÍA DE ENTERRÍA, Eduardo y FERNÁNDEZ, Tomás Ramón - Curso de Derecho Administrativo - Ediciones La Ley - 2006
- GORDILLO, Agustín - Ediciones Macchi - Derecho Administrativo - 1982
- KLEIN, Miguel Jorge - Cursogramas: técnicas y casos – 5ª edición, aumentada - Buenos Aires : Macchi – 1998
- Koontz, Harold y Weihrich, Harold. - Administración: una perspectiva global. Mc Graw Hill. Décima Edición. México. 1994.
- MERIDA MINGARO, Angela y HERNANDEZ VILA, Margarita - Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de la construcción de Holgien. - En [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- OMS - Evaluación del desempeño de los sistemas de salud: informe del Grupo de Examen Científico colegiado – 8 de Mayo de 2002.
- OMS (organización mundial de la salud) - Manual de recursos humanos de la OMS sobre salud mental y derechos humanos y legislación - Ginebra, 2006

- OPS (organización panamericana de la salud) - Promoción de la salud. Una antología. - ISBN: 9789275315576 - 1996.
- SARMIENTO GARCÍA, Jorge H y PETRA RECABARREN, Guillermo M. - Ley de Procedimiento Administrativo de Mendoza N° 3909, comentada y concordada – Ediciones Avgvtvs - 1979.
- SAROKA, Raúl Horacio; FERRARI ETCHETTO, Carlos A. - Organigramas: diseño e interpretación - s/d - Buenos Aires : Macchi - 1971
- VARIOS AUTORES - Nociones de Derecho Administrativo - Universidad Nacional de Cuyo - 1993
- Werther, William y Keith, Davis. - Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México. 1998.