Manual de Misiones y Funciones de la Municipalidad de Villa La Angostura

Indice

1. Introducción Pág. 4

1.1. Finalidad y objetivos Pág. 4

1.2. Necesidad del Manual de Misiones y Funciones de la Municipalidad de Villa La Angostura. Pág. 4

1.3. Etapas del proyecto Pág. 5

1.4. Marco teórico del proyecto Pág. 5

1.4.1. Marco conceptual y definiciones del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2000) Pág. 6

1.4.2. El Municipio como responsable de la política pública orientada al desarrollo local. Pág. 8

1.4.3. Marco teórico de la Creación de Valor Pág. 11

1.4.4. Principios de la Gestión por Competencias. Pág. 14

2. Desarrollo de etapas del proyecto Pág. 14

2.1. Primer etapa: “Diagnóstico y análisis de prefactibilidad del proyecto y definición de la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Municipio” Pág. 14

2.1.1. Reuniones generales con las distintas áreas involucradas en la primer etapa. Pág. 15

2.1.2. Elaboración de un cuestionario-guía Pág. 16

2.1.3. Entrega de cuestionarios y recopilación de respuestas Pág. 19

2.1.4. Devolución de cuestionarios Pág. 19

2.1.5. Procesamiento de los resultados de las reuniones y sistematización de las respuestas de cuestionarios. Pág. 20

2.1.6. Definiciones finales de la primer etapa Pág. 22

Visión Pág. 23

Misión Pág. 23

Objetivos Pág. 23

Valores Pág. 24

2.2. Segunda etapa: “Definición de la Misión, Visión, y Funciones de las Secretarías y de cada Departamento, de acuerdo al organigrama y elaboración de un detalle de competencias por cada departamento” Pág. 25

2.2.1. Elaboración de un cuestionario guía Pág. 25

2.2.2. Entrega de cuestionarios y reuniones con las distintas áreas involucradas en esta segunda etapa Pág. 27

2.2.3. Devolución de cuestionarios. Pág. 29

2.2.4. Procesamiento y análisis de los resultados de las reuniones y respuestas de los cuestionarios. Pág. 30

2.2.5. Análisis del contexto político. Cambio de la conducción política Pág. 31

2.2.6. Identificación de procesos inherentes a la gestión Municipal Pág. 32

2.3. Tercer etapa: “Elaboración del Manual de Misiones y Funciones” Pág. 34

3. Villa La Angostura: Contexto Actual Pág. 38

4. Marco Legal de la organización municipal. Organigrama. Planta de Personal. Proyecto de Carta Orgánica. Pág. 59

4.1. Marco legal de la organización de los municipios neuquinos Pág.64

4.1.1. De los Municipios de Segunda Categoría. Pág. 64

4.1.2. Atribuciones del Concejo Deliberante Pág. 65

4.1.3. Atribuciones del Departamento Ejecutivo Pág. 67

4.2. Organización actual del Municipio de Villa La Angostura. Organigrama. Pág. 70

4.3. Conformación de la Planta de Personal Municipal Pág. 72

4.3.1. Personal de Planta Política Pág. 72

4.3.2. Personal de Planta Permanente y Contratada Pág. 75

4.4. Proyecto de Carta Orgánica para el Municipio de Villa La Angostura Pág. 76

5. Recomendaciones finales Pág. 77

5.1. Recomendaciones generales relacionadas con la utilidad y continuidad del Manual de Misiones y Funciones. Pág. 77

5.2. Recomendaciones relacionadas con la organización actual de los recursos humanos. Pág. 80

5.2.1. Recomendaciones Generales. Pág. 80

5.2.2. Recomendaciones específicas. Pág. 84

6. Detección de necesidades de Capacitación Pág. 86

6.1. Gestión de recursos humanos Pág. 87

6.2. Atención al Turista Pág. 88

6.3. Gestión por competencias Pág. 88

6.4. Finanzas Pág. 89

6.5. Crecimiento Económico Pág. 89

6.6. Estadísticas y administración de bases de datos Pág. 89

6.7. Medioambiente Pág. 90

6.8. Marketing Pág. 90

6.9. Idiomas Pág. 90

7. Anexos que integran el presente trabajo. Pág. 90

1. Introducción

1.1. Finalidad y objetivos

La finalidad del proyecto es aportar herramientas que permitan construir en el Municipio de Villa La Angostura un ambiente de trabajo productivo, eficaz y eficiente, a partir del conocimiento y compromiso por parte de los actores involucrados sobre el rumbo de la organización (MISION) en la que participan y de la importancia de su aporte en el cumplimiento de las metas establecidas (OBJETIVOS)

En este trabajo se realizó una definición precisa de la Misión y de los Objetivos del Municipio en su conjunto, así como también de las distintas áreas de Gobierno y su transmisión a todos los integrantes y en todos los niveles. El objetivo del Manual de Misiones y Funciones es contribuir a **"mejorar la productividad"** del Municipio en su conjunto, brindando elementos para la búsqueda de la mejora continua, uniformando y controlando el cumplimiento de las tareas preestablecidas, para luego optimizar los tiempos y las formas de trabajo y agregar valor en cada una de las áreas y puestos.

1.2. Necesidad del Manual de Misiones y Funciones de la Municipalidad de Villa La Angostura.

Existen dos motivos centrales que fundamentaron la realización del presente proyecto:

a) Legal o Normativo

La Ordenanza Nº 1609/05 de fecha 27/04/05 prevé en el inciso e) del artículo 20 que la Junta de Admisión, Calificación Ascenso y Disciplina deberá: **"Confeccionar el detalle de Misiones y Funciones de los puestos laborales que integran el escalafón municipal".** Esta tarea es la encomendada en el presente proyecto.

b) Funcional u Operativo

A partir de entrevistas realizadas con el Jefe de Recursos Humanos del Municipio, se ha verificado la evidente necesidad de contar con

herramientas que permitan identificar y organizar las tareas de cada área de trabajo y su interrelación con las demás, con el fin de optimizar la gestión, definir en forma objetiva las funciones y responsabilidades de cada sector y puesto de trabajo.

1.3. Etapas del proyecto

El presente proyecto se realizó en la ciudad de Villa La Angostura, entre los meses de Febrero y Octubre del año 2.007. El Plan de trabajo se llevó a cabo en 3 etapas:

La primera etapa, consistió en **"Diagnóstico y análisis de prefactibilidad del proyecto y definición de la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Municipio"**.

La segunda etapa, consistió en **"Definición de la Misión, Visión, y Funciones de las Secretarías y de cada Departamento, de acuerdo al organigrama y elaboración de un detalle de competencias por cada departamento"**

Una vez definido la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Municipio, en forma general, y de los Departamentos y/o Áreas, en particular, se comenzó con la tercera etapa, en la cual se profundizó en la descripción de cada puesto de trabajo y se procedió a la **"Elaboración del Manual de Misiones y Funciones".**

1.4. Marco teórico del proyecto

En el presente proyecto se utilizaron herramientas de análisis organizacional que permitieron agregarle valor al proyecto, estas herramientas fueron las siguientes:

1. Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad. (ISO 9001: 2000)
2. El Municipio como responsable de la política pública orientada al desarrollo local.
3. Marco teórico de la Creación de Valor.

4. Principios de la Gestión por Competencias

1.4.1. Marco conceptual y definiciones del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2000)

Esta herramienta de análisis organizacional nos permitió enfocar el trabajo hacia un modelo de gestión de recursos humanos orientado a los resultados pretendidos.

Uno de los ocho principios de gestión de la calidad sobre los que se basa la serie de Normas ISO 9000:2000 se refiere al **"Enfoque basado en procesos**", de la siguiente forma: *"Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso".*

La real academia española define **"proceso"** como: "*Un conjunto de fases sucesivas de una operación*". Mientras que, la norma ISO 9000:2000 define un **"proceso"** como*: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"*[1]

Por otra parte, el diccionario de la real academia española define una **"actividad"** como*: "Un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad."*

La norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad, y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

[1] Enfoque a Procesos desde la perspectiva de la ISO 9000. Documento elaborado por el comité técnico 176 nominado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, International Organization Standarization), ISO-TC176-SC2.

El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en los procesos

El ciclo "Planificar-Hacer-Verifica-Actuar" fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Sherwhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esa razón es frecuentemente conocido como "Ciclo de Deming".

El concepto de PHVA es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o subconsciente, en todo lo que hacemos. Cada actividad no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable:

El ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar"

El ciclo PHVA, es un ciclo dinámico, que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua.

La mejora continua de los procesos puede lograrse aplicando el concepto PHVA en todos los niveles dentro de la organización.

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
Hacer: implementar los procesos;
Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados;
Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Independientemente de la estructura que tenga una Institución, el enfoque de procesos la alcanza en su totalidad, articulando objetivos, actividades, funciones y tareas asociados al cumplimiento de sus objetivos.

1.4.2. El Municipio como responsable de la política pública orientada al desarrollo local.

Entendemos por política pública orientada al desarrollo local **el conjunto de acciones que realizan las autoridades públicas, en ejercicio del poder delegado por los ciudadanos de una región o localidad, mediante los recursos del Estado, para ampliar las oportunidades de las personas de ese lugar.** El municipio de Villa La Angostura es la institución pública responsable de articular los recursos y los medios para el desarrollo de la localidad.

El documento base del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología para la organización curricular de la Tecnicatura Superior en Administración Pública orientada al desarrollo local expresa: *"…….entendemos al desarrollo local como un complejo proceso de concertación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado (local, regional) con el propósito de impulsar un proyecto común*

que combine la generación de crecimiento económico, justicia social, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, cambio social y cultural, con el fin de elevar el nivel de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad. Implica, además, producir procesos de acumulación de capacidades políticas, económicas, culturales y administrativas en el ámbito local".

De aquí resulta que el desarrollo es un proceso complejo, que comprende diversos aspectos de la evolución de las personas y del ambiente que las rodea.

Para poder introducirnos en el trabajo que nos compete de una manera ordenada y sistemática, clasificaremos el desarrollo en tres ramas principales:

- Desarrollo Socio-cultural.
- Desarrollo Socio-económico.
- Desarrollo Socio-ambiental y territorial.

Desarrollo Socio-cultural

Consideramos desarrollo socio cultural al proceso por el cual se produce una ampliación de las actitudes y aptitudes de las personas para desenvolverse e integrarse en su contexto social y cultural.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que son acciones destinadas a promover el desarrollo socio-cultural las siguientes:

a) Invertir en el recurso humano. En este sentido se debe dar prioridad a la educación básica, la salud preventiva, el saneamiento ambiental y la formación y capacitación.

b) Ejecutar programas de apoyo a la familia y grupos vulnerables a fin de posibilitar un desarrollo integral de los menores, adolescentes, ancianos y la mujer.

c) Mejorar el acceso de los grupos de menores ingresos a los servicios de prestación social y a la infraestructura social y económica.

d) Aumentar las oportunidades de acceso a empleos. Crear condiciones para generar actividades productivas mediante el fortalecimiento del crédito a la micro y pequeña empresa, asistencia técnica y otras acciones que mejoren las oportunidades económicas de los más necesitados.

Desarrollo Socio-económico

Consideramos desarrollo socio-económico, al proceso de transformación de un nivel económico a otro más avanzado, con el respectivo aumento de los factores productivos disponibles y su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción y mejoras del nivel de vida la población alcanzada.

Desarrollo Socio-ambiental y territorial

Consideramos desarrollo socio-ambiental y territorial al proceso por el cual, mediante la puesta en práctica de acciones y políticas públicas y privadas, se mejoran las condiciones de habitabilidad de una región.

El concepto de habitabilidad integra conceptos tales como urbanismo, medio ambiente, vialidad, servicios públicos, espacios verdes, etc.

1.4.3. Marco teórico de la Creación de Valor

En el caso de la Municipalidad de Villa la Angostura es necesario generar una idea que pueda asimilar los efectos del dinamismo que tiene esta localidad.

Esta idea esta asociada a la creación de valor, que directamente nos lleva a definir el Capital Intelectual que cualquier organización posee.

Para ello debemos identificar nociones tales como:

CIUDADANO-TURISTA-INVERSOR

PROCESOS

RRHH

INNOVACION

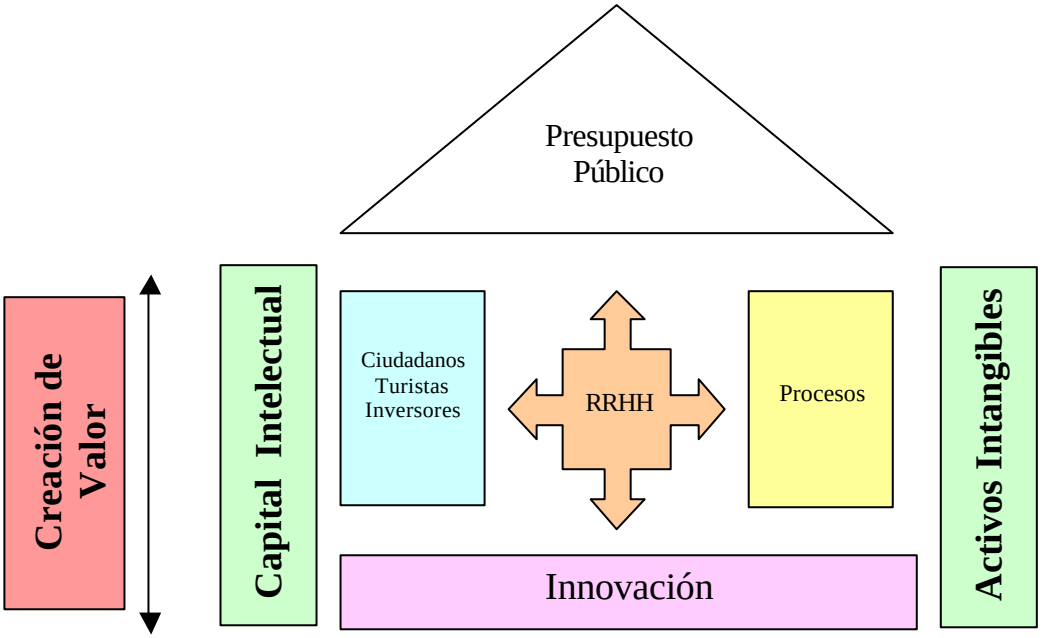
CAPITAL INTELECTUAL

Los enfoques modernos de gestión, indican que el Valor de una organización descansa sobre el Capital Intelectual de la misma, y la manera de crearlo es generando activos intangibles que componen ese Capital Intelectual.

Hoy sabemos que una organización vale por su Capital Intelectual. En este contexto genera la innovación necesaria para poder dinamizar el crecimiento eficientemente, de acuerdo a los lineamientos estratégicos planteados.

Podemos inferir entonces, que si logramos introducir estos conceptos en nuestro análisis de la Municipalidad de Villa La Angostura podremos generar mecanismos que agreguen valor, independientemente de la estructura organizacional que en cada momento histórico la misma posea.

Marco Teórico



Definición de conceptos:

Ciudadano-Turista-Inversor

Ciudadanos que habitan en la localidad

Personas que poseen segunda residencia en la localidad

Inversores que se interesan en el crecimiento de la localidad y los beneficios mutuos que ello representa.

Turistas que visitan la localidad y quienes potencialmente pueden hacerlo en el futuro.

En este esquema, la relación estrecha entre la inversión, el aumento poblacional y el aumento de los turistas hace al crecimiento de la localidad y a su desarrollo futuro. La innovación en este sentido, requiere el estudio detallado de variables, la planificación y la visión de futuro que el dinamismo de la localidad requiere.

Recursos humanos

La fuente de mayor riqueza dentro de una organización son las personas que en ella trabajan. Por la información que poseen

debido a su accionar diario, por ser quienes están en contacto con todos los factores que hacen a la creación de valor y por ser los verdaderos gestores de la generación de activos intangibles. En base a ello es muy importante el proceso de selección, capacitación y evaluación que sobre los recursos humanos se realiza.

Procesos

Los procesos internos de una organización son las vías por donde circula el flujo de tareas que en la misma se desarrolla. La correcta definición de estos procesos y el entramado de los mismos dentro de la organización, harán posible la rápida circulación de cada generación de valor creada, en cualquier sector de la estructura organizacional. La existencia de los procesos es previa a la estructura organizacional de la Institución (organigrama)

Innovación

La conjunción de los tres factores antes mencionados funciona como el generador de innovación en cualquier organización. El crecimiento de la localidad de Villa la Angostura requiere que, en el funcionamiento de la Municipalidad, se produzca esta conjunción y se esté mirando constantemente al futuro.

Capital Intelectual

Los conceptos antes vertidos forman el Capital Intelectual de una organización, son la conjunción de activos intangibles que hacen al valor de la misma y que en la medida que evolucionan o involucionan crean o destruyen el valor de la misma. En la Municipalidad este agregado de valor está asociado directamente a la noción de Desarrollo de una comunidad.

1.4.4. Principios de la Gestión por Competencias.

El valor de toda organización se apoya en una serie de activos intangibles que forman el Capital Intelectual de la misma y que en su interacción diaria funcionan como motor de crecimiento de ese valor. El principal activo intangible que una organización posee es la innovación, la cual depende estrictamente de la interacción de los procesos de la organización y de los recursos humanos ejecutores de los mismos.

La gestión de recursos humanos por competencias permite alinear el capital intelectual de una organización con sus objetivos estratégicos, y facilitar al mismo tiempo el crecimiento laborar de las personas que en la misma trabajan.

La Gestión por Competencias se puede utilizar tanto para la gestión de los recursos humanos que actualmente trabajan en la organización como para seleccionar a futuros candidatos. En la selección, este modelo aporta la posibilidad de requerir al postulante además de las herramientas técnicas para desempeñarse en el puesto, las habilidades personales que el mismo requiere para aportar a la generación de valor que busca la organización

2. Desarrollo de etapas del proyecto

El plan de trabajo del presente proyecto se llevó a cabo en 3 etapas.

2.1. Primer etapa: *"Diagnóstico y análisis de prefactibilidad del proyecto y definición de la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Municipio"*

El plan de acción de la primera etapa fue el siguiente:

a) Reuniones generales con las distintas áreas involucradas en esta etapa.
b) Elaboración de un cuestionario-guía

c) Devolución de cuestionarios.
d) Procesamiento de los resultados de las reuniones y sistematización de las respuestas.

2.1.1. Reuniones generales con las distintas áreas involucradas en la primer etapa.

Dado que el objetivo de la primera etapa era determinar la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Municipio de Villa La Angostura, se consideró relevante realizar reuniones y entregar cuestionarios a los puestos de mayor jerarquía y/o relevancia dentro de la estructura actual del Municipio (Intendencia, Secretarías y/o Direcciones). También se realizaron reuniones y se entregaron cuestionarios a los representantes gremiales, a miembros del Honorable Concejo Deliberante y al Tribunal de Faltas; todos ellos a efecto de presentar el trabajo, crear identificación y compromiso hacia el mismo y poder conocer además, aspectos generales de las distintas áreas, que nos permitieran tener una primera idea del funcionamiento de la Municipalidad de Villa La Angostura.

El martes 30/01/07 se comenzaron las reuniones grupales con los distintos agentes del Municipio, a fin de informar acerca de la finalidad del proyecto y del alcance del mismo. Todas las reuniones fueron coordinadas por el Jefe de Personal de la Municipalidad Cr. Alejandro Bertolani.

- **Martes 30/01/07.** Participaron de la reunión: Intendente (Dr. Hugo Panessi), Jefe de personal (Cr. Bertolani), 1 representante de la asociación sindical – ATE (Tierno Mabel) y 1 concejal (Lic. Brinkman María E.)

- **Viernes 02/02/07**. Participaron de la reunión: Jefe de personal (Cr. Bertolani), Director contable (Cra. Marelli V.), Secretario de Turismo (Sr. Castro S.), Director de Cultura (Sra. Perez J.), Director de Producción (Sra. Claudia Bordini).

- **Miércoles 07/02/07**. Reunión con representantes del gremio ATE (Tierno Mabel, Alvarado Juan, Quintupuray Gabriel, Lagos Lia, Sandoval Patricia, Cárdenas Mario, entre otros).

- **Martes 13/02/07.** Reunión con integrantes del área Obras y Servicios Públicos. Participaron de la reunión: Directora del área (Arq. Aldea Andrea), Director de Medio Ambiente (Ing. Meir Daniel), Director de Parques y Jardines (Cárdenas Segundo).

- **Martes 20/02/07.** Reunión con integrantes del área de la Secretaria de Turismo y Producción. Participaron de la reunión: Secretario de Turismo (Sr. Castro S.). Directora de Tursimo (Sra. Hunko Mónica). Directora de Producción (Sra. Bordini C.).

- **Jueves 22/02/07.** Reunión con integrantes del área de la Secretaria Economía. Participo de esta reunión: Jefa contable (Sra. Marelli V.)

- **Lunes 05/03/07.** Reunión con integrantes del área de la Secretaria de Gobierno. Participaron de la reunión: Secretario de Gobierno (Sr. Cassano R.) y el Subsecretario de Gobierno (Sr. Tierno). Dada la falta de disponibilidad de tiempo por parte de estos funcionarios, en esta reunión se converso sobre los puntos del cuestionario.

2.1.2. Elaboración de un cuestionario-guía

El tipo de cuestionario utilizado fue, un **cuestionario abierto**, pues tal cual lo expresado en el punto anterior, como habían existido reuniones previas con todos las personas a las cuales estaba destinado el cuestionario, los mismos conocían de antemano hacía donde estaban dirigidas las preguntas. Consideramos apropiado el uso de este tipo de cuestionario con

respuesta abierta, pues lo que se buscaba era conocer opiniones y experiencias generales, que nos permitieran obtener información de gran riqueza en las fases iniciales del proyecto.

Es por esto que, se elaboro dicho cuestionario, con 21 preguntas y cuyo objetivo fue lograr:

- Un enfoque general sobre la razón de ser de la Municipalidad. Funciones, objetivos, prioridades, relación con los contribuyentes.
- Un enfoque hacia los recursos humanos y la toma de decisiones. Para comenzar a conocer el funcionamiento interno del organismo
- Obtener información específica de las áreas.
- Obtener información personal y en forma escrita.

Detalle de preguntas del cuestionario

a) ¿Cuál es la razón de ser de la Municipalidad de Villa La Angostura

b) ¿Qué objetivos tiene?

c) ¿Cuál es la visión “ideal” del futuro a crear

d) ¿Cómo cree usted que es la estructura de toma de decisiones de la Municipalidad: vertical, muy vertical u horizontal?

e) ¿Cómo cree usted que debería ser la toma de decisiones dentro del Municipio? Vertical, Muy vertical, Horizontal o muy Horizontal.

f) ¿Qué características básicas tiene la Municipalidad que hace que sea respetada por la población en general y por los empleados?

g) ¿Qué cualidades cree usted que ve la población en la Municipalidad?

h) ¿Qué cualidades ven los empleados para sentir pertenencia a la Institución?

i) ¿Qué cualidades cree usted que resaltan los turistas de la Municipalidad?

j) Detalle cuales son, según usted, los valores de la Municipalidad.

k) ¿Cómo debe ser la relación con los recursos humanos?

l) ¿Cómo debe ser la carrera administrativa?

m) ¿Cómo debe ser la atención al contribuyente y al turista?

n) ¿Cómo debería ser la relación con el sector privado?

o) ¿Cuál es el perfil de Villa La Angostura? (Turístico, producción, etc.)

p) ¿Qué incidencia tiene en la planta de personal el incremento en la demanda de servicios en temporada alta?

q) ¿Qué observaciones positivas y negativas realizaría acerca de la organización actual del personal del Municipio en su conjunto y del área que tiene a su cargo?

r) ¿Cuáles son las fortalezas del Municipio de VLA y del área que lidera?

s) ¿Cuáles son las debilidades del Municipio de VLA y del área que lidera?

t) ¿Cree que existe superposición de funciones en la estructura de la Municipalidad?

u) ¿Considera necesaria la creación de nuevas direcciones o departamentos dentro del organigrama?

2.1.3. Entrega de cuestionarios y recopilación de respuestas

- **Lunes 26/02/07**. Entrega del Cuestionario-guía a las personas involucradas en esta etapa.
- **Lunes 5/03/07**. Fecha límite para la devolución del Cuestionario-Guía completo.
- **Semana 05/03/07 a 12/03/07**. Recopilación y sistematización de las respuestas recibidas.
- **Lunes 19/03/07**. Presentación de informe preliminar con las conclusiones obtenidas de las respuestas del cuestionario-guía, en búsqueda de un consenso respecto de la Visión, Misión, Valores del Municipio de Villa La Angostura en el contexto actual y con una perspectiva de crecimiento de mediano plazo (5 a 10 años)

2.1.4. Devolución de cuestionarios

En esta etapa, conjuntamente con la recolección de las respuestas de los cuestionarios, se realizaron breves reuniones aclarando dudas e interpretaciones, y en muchos casos los funcionarios complementaron en forma oral las respuestas de los mismos.

Cuestionarios entregados por Área

	Cuestionarios	
Área	Entregados	Contestados
Intendencia	1	1
Gobierno	5	3
Economía	4	3
Obras Públicas	3	2
Turismo y Producción	3	3
Tribunal de Faltas	1	1
Concejo Deliberante	2	2
Representantes gremiales	1	1
	20	16

Total de cuestionarios entregados: 20
Total de cuestionario contestados: 16 (80%)

Total de cuestionarios no contestados: 4 (20%)

De los 16 cuestionarios respondidos, 8 pertenecen a personal de planta política (50%), 4 a personal de planta permanente (25%), 1 Concejo Deliberante Bloque MPN (6.25%), 1 Concejo Deliberante Bloque PJ (6,25%), 1 Asociación gremial (representantes de los empleados) (6.25%) y 1 Tribunal de Faltas (6.25%).

Aclaración: de los 4 cuestionarios que no fueron respondidos en forma escrita, todos ellos fueron respondidos en forma verbal, mediante reuniones personales con cada una de las personas involucradas.

2.1.5. Procesamiento de los resultados de las reuniones y sistematización de las respuestas de cuestionarios.

A fin de poder determinar cuál es la Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Municipalidad de Villa La Angostura, se procesaron y analizaron las respuestas de los 16 ejemplares debidamente contestados, teniendo en cuenta: palabras, textos, concordancias o frases claves.

a) Procesamiento estadístico de respuestas relacionadas con la primera etapa.

A continuación se detallan las preguntas, con la respectiva clasificación de respuestas, que sirvieron para la elaboración de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Municipalidad de Villa La Angostura.

¿Cuál es la razón de ser de la Municipalidad? (MISION)

Los resultados obtenidos según el orden de importancia fueron las siguientes:

- Ser la Institución responsable de la Organización Social, Política, Económica y Cultural de Villa La Angostura. (8 respuestas)
- Administrar y gestionar eficientemente los recursos económicos y humanos de la comunidad, velar por el fiel cumplimiento de sus derechos garantizando la calidad de vida de sus habitantes. (8 respuestas)
- Promover, ejecutar y fiscalizar el cumplimiento de las normativas que regulan la actividad pública y privada de la comunidad; su interrelación y la coordinación de las mismas (3 respuestas)
- 2 No contestaron.

¿Qué objetivos tiene la Municipalidad?

Algunas de las palabras o frases que, con mayor frecuencia, se repitieron ante esta pregunta fueron las siguientes: Maximizar el bienestar de la población (13 respuestas); Recaudación eficiente (7 respuestas); Presupuesto equilibrado (7 respuestas); Eficiencia en la ejecución (7 respuestas); Crecimiento homogéneo (6 respuestas); Desarrollo sustentable (5 respuestas).

¿Cuál es la visión "ideal" del futuro a crear?

"Ser líderes en el fomento del crecimiento sustentable"

- Hacer de Villa La Angostura un Municipio de excelencia, acorde con el destino de excelencia. (2 respuestas)
- Ser reconocido a nivel Provincial y Nacional por la eficiencia en la gestión, el compromiso social y la actitud de sus recursos humanos. (5 respuestas)

- Ser una empresa de servicios y planificación; eficiente, ágil, dinámica y moderna, comprometida con el desarrollo social. (7 respuestas)

Definición de los Valores de la Municipalidad.

Para determinar los valores de la Municipalidad de Villa La Angostura se tuvieron en cuenta las respuestas de las preguntas f), g), h), i), j), k), m y n) del cuestionario-guía. Los resultados obtenidos según el orden de importancia (frases o palabras que más se repitieron con la frecuencia entre paréntesis) fueron las siguientes: Cordialidad y calidez (13); Transparencia y eficiencia (11); Compromiso social (9); Predisposición al trabajo (8); Honestidad (5), Apertura al diálogo (5); Vocación y actitud de servicio (5); entre otras.

b) Preguntas que excedieron a los objetivos de la primer etapa

En el cuestionario guía se realizaron preguntas cuyo objetivo era tener una idea general de varios temas de interés referidos a la organización del Municipio en general, y a las áreas en particular, y que hacen al resultado final del trabajo. Por ejemplo, las preguntas e), r), s), t) y u).

El objetivo de estas preguntas fue conectar todas las etapas del trabajo, ya que las respuestas de los funcionarios entrevistados en esta etapa resultaron de utilidad para etapas posteriores.

2.1.6. Definiciones finales de la primer etapa

Mediante el trabajo realizado durante la primera etapa del proyecto se han consensuado y establecido conjuntamente con el Ejecutivo, el Deliberante y representantes gremiales de la Municipalidad de Villa La Angostura la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la institución.

Visión

“Ser líderes en el fomento del crecimiento sustentable”

- Hacer de Villa La Angostura un Municipio de excelencia, acorde con el destino de excelencia.
- Ser reconocido a nivel Provincial y Nacional por la eficiencia en la gestión, el compromiso social y la actitud de sus recursos humanos.
- Ser una empresa de servicios y planificación; eficiente, ágil, dinámica y moderna, comprometida con el desarrollo social.

Misión

- Ser la Institución responsable de la Organización Social, Política, Económica y Cultural de Villa La Angostura.
- Promover, ejecutar y fiscalizar el cumplimiento de las normativas que regulan la actividad pública y privada de la comunidad; su interrelación y la coordinación de las mismas
- Administrar y gestionar eficientemente los recursos económicos y humanos de la comunidad, velar por el fiel cumplimiento de sus derechos garantizando la calidad de vida de sus habitantes.

Objetivos

- Desarrollo sustentable.
- Crecimiento homogéneo.
- Definición de un rumbo estratégico, más allá de figuraciones partidarias de quien lo conduzca.
- Maximizar el bienestar de la población.

- Propiciar la participación popular
- Recaudación eficiente.
- Presupuesto equilibrado.
- Eficiencia en la ejecución.
- Profesionalismo en el trabajo.
- Fortalecimiento de las instituciones intermedias.
- Promover la capacitación continua de los recursos humanos.

Valores

- Respeto
- Seguridad y estabilidad
- Transparencia y eficiencia
- Democracia
- Pluralidad
- Pertenencia
- Calidad
- Igualdad y equidad
- Honestidad
- Compromiso social
- Responsabilidad
- Cordialidad y calidez
- Liderazgo
- Solidaridad
- Apertura al diálogo
- Predisposición al trabajo

- Vocación y actitud de servicio.
- Trabajo en equipo

2.2. Segunda etapa: "Definición de la Misión, Visión, y Funciones de las Secretarías y de cada Departamento, de acuerdo al organigrama y elaboración de un detalle de competencias por cada departamento"

El plan de acción de la segunda etapa fue el siguiente:

a) Elaboración de un cuestionario-guía.
b) Entrega de cuestionarios y reuniones con las distintas áreas involucradas en esta segunda etapa.
c) Devolución de cuestionarios. Reuniones.
d) Procesamiento y análisis de los resultados de las reuniones y respuestas de los cuestionarios.
e) Análisis del contexto político y cambio de conducción Municipal.
f) Identificación de procesos de la Gestión Municipal.
g) Definición de la Misión, Visión, y Funciones de las Secretarías y de cada Departamento, de acuerdo al organigrama y Elaboración de un detalle de competencias por cada Departamento en función a los procesos identificados y asignados.

2.2.1. Elaboración de un cuestionario guía

En esta segunda etapa nuevamente se utilizó un **cuestionario abierto**, pues al igual que en la primer etapa, todas las personas a las cuales estaba destinado el cuestionario, conocían cual era el objetivo de las preguntas. Consideramos apropiado utilizar este tipo de cuestionario con respuesta abierta, pues lo que se buscó fue conocer opiniones y experiencias generales, que nos permitan obtener mayor información y conocimiento acerca del funcionamiento actual del Municipio.

Se elaboró un cuestionario con 23 preguntas.

Detalle de preguntas del cuestionario

1- ¿Cuál considera Ud. es la forma en que su Secretaría o Departamento contribuye al cumplimiento de la Misión y la Visión del Municipio?

2- ¿Cuáles son los objetivos de su área?
a) Actualmente, ¿Cómo miden el cumplimiento de los mismos?
b) ¿Considera que se están alcanzando?

3- ¿Cómo es la toma de decisiones en su área, vertical u horizontal?

4- ¿Existen reuniones con todo el Personal a su cargo para establecer lineamientos generales?
a) ¿Con que periodicidad?

5- ¿Cómo cree que contribuye su área a la comunidad?

6- ¿Cuál cree que es el nivel de compromiso, pertenencia y eficiencia alcanzado por el personal a su cargo? Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular o Malo.

7- ¿Qué características debe tener la relación entre los recursos humanos de su área, de acuerdo a los objetivos planteados?

8- ¿Cómo cree que debería ser la mecánica de las evaluaciones al personal, de acuerdo a lo requerido en el Artículo 49° del Capítulo VIII de la Ordenanza 1609/05, a fin de definir posibilidades de ascensos, premios, motivación al personal etc.?
a) ¿Cómo se realiza actualmente?
b) ¿Qué aspectos serían según Ud., los sobresalientes a tener en cuenta en una evaluación?

9- ¿Cómo incide la temporada alta en su área?
a) ¿Cómo está resolviendo esta incidencia, si la hay, actualmente?

10- ¿Cuáles son las fortalezas del área que lidera?

11- ¿Cuáles son las debilidades del área que lidera?

12- Considera que existe superposición de tareas dentro de su área. De ser posible detallar algunas.

13- Considera que existe superposición de tareas con otras áreas. De ser posible detallar algunas.

14-¿Cómo son los canales de comunicación dentro de área y con otras? Indique por favor los canales formales e informales.

a) En la rapidez de las circunstancias diarias de trabajo ¿Cómo se resuelven, si existen, las fallas de comunicación?

b) ¿Considera necesaria la existencia de una figura administrativa que coordine dichos canales de comunicación?

15-¿Considera necesaria la creación de nuevas jefaturas dentro del área? ¿Cuáles?

16-¿Cuáles considera que son los procesos de trabajo "claves", dentro de su área?

17-¿Cuáles son las funciones del área que tiene a su cargo?

18-¿Cómo se distribuyen las funciones, tareas y responsabilidades en el área?

19-Defina los puestos de trabajo de su área, y nombre por favor, a la persona que hoy se desempeña en cada uno.

20-¿Cuáles son las funciones que no están cubiertas por ningún puesto de trabajo o que requerirían la creación de uno en particular?

21-¿Considera que le faltan herramientas (Normas, Capacitación, Recursos Humanos, presupuesto etc.) para poder realizar eficientemente sus funciones?¿Cuáles?

22-¿Qué habilidades técnicas y cualidades personales deben tener los recursos humanos de su área para conformar su equipo de trabajo? Ej.: Habilidades técnicas: Manejo de PC, título Universitario etc. Cualidad personal: Proactividad, orientación a los objetivos, compromiso etc.

23-¿Cuáles de las habilidades y cualidades antes mencionadas por Ud., son las que desea sean reconocidas por las demás áreas y por la Ciudadanía en general?

2.2.2. Entrega de cuestionarios y reuniones con las distintas áreas involucradas en esta segunda etapa

Dado que el objetivo de esta segunda etapa era determinar la Misión, Visión y Funciones de cada Secretaría y/o Departamentos del Municipio de Villa La Angostura, el martes 03/04/07 se

entregaron los cuestionarios a los responsables de las distintas áreas (Secretarías y Direcciones)

Se entregaron un total de: 20 cuestionarios.

Cuestionarios entregados por Área

	Cuestionarios	
Área	Entregados	Contestados
Gobierno	5	3
Economía	5	3
Obras Públicas	4	3
Turismo y Producción	3	3
Asesoría Legal	1	1
Sistemas	1	1
Tribunal de Faltas	1	1
	20	15

Total de cuestionarios entregados: 20
Total de cuestionario contestados: 15 (75%)
Total de cuestionarios no contestados: 5 (25%)

Luego, se coordinaron reuniones con cada uno de encuestados a fin de profundizar, consensuar e interpretar las preguntas y respuestas del mismo. Con respecto a bs cuestionarios que no fueron respondidos en forma escrita, se organizaron reuniones personales a fin de tener una respuesta en forma verbal.

Todas las reuniones fueron coordinadas por el Jefe de Personal de la Municipalidad Cr. Alejandro Bertolani. Las fechas de las mismas con cada área involucrada fue la siguiente:

- Martes 17/04/07. 13 hs. Reunión con Asesoría legal del Municipio (Dres. Miró Mariano y Giménez Sebastián)

- Martes 17/04/07. 15 hs. Reunión con integrantes del área Obras y Servicios Públicos. Participaron de la reunión: Secretaria del área (Arq. Aldea Andrea), Director de Medio Ambiente (Ing. Meier Daniel), Director de Planificación de obras públicas (Arq. Agoni Juan)

- Miércoles 18/04/07. 8.30 hs. Reunión con el Jefe de Personal (Cr. Bertolani Alejandro).

- Miércoles 18/04/07. 15 hs. Reunión con la Directora del Departamento de Desarrollo Humano (Dra. Rodrigo María Jose).

- Jueves 19/04/07. 13 hs. Reunión con Directora de Comercio y Bromatología (Montaner Nora) y personal a su cargo.

- Jueves 19/04/07. 15 hs. Reunión con Secretario del área de Economía (Caló Mario) y con la Directora Contable (Cra. Marelli Vanina).

- Viernes 20/04/07. 10 hs. Reunión con integrantes del área de la Secretaria de Turismo y Producción. Participaron de la reunión: Secretario de Turismo (Sr. Castro Sergio) y Directora de Turismo (Sra. Hunko Mónica).

- Viernes 20/04/07. **12 hs.** Reunión con Juez y Secretaria del Tribunal de Faltas (Dra. Eloff Patricia Laura y Dra. Olgiati Ana Carolina).

- Viernes 20/04/07. 14 hs. Reunión con integrantes del área de la Secretaria de Gobierno. Participaron de la reunión: Secretario de Gobierno (Sr. Cassano Ricardo) y el Subsecretario de Gobierno (Sr. Tierno).

- Lunes 23/04/07. **8.30 hs.** Reunión con Jefe de Sistemas (Sr. Caló Mario Nahuel).

2.2.3. Devolución de cuestionarios.

Lunes 07/05/07. Se dispuso como fecha límite para la devolución del cuestionario-guía de las personas involucradas en esta etapa.

Durante este proceso se torno dificultoso contar con la dedicación de algunos funcionarios que estuvieron afectados en mayor o menor medida a tareas electorales, tanto a nivel provincial como municipal, las cuales se llevaron a cabo el día 03 de Junio de 2007. Por ejemplo, el actual Intendente Dr. Hugo Panessi estuvo un mes de licencia por postulación a vicegobernador de la Provincia de Neuquén.

Además de esto, durante el mes de Mayo 2007, el personal de distintas secretarías se encontró afectado a distintas actividades

relacionadas con otras cuestiones prioritarias de la localidad (Plan de Ordenamiento Territorial, Fiesta Aniversario de la localidad)

Esto motivó la solicitud de una prórroga de 30 días del plazo de entrega de este segundo informe parcial. El mismo fue aceptado por el Responsable del Organismo Contraparte Provincial. El Segundo Informe Parcial fue presentado el 31 de Julio de 2007.

2.2.4. Procesamiento y análisis de los resultados de las reuniones y respuestas de los cuestionarios.

Luego de haber realizado las reuniones, entrevistas y recibido las respuestas de los cuestionarios, se procedió a procesar y analizar las mismas.

Las preguntas del cuestionario utilizado se clasificaron de la siguiente manera: **específicas** relacionadas al área o sector del encuestado y otras, **generales** relacionadas con la organización en su conjunto.

Las preguntas específicas, permitieron tener una idea acerca del funcionamiento del área en cuestión, misiones, funciones, responsabilidades, objetivos, fortalezas, debilidades, puestos de trabajo, personal, etc.

Las preguntas generales, permitieron identificar distintas situaciones y hechos, relacionados con el funcionamiento general de la estructura organizativa del Municipio, prestando especial atención a las relacionadas con las debilidades de las áreas, necesidades de herramientas de trabajo, funciones que no están cubiertas actualmente, identificación de necesidad de creación de nuevas áreas, entre otras.

2.2.5. Análisis del contexto político. Cambio de la conducción política.

El domingo 03 de Junio de 2007, en la localidad de Villa La Angostura se celebraron elecciones para elegir el intendente y concejales que asumirán el gobierno a partir del 10 de Diciembre del 2007.

Se presentaron tres fórmulas partidarias, una por el Movimiento Popular Neuquino (MPN) encabezada por Roberto Cacault, la oficialista por el Frente para la Victoria, encabezada por Angélica Roche y una nueva formula partidaria denominada Unión Vecinal Angostura Comunal (UVAC), encabezada por Ricardo Alonso, resultando esta última, la ganadora.

Según lo expresado en el Plan de Gobierno propuesto por la UVAC durante el proceso electoral; a partir de su gestión se realizarán cambios que tendrán efecto en la estructura de recursos humanos de la municipalidad. A continuación detallamos algunas expresiones extraídas del Plan de Gobierno propuesto.

A Nivel de la Municipalidad

……..

c) Optimizaremos los recursos humanos existentes para crear:

La Oficina de Atención al VECINO

La Oficina de Mediación Comunitaria, para la Prevención y Resolución de Conflictos entre vecinos, para una sana convivencia.

La Oficina de atención a la INSTITUCION INTERMEDIA

La Oficina de orientación y asesoramiento al INVERSOR

……..

7) Seguridad

……..

b) Crearemos la Subsecretaria de Seguridad y acompañaremos con la voluntad política y el presupuesto que necesita.

……..

8) Planificación y Urbanismo

a) Crearemos la Secretaria de Planificación y Control de Gestión, a fin de desarrollar una estrategia de Planeamiento a mediano y largo plazo y efectuar el seguimiento de la misma.

……..

10) Economía y Finanzas

……..

b) Existirá una Auditoria Interna y Externa para todas las Secretarías.

……..

Todos estos cambios planteados en la plataforma del próximo equipo de gobierno generarán probablemente replanteos de las estructuras organizativas actuales, con lo cual se deberá revisar y actualizar en caso de ser necesario el Manual de Misiones y Funciones del personal del Municipio de Villa La Angostura.

2.2.6. Identificación de procesos inherentes a la gestión Municipal

Al momento de elaborar el plan de acción de esta segunda etapa se consideró que con las respuestas de cuestionarios y con las reuniones y entrevistas personales con cada uno de los responsables de las distintas áreas, se podrían definir la Misión, Visión, Funciones y competencias de cada una de las áreas del organigrama.

Luego de realizadas las mismas, tanto los funcionarios actuales como los expertos nos encontramos con la dificultad de definir con precisión las misiones y funciones de cada una de las secretarías y de cada departamento del organigrama, pues existían diferentes situaciones: se dificultaba definir con precisión todas las misiones y funciones de cada área en cuestión, existían áreas con muchas y variadas funciones, áreas que estaban creadas a nivel organigrama pero que operativamente aún no se habían organizado, áreas que actualmente realizan determinadas tareas y tienen determinadas responsabilidades pero que a nivel organigrama no se encuentran. A esto le sumamos la situación relacionada con el contexto político y la nueva conducción del municipio a partir del 10 de Diciembre de 2007.

Ante este panorama, decidimos incorporar nuevas herramientas a la metodología de análisis de esta Segunda Etapa en búsqueda de enriquecer los resultados del proyecto, sin perder de vista el objetivo final del mismo, que es confeccionar el Manual de Misiones y Funciones del personal del Municipio de Villa La Angostura.

Esta nueva herramienta de análisis fue el **enfoque basado en procesos.** Una vez definido el nuevo marco de análisis, se trabajo con los funcionarios actuales en identificar todos los procesos inherentes a la gestión municipal, para luego asociar dichos procesos al organigrama actual y de esta manera poder definir la Misión, Visión y Funciones de cada Secretaría y de cada departamento del organigrama, que era el objetivo de esta Segunda Etapa.

Una vez identificados los procesos, se definió la Misión, Visión, y Funciones de las Secretarías y de cada Departamento, de acuerdo al organigrama y se elaboró un detalle de competencias por cada Departamento en función a los procesos identificados y asignados.

Con esto se dio por concluida la segunda etapa del proyecto.

La identificación de los procesos de la gestión municipal permitió elaborar y desarrollar el Anexo II: **Manual de Procesos de la Municipalidad de Villa La Angostura.**

2.3. Tercer etapa: *"Elaboración del Manual de Misiones y Funciones"*

Una vez definida la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Municipio, en forma general, y de los Departamentos y/o Áreas, en particular, se comenzó con la **tercera etapa**, en la cual se profundizó en la descripción de cada puesto de trabajo y se procedió a la **"Elaboración del Manual de Misiones y Funciones del Municipio de Villa La Angostura"** y el **"Primer listado de competencias de los puestos de trabajo de la Municipalidad de Villa La Angostura".** En forma complementaria y a pesar de no estar incluido en el alcance del presente proyecto, se elaboro un **"Manual de Procesos de la Gestión Municipal de Villa La Angostura"**

El plan de acción de la tercera etapa fue el siguiente:

a) Elaboración de plantilla para el análisis de puestos de trabajo.
b) Entrega de plantillas a todas las áreas.
c) Coordinación de reuniones de devolución de plantillas.
d) Procesamiento y sistematización de las plantillas.

a) Elaboración de plantilla para el análisis de puestos de trabajo.

A fin de poder relevar en forma detallada la misión, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que forman parte de la estructura organizativa Municipal, se confeccionó una plantilla modelo, la cual se entrego a todas las personas que forman parte de la Municipalidad de Villa La Angostura.

Esta plantilla de relevamiento de puestos de trabajo consta de los siguientes ítems (se adjunta al presente trabajo, la plantilla modelo)

- Nombre y Apellido

- Denominación del puesto que ocupa.
- De quien depende.
- A quien supervisa.
- Condición contractual
- Funciones básicas.
- Principales tareas y responsabilidades.
- Tareas secundarias.
- Relación con otras personas del mismo área o sector.
- Relación con otras personas de otras áreas o sectores.
- Herramientas que utiliza para desarrollar su trabajo.

b) Entrega de plantillas de análisis de puestos de trabajo a todas las áreas.

El día 16 de Julio del 2007 se entregaron las plantillas para el análisis de puestos de trabajo al Cr. Alejandro Bertolani, Jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad de Villa La Angostura, y éste fue el responsable de repartirlas a cada persona que forma parte de la estructura municipal.

c) Coordinación de reuniones de devolución de plantillas de análisis de puestos de trabajo.

Una vez entregadas las plantillas a todo el personal que forma parte del municipio, se consideró conveniente realizar reuniones grupales en las distintas áreas, a fin de explicar los motivos y la finalidad que tenían las mismas, y la importancia que tenía para la confección del Manual de Misiones y Funciones.

Se planificaron aproximadamente 40 reuniones con las distintas áreas y dependencias municipales (se adjunta como papel de trabajo, la planificación de reuniones). El período estimado para la

realización de dichas reuniones fue de un mes (entre el 23 de Julio y el 24 Agosto de 2007). Finalmente, las reuniones con todas las áreas concluyeron los primeros días del mes de Septiembre 2007.

En las reuniones se consensuaba con el personal que participaba de las mismas la devolución de las plantillas en un plazo de una semana aproximadamente después de realizada la reunión.

Este plazo establecido no fue respetado en muchas áreas, lo cual dificulto la recopilación de plantillas y por lo tanto, el análisis de muchos puestos de trabajo. Ante esta dificultad se consensuó y estableció con el Jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad, el 14 de Septiembre de 2007 como fecha límite para la entrega de las plantillas por parte de todo el personal Municipal. A pesar de haber establecido dicha fecha, al 15 de Septiembre sólo el 50% del personal del Municipio había entregado las plantillas completadas. Ante este escenario, se solicitó una prórroga para la entrega del trabajo final.

d) Procesamiento y sistematización de las plantillas para el análisis de puestos de trabajo.

De 210 cuestionarios que fueron distribuidos entre todo el personal de la Municipalidad de Villa La Angostura, se recibieron respuestas de 158 personas. El 05 de Octubre de 2007, se recepcionaron las últimas plantillas.

Con estas respuestas personales, se trabajo en la definición de las Misiones y Funciones de cada uno de los puestos de trabajo que forman parte de la estructura organizativa municipal.

En algunos casos, junto con la recolección de las plantillas, se realizaron breves reuniones aclarando dudas e interpretaciones, e incluso en algunos casos, completando las plantillas en forma conjunta con las personas del área.

En el siguiente cuadro, se muestra el total de plantillas entregadas en las distintas Secretarías, Intendencia y Tribunal de Faltas y el porcentaje de respuestas por cada área.

Plantillas entregadas por Área

Área	Personas que respondieron	Personas que NO respondieron	% Respuesta
Intendencia	8	1	88,89%
Economía	30	5	85,71%
Gobierno	54	8	87,10%
Turismo	17	3	85,00%
Obras Públicas	45	35	56,25%
Tribunal de faltas	4		100,00%
Total general	158	52	

Del cuadro se puede inferir que existió un alto compromiso de parte del personal municipal para la elaboración del Manual de Misiones y Funciones de la Municipalidad de Villa La Angostura; de las plantillas entregadas en las distintas Secretarías más del 85% del personal las completo, excepto la Secretaría de Planificación de Obras y Servicios Públicos, de los cuales sólo el 56,25 % completo las plantillas. En este área, de los 35 empleados que no entregaron las plantillas, 25 pertenecen a la Dirección de Mantenimiento y Servicios Generales. A fin de poder identificar los puestos de trabajo que existen en esta Dirección se realizo una reunión con la Secretaria de Planificación de Obras y Servicios Públicos, en la cual se definieron los puestos de trabajo que conforman la Dirección y las funciones principales de dichos puestos.

Las plantillas completadas por el personal, más todas las reuniones que se realizaron en las distintas áreas y/o dependencias municipales durante los 9 meses de trabajo del presente proyecto, permitieron definir los puestos de trabajo de la

estructura organizativa municipal, los cuales se encuentran desarrollados en el **Anexo I: "Manual de Misiones y Funciones de la Municipalidad de Villa La Angostura".**

3. Villa La Angostura: Contexto Actual

El desarrollo de la primera etapa ha comenzado con un análisis integral de las características socio económicas de Villa La Angostura. También se ha considerado el importante crecimiento que ha tenido la localidad, fenómeno que se ha sostenido en los últimos años y ha transformado gradualmente a la misma. Se ha relacionado este fenómeno con distintas variables socio-económicas (población, plazas hoteleras, prestación de servicios públicos, estacionalidad, etc.), para de esta forma, poder interpretar mediante el trabajo como afectan las mismas al funcionamiento de la Municipalidad de Villa La Angostura.

Contexto Socio-económico de Villa La Angostura

La ciudad de Villa La Angostura se encuentra ubicada al sur de la cordillera de la provincia del Neuquén, sobre la margen norte del Lago Nahuel Huapi, a 473 Km. de la capital neuquina y a 1693 Km. de Capital Federal. Tiene las características del clima húmedo de la cordillera patagónica, con frecuentes nevadas en invierno e intensas lluvias en primavera y en otoño, la temperatura media anual llega a 9° C con máximas de 30° C en verano y hasta -15° C en invierno.

La principal actividad económica de la localidad es el turismo, su emplazamiento dentro de una zona de lagos cordilleranos y los atractivos naturales que la rodean, la han posicionado como un destino de preferencia en el mercado turístico local. También posee un centro de ski (Cerro Bayo), lo cual favorece la actividad turística invernal.

La tasa de ocupación promedio anual está en el orden del 35% de las plazas hoteleras. Llegando a picos del 100% en algunos días del mes de Enero y en las vacaciones escolares de invierno.

Población al 31/12/06	**14.320 Habitantes**
Ejido Municipal	**7.960 Has.**

Historia e identidad

La zona que actualmente ocupa Villa La Angostura era comúnmente denominada El País de las Manzanas, por la gran cantidad de árboles de esa fruta traídas por los padres jesuíticos a principios del siglo XIX. Debido al clima duro de los inviernos, no era territorio que tuviera poblaciones indígenas estables. Era principalmente zona de cacería y veranada de los tehuelches "manzaneros". A fines del siglo XIX, el Gral. Villegas atacó y expulsó hacia el sur a las tolderías de Modesto Inacayal que invernaban en las nacientes del Limay. Tras la expulsión de los manzaneros, se asentaron en esta región los primeros pobladores. Gran cantidad de familias aborígenes provenientes de Chile decidieron cruzar la Cordillera de los Andes. Ingresaron a la Argentina por el paso de Puyehue (hoy Cardenal Samoré) y se instalaron sobre las orillas de los lagos Nahuel Huapi y Correntoso. Con los años se fueron sumando inmigrantes europeos, argentinos cansados de vivir en la ciudad y más chilenos. El medio de vida de estos pioneros era la agricultura y la ganadería en pequeña escala. Su comunicación y abastecimientos eran a través de extensos viajes a caballo a Chile, o a Bariloche, siguiendo la huella que bordeaba el Nahuel Huapi. También navegaban por el lago en precarias embarcaciones. En 1902, una vez definida la cuestión de límites con Chile, esta zona quedó bajo soberanía argentina. El Gobierno creó la Colonia Pastoril Nahuel Huapi, entregando a los colonos las tierras bajo ciertas condiciones, el fin era fomentar el asentamiento de pobladores y afianzar la soberanía nacional. Al año siguiente, arribó el italiano Primo Capraro, quien se convertiría en el principal promotor del desarrollo regional. Se dedicó a trabajar la tierra, montó un aserradero y, veinte años después, construyó el primer emprendimiento turístico junto a la boca del Correntoso: el primer hotel.

El 15 de mayo de 1935 se fundó formalmente Villa La Angostura, con la inauguración de la Oficina de Correos y Telégrafos, primer servicio público a la comunidad. Se hicieron muchas obras públicas y surgieron emprendimientos privados, se dio prioridad al turismo de alto nivel, adoptándose para las construcciones un estilo de montaña. Alrededor del año 1985 comenzó un segundo período de gran crecimiento de la

villa, coincidiendo con el inicio de la pavimentación de la ruta a Bariloche. Mucha gente se radicó desde entonces en la zona. En los últimos diez años, Villa La Angostura, se ha convertido en el segundo centro turístico de la provincia. El turismo es de carácter familiar, posee todos los recursos paisajísticos para disfrutar unas hermosas vacaciones. Sus extensos bosques y montañas, lo convierte en un centro de diversas actividades de turismo aventura. En invierno, el mayor atractivo es el Cerro Bayo, lugar de nieve y esquí en el que se practican distintas actividades deportivas y recreativas. Villa La Angostura se conserva como una típica villa de montaña, con construcciones pequeñas, mucha vegetación y aire de tranquilidad

Fuente: http://www.patagoniasuperior.com.ar/villalaangostura/identidad.htm

El fenómeno del crecimiento de Villa La Angostura

Desde los últimos 20 años Villa La Angostura ha crecido de forma ininterrumpida, combinando aumento de inversión con crecimiento de la población. Transformándose en una Villa esencialmente turística.

I. Población

La localidad ha experimentado un fuerte crecimiento poblacional durante los últimos años. Según información de los censos nacionales, Villa La Angostura paso de 3.041 a 7.813 habitantes entre los años 1991 y 2001. Posteriormente, como se observa en el siguiente cuadro, el crecimiento se acentuó llegando al orden de los 15.000 habitantes aproximadamente.

Evolución de la Población (2001 – 2006)

Año	Habitantes
2001	7,813
2002	8,775
2003	10,174
2004	11,563
2005	12,960
2006	14,320

Fuente: Registro Civil Villa La Angostura

II. Oferta y Demanda Hotelera

Al igual que en la población, se observa un importante crecimiento de la oferta de plazas hoteleras, entre los años 1991 y 2006.

Evolución de la oferta y la demanda Hotelera

Oferta de Plazas Hoteleras (1991-2006)

AÑOS	Nº de Plazas
1991	384
1992	626
1993	804
1994	868
1995	1,205
1996	1,322
1997	1,369
1998	1,692
1999	1,857
2000	2,266
2001	2,465
2002	2,636
2003	2,811
2004	3,201
2005	3,591
2006	3,782

Fuente: Secretaria Turismo Villa La Angostura

Ocupación Promedio (2000 – 2006)

Mes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ENERO	78,50%	69,28%	52,94%	85,49%	85,40%	83,90%	82,10%
FEBRERO	58,10%	54,12%	55,91%	82.78%	73,50%	65,50%	79.00%
MARZO	21,13%	23,59%	37,09%	40.68%	34,50%	34,80%	31,50%
ABRIL	21,57%	20,75%	19.50%	28.79%	38,40%	16,40%	27.00%
MAYO	7,80%	6,82%	9.25%	13.45%	S/D	9,05%	12,30%
JUNIO	7,94%	5,90%	9.65%	15.58%	S/D	12,80%	10.00%
JULIO	32,70%	28,31%	41.91%	42.76%	55.00%	62,52%	48,10%
AGOSTO	20,78%	20,08%	28.05%	33,83%	35,20%	27.00%	27.40%
SEPTIEMBRE	14,40%	11,73%	20.45%	27,37%	27,50%	22.00%	20,69%
OCTUBRE	18,69%	15,26%	17.47%	25,16%	S/D	17,80%	16,83%
NOVIEMBRE	18,82%	16,75%	25.90%	28,60%	S/D	25,70%	19,30%
DICIEMBRE	25,31%	19.00%	31,83%	35,55%	32,40%	26,70%	25,40%
% Anual	27,15%	24,30%	29.16%	38,33%	37,20%	33.68%	33,30%

Fuente: Secretaria Turismo Villa La Angostura

III. Análisis de Otras Variables

Habilitaciones Comerciales por año (2000 – 2006)

Año	Habilitaciones	Bajas	Habil.Netas
2000	128	64	64
2001	115	55	60
2002	138	26	12
2003	130	69	61
2004	177	60	117
2005	156	102	54
2006	175	102	73
TOTAL	919	478	441

Fuente: Dirección de Comercio Villa La Angostura

Obras Particulares por año (2000 – 2006)

Año	Obras Habilitadas	M2 Construidos
2000	179	103,462
2001	61	14,961
2002	132	37,362
2003	158	49,693
2004	189	102,494
2005	125	47,910
2006	156	56,794
	1,000	412,677

Fuente: Sec.Obras Publicas y Sistemas Municipalidad Villa La Angostura

Evolución de la demanda de Energía Eléctrica (2000 – 2006)

Año	KWh	KW	Usuarios
2000	10.730,028	3,050	2,561
2001	11,294,750	3,323	2,754
2002	13,179,478	3,655	2,931
2003	15,405,011	3,890	3,142
2004	17,730,547	4,520	3,401
2005	19,929,841	5,090	3,558

Fuente: Ente Provincial de Energía de Neuquén

Se puede inferir del análisis de las variables expresadas en los cuadros que, el crecimiento ha sido un fenómeno explosivo y, tanto el sector privado como el Municipio, en su carácter de principal institución de la localidad, deben procurar la ejecución de acciones

que permitan administrar este crecimiento y fundamentalmente hacerlo sustentable en el tiempo.

Párrafo extraído de Nota del Diario Rio Negro

"Del total de jefes de hogar, los nacidos en la localidad son el 24%, el 9% de otra ciudad, el 47% de otra provincia y el 21% de otro país. A fines del siglo pasado en Buenos Aires más del 50% de la población era inmigrante; llamativamente, en La Angostura el porcentaje de la gente foránea llega al 76%.

Como es de esperarse, de forma paralela al crecimiento de la población se produce un incremento en la demanda de servicios. Y la infraestructura con que cuenta la localidad no está a la altura de las circunstancias.

En los servicios básicos, como el gas, se observan serias deficiencias para cubrir la demanda. Actualmente hay decenas de pedidos de instalación de medidores de gas que han quedado en suspenso. Con la telefonía fija sucede lo mismo: no hay más números disponibles, y para solucionar eso, la empresa Telefónica debería invertir en la ampliación de la central.

El sistema de salud y educación también se encuentra desbordado. Directivos de varias escuelas locales anuncian que el año que viene va a haber problemas con los cupos de 5 y 6 años y que si no se construye una nueva escuela, en el 2007 el sistema colapsará.

En cuanto al Hospital, la consulta en las guardias se incrementó casi en un 50% en los últimos cuatro años y la infraestructura sigue siendo la misma."

Fuente: Diario Río Negro

Fecha: 19/10/05

Titulo: "Fuerte crecimiento poblacional en Villa La Angostura"

El fenómeno del crecimiento versus la capacidad instalada

La velocidad del crecimiento poblacional, ha superado ampliamente la capacidad de respuesta de la infraestructura y de los servicios públicos de la localidad. Por ejemplo:

Provisión de Gas Natural

Es recurrente la suspensión de las habilitaciones de medidores de gas para obras privadas (residenciales y turísticas), por imposibilidad de satisfacer la demanda con la red actual instalada.

Provisión de Energía Eléctrica

Villa La Angostura no se encuentra vinculada al Sistema Interconectado Nacional (S.I.N.) por lo que, su abastecimiento de energía eléctrica, se realiza mediante la Central Térmica Villa La

Angostura, equipada con generadores de gas natural y gas-oil. Según informe del Ente Provincial de Energía de Neuquén (E.P.E.N.) es necesario una fuerte inversión para incluir a la localidad en el S.I.N. ya que, actualmente, esta operatoria es altamente deficitaria y con la tendencia de crecimiento poblacional observada no podrá satisfacerse la creciente demanda.

Red Cloacal

Actualmente la localidad no posee la Red de Cloacas en funcionamiento, si bien existe el tendido de la zona céntrica, aún no se encuentra en funcionamiento, pues existen problemas legales por la instalación de la planta depuradora.

Tránsito

La avenida principal de la localidad (Av. Arrayanes) es parte de la Ruta Nacional N° 231 que se extiende hasta la aduana con Chile (Paso Cardenal Samoré), siendo paso obligado de transporte de cargas, lo cual en la época de alta afluencia turística, motiva graves problemas de congestión del tránsito. Actualmente existe un proyecto para delinear la traza de una ruta de circunvalación que derive el transporte de cargas.

El fenómeno del crecimiento y su relación con los servicios públicos municipales.

El crecimiento poblacional de los años analizados, ha derivado en una mayor demanda de servicios al Municipio. Para ello, la institución ha tenido que incorporar personal e ir ajustando su estructura operativa y funcional.

Como observamos en los cuadros anteriores, el crecimiento representa entre otras cosas:

- Mayor población
- Mayor cantidad de obras privadas
- Mayor superficie construida
- Mayor actividad comercial

Ante este crecimiento, el Municipio debe responder a una mayor demanda de la población, en cuanto a la prestación de los servicios públicos. Los cuales podemos clasificar, entre otros, de la siguiente manera:

- **Mayor demanda de servicios públicos directos.**
  - Alumbrado, barrido, limpieza, recolección de residuos, etc.
  - Servicio de provisión de agua potable.
  - Mantenimiento de calles, de plazas, de obras públicas, etc.
  - Mejoras edilicias y construcción de obras públicas.

- **Mayor demanda de servicios de asistencia y desarrollo social.**
  - Servicios de asistencia directa.
  - Contención familiar y prevención
  - Solución de demandas habitacionales.

- **Aumento de contribuyentes.**
  - Servicios de atención al contribuyente y recaudación.
  - Expedientes de habilitaciones comerciales y obras privadas.
  - Necesidad de mayor fiscalización y control.
  - Necesidad de mejor organización y control interno.

Otra cosa a tener en cuenta, respecto de los servicios públicos municipales directos, tales como el alumbrado público, los servicios de barrido y limpieza, recolección de residuos y la provisión de agua potable, entre otros, son las limitaciones o

complejidades propias del tamaño y la conformación del ejido municipal, el cual es muy extenso (cubre una superficie de 7.960 has., distribuidas en aproximadamente 21 km., sobre la ruta nacional N° 231). Además, la baja densidad de superficie construida sobre la superficie total de los terrenos determinada por la Ordenanza Municipal 1414/03 "Código de Planeamiento Ambiental Urbano de Villa La Angostura", dispersa a la población en una superficie muy amplia, y por ende, dificulta la prestación de los servicios mencionados, ya que las distancias a recorrer por los agentes municipales y los correspondientes equipos y maquinarias son extensas.

El fenómeno del crecimiento y su relación con la actividad turística.

La localidad se transforma en las temporadas altas de verano e invierno, produciéndose un alto nivel de exigencia en la demanda de servicios privados y públicos.

Los hoteles, las agencias de turismo, los establecimientos gastronómicos, los comercios céntricos, las estaciones de servicios, etc., funcionan al máximo de su capacidad operativa, teniendo incluso que ajustar su estructura de funcionamiento para adecuarse a la demanda generada. Infiriendo de los datos de ocupación hotelera se puede determinar que, en los picos de ocupación, la villa cuenta con unos 3.300 huéspedes hoteleros, mas la ocupación informal que según fuentes consultadas rondaría el 30% y los pasantes (personas que pasan el día en la localidad sin pernoctar) que representan un 25% aproximadamente, la población turística alcanzaría las 5.000 personas.

Este nivel de demanda se traslada directa e indirectamente al Municipio, en cuanto a:

- Mayor cantidad de personas circulan por la oficina turística

- Aumento de los requerimientos de prestación de servicios públicos
    - Barrido y limpieza
    - Servicio de agua
    - Mantenimiento de calles
- Control del tránsito.
- Nivel de infracciones en juzgado de faltas.
- Aumento de la demandas de los prestadores de servicios turísticos.

Por todo lo expuesto, podemos inferir que la localidad de Villa La Angostura presenta un fuerte y sostenido crecimiento desde hace ya varios años, el cual se ve acentuado en épocas de temporada alta, tanto de invierno como de verano. Por lo cual, tanto el sector privado como el público, tienen que ajustarse a una realidad muy cambiante, requiriendo un alto nivel de adaptación.
Por otra parte, la velocidad del fenómeno del crecimiento sin una adecuada respuesta de la inversión publica y las complejidades propias del tamaño del ejido, han colocado a la localidad en una situación en la cual, la provisión de algunos servicios públicos (gas, luz y cloacas) se encuentra al borde de la saturación o existan falencias en su prestación.

En las entrevistas realizadas con funcionarios de planta política, personal permanente de las distintas áreas, representantes gremiales y otros agentes del Municipio, se ha observado que existe conciencia sobre la problemática antes mencionada, y se ha podido recoger la fuerte necesidad de tener herramientas para poder dar respuestas a este fenómeno, que según lo relevado, en algunos aspectos, supera la capacidad instalada de infraestructura, servicios públicos y la organización de los recursos humanos del Municipio.

Si bien puede considerarse que el fenómeno de la inmigración y la afluencia de personas en las temporadas turísticas, representan signos positivos relacionados con el desarrollo de la localidad, también preocupan a los funcionarios y trabajadores del Municipio ya que, la combinación de ambas variables representa una mayor demanda de la población (permanente o temporaria) que se debe contener y sustentar mediante, política pública, infraestructura y servicios públicos.

Nota del Diario La Nación

VILLA LA ANGOSTURA.- Los nacidos y criados. Los venidos y quedados. Sofisticados restaurantes y la tradicional cantina en la que los amigos aún se juntan para jugar al truco. La tecnología de la tevé satelital y la única antena que había en 1978 para mirar el Mundial de fútbol. Un centro de esquí vendido en casi 6 millones de dólares y un hospital postergado que no tiene quirófano.

Esta extraña convivencia entre el progreso maratónico y el pasado parece haberse convertido en un detalle más de la identidad de esta aldea de montaña neuquina, ubicada a 82 kilómetros de San Carlos de Bariloche y a 1650 de Buenos Aires.

Por un lado, las cifras no hacen más que graficar el auge que esta villa turística vive en todos los aspectos. Pero, por el otro, están sus actuales 15.000 residentes. Y si bien la mayoría de ellos se sostiene merced a este crecimiento, se encuentra viviendo en una ciudad que, claramente, no es la que era hace apenas cinco años, cuando había unos 8000 habitantes y unas 2500 plazas hoteleras. Hoy, según datos aportados por la Secretaría de Turismo local, la oferta de camas supera las 3700.

Convivencia

"Llegué hace 20 años, cuando apenas éramos 2000 habitantes. Jamás vi tanta gente como este verano. Y sí... la invasión se siente", admite en diálogo con LA NACION Yeni Boschi, dueña de un local de artesanías.

Para ella, las temporadas altas son períodos de mucho trabajo, pero también una etapa del año en la que debe modificar sus rutinas. "Los del pueblo nos encontramos a las nueve menos diez de la mañana en la puerta del supermercado y estamos esperando a que abra. Más tarde, ya es imposible comprar", relata.

Graciela Arakelian, su compañera en el local, dice que es cierto que la cantidad de gente que llega les cambia la vida, pero que no tienen derecho a quejarse. "Vivimos en un lugar turístico y es así", agrega.

Liliana López y su esposo, Eduardo Abalos -responsables de una vinoteca ubicada sobre la avenida principal de la Villa- son del grupo de los venidos y quedados. "Veníamos siempre de vacaciones y una temporada decidimos quedarnos". El matrimonio vivía en Caballito y hace unos años dio el gran salto. "No soportaba más la

inseguridad de Buenos Aires -dice Liliana-. Acá voy al banco tranquila, con la plata en la mano."
Si bien esta pareja ya conoció la villa neuquina en pleno auge, ella reconoce: "Sí, los problemas de infraestructura existen y el turismo altera todo, genera colas larguísimas en todos lados... Pero sigo eligiendo este lugar para vivir".
Liliana Iturriaga de Rossi, dueña junto a su esposo de una hostería ubicada a unos 200 metros de la avenida Arrayanes, también subrayó su apuesta por la Villa: "Cuando nos vinimos a vivir acá y pregunté dónde podíamos recibir la mejor atención médica por si nos pasaba algo, me dijeron: «La mejor clínica es el avión a Buenos Aires». Pero elegimos este lugar. Es hermoso, tranquilo. Estamos muy contentos".
Villa La Angostura es por estos días sinónimo de desarrollo. Sergio Castro ("Keko"), secretario de Turismo y Producción del Municipio, señaló a LA NACION que el objetivo del gobierno comunal es "orientar este desarrollo hacia lo que la gente vaya necesitando".
El funcionario detalló luego que la ocupación promedio en la tercera semana de enero llegó al 95,5 por ciento. "Y entre 2005 y 2007 se sumaron unas 550 camas a la oferta hotelera", agregó.
Otra prueba de la prosperidad que vive esta aldea de montaña quedó registrada este mes en una publicación de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de la localidad. Allí se indica que los metros cuadrados construidos anualmente también hicieron saltar las estadísticas. El informe, publicado en la revista 2010 refiere que se construyeron 50.000 metros cuadrados por año en 2004 y 2005, y que en 2006 se llegó a los 60.000 metros cuadrados.

Crecimiento vs. colapso

Hugo Panessi, intendente de Villa La Angostura, puntualiza: "Frente al crecimiento, falta la inversión de estado provincial. Y en este sentido el Municipio sólo puede hacer gestión a favor de la construcción de redes de cloacas o del hospital local, por ejemplo".
La obra en el hospital está considerada una de las grandes deudas con la comunidad. Este postergado centro de salud funciona con la atención médica básica, pero carece de una gran cantidad de servicios vitales para la población que reside en forma permanente en Villa La Angostura.
"Actualmente, hay dos pacientes derivados en promedio por día, sin contar los que se autoderivan", explicó el intendente, que además es médico generalista.
En cuanto a la convivencia de nacidos y venidos, Panessi subrayó: "Por un lado, tenemos a los pioneros, que soportan estos cambios sin oponer resistencia y, por el otro, están los nuevos residentes, que se aferran a lo actual y no quieren que cambie nada de lo que había hasta que llegaron ellos".

Fuente: Diario La Nación
Fecha: 28/01/07
Titulo: La población casi se duplico en los últimos cinco años y el auge no se detiene

Nota de Revista 2010, donde se pueden leer opiniones de la población de la localidad

Testimonios de la población en la actualidad

A continuación podremos leer la opinión resumida de distintos sectores de la sociedad.

Hemos efectuado cuatro preguntas que han sido respondidas por gran cantidad de pobladores y hemos armado respuestas genéricas que incluyen la opinión de todos para no transformar sus opiniones en meros cuadros numéricos. Además de colocar algunas respuestas de personas que por su imagen pública creemos que es necesario se sepa qué opinan al respecto, con nombre y apellido. Responden Hoteleros, Comerciantes, Profesionales, Docentes, Trabajadores el Candidato a Intendente por el Movimiento Popular Neuquino y el actual Intendente.

1 - ¿Cree Usted que Villa La Angostura está creciendo a un ritmo sustentable? SI-NO ¿Por qué?

"Sí, por que desde hace más de 18 años con errores y muchos aciertos hubo existe planificación y un debate permanente en la sociedad". (Dr. Hugo Panessi)

"Desde el punto de vista de la infraestructura urbana de obra pública es evidente que no, la población y el sector privado han crecido e invertido y no han tenido el acompañamiento de la infraestructura de servicios. El desarrollo sustentable no es lo mismo que el crecimiento, Si bien se han sentado las bases para que el turismo sea nuestra principal fuente de ingresos, no veo hoy que se este trabajando en políticas de estado que consoliden el destino como de excelencia". (Roberto Cacault).

"No creo que el crecimiento sea sustentable, creo que no está planificado, es empírico y no está acompañado por la infraestructura necesaria para poder mantenerse".

"Falta de adecuada estructura de servicios".

"No se realiza por medio del Municipio una adecuada administración de los rubros de actividades que deben ser limitadas y cuales ser fomentadas".

"No tenemos Hospital acorde a la cantidad de Habitantes. Es inconcebible que no haya un quirófano, una sala de cuidados intensivos, de neonatología etc".

"El crecimiento se ha producido sólo en la oferta privada, la inversión, pública en infraestructura no ha acompañado este crecimiento".

“Los organismos públicos deben favorecer el crecimiento y modernización del centro de esquí, con exenciones impositivas, créditos o lo que consideren necesario para que VLA pueda ofrecer una alternativa competitiva respecto de Chapelco y Catedral”.

“Hay que solucionar el tema habitacional para que la mano de obra pueda acceder a viviendas dignas y tratar de equilibrar la presión que existe sobre el precio de los alquileres”

“Falta un plan director que nos marque con claridad quienes somos, que queremos y hacia donde vamos, ya que como comunidad adolescente que somos todavía no lo tenemos muy claro”.

“El crecimiento de la localidad está sostenido debido al flujo de inversiones externas que permanentemente se derraman en la economía local a través de las inversiones que se realizan y generando una ocupación plena de mano de obra. Existe un fenómeno extraordinario que es el aumento exponencial del turismo extranjero, si este proceso se sostiene en el tiempo, indudablemente cambiará radicalmente la perspectiva del desarrollo local.

2) ¿Qué actividad cree Usted que es la que realiza el mayor aporte a los ingresos de la localidad? ¿Y la segunda?

“El turismo en primer lugar y la construcción, si consideramos que esta es secundaría a la primera respuesta se agruparía la actividad privada” (Dr. Hugo Panessi)

“La actividad económica de mayores ingresos en la actualidad es la construcción, en intima relación con la inversión en turismo ya sea por emprendimientos hoteleros o por casas de vacaciones. La segunda actividad es el turismo, de cualquier manera y más allá de cuál esté primera ambas están vinculadas”. (Roberto Cacault)

“No manejo cifras que me permitan hacer una definición exacta sobre este tema, pero todavía supongo que la construcción es la primera y el turismo la segunda”.

“Creo que las dos actividades fundamentales son el turismo y la construcción y van de la mano ya que se alimentan mutuamente”.

3) ¿Qué cree Usted que debe hacerse para tener mejor afluencia turística en la temporada baja?

“Trabajar sobre nichos puntuales, luna de miel, grupos deporte, producto congresos y convenciones, etc”. (Dr. Hugo Panessi)

“La manera de llenar las bajas es con la diversificación de ofertas turísticas que tienen que ver con diferentes mercados, como es la organización de eventos deportivos, culturales, convenciones, y en el tiempo instalar mas allá del turismo del ocio, el turismo

temático, de salud, de investigación, etc. Si se desarrollan grandes emprendimientos como los del golf y el desarrollo en forma conjunta con Cerro Bayo de las pistas provinciales, también es una manera de alargar la temporada de invierno, lo cual disminuye la baja de primavera". (Roberto Cacault)

"Promover nuestro destino a nivel Internacional y publicitarlo en el país con promociones conjuntas de las distintas ramas de la actividad, para ofrecer paquetes que sean atractivos".

"Fundamentalmente realizar acciones promocionales serias y de manera profesional, afectando para tal fin los recursos necesarios, como una verdadera Política de Estado, tomando la promoción como una inversión y no como un gasto. Sería importante generar acciones promocionales heterogéneas, innovadoras, superadoras: diferenciarse en este tipo de acciones también habla de un destino diferente.

"Creo que lo primero es que los gobiernos, cualquiera sea el partido de turno, tengan claro que vivimos del turismo y tengan al frente de esa cartera gente idónea que pueda llevar un plan adelante y el presupuesto necesario para realizarlo. Villa la Angostura tiene un público predominante de familias que buscan cabañas para alojarse y hoy es casi imposible que se construya un complejo de cabañas con todos los requisitos que hay que cumplir, deja de ser negocio. Por otra parte promocionar actividades como la pesca".

"En un lugar que vive 100% del turismo directa e indirectamente, hay que brindarle al turismo que es de quién vivimos y gracias a ellos vivimos, más servicios y lugares de esparcimiento. Un centro de Esquí, municipal o provincial, además del privado que tiene que estar. Canchas de golf, centros de todo tipo de entretenimientos para niños y adultos. Casinos, cines, canchas de tenis, paddle, fútbol cinco, peloteros etc, etc

4) Por favor, realice el comentario que crea necesario como aporte para el crecimiento de la localidad

"Es necesario dejar los intereses particulares y sectoriales y ver con más generosidad los objetivos generales y valores más constructivos para una sociedad tan heterogénea". (Dr. Hugo Panessi)

"Villa La Angostura sigue siendo reconocida como un destino importante y de alto rango dentro de la Patagonia. es fundamental e importante que el desarrollo se marque en esa dirección y no permitir que decaiga, no somos un destino para competir en el marco de lo mediocre, quedo demostrado en épocas de crisis, que tener turismo de alta gama, nos hizo un poco mas fácil sortear los obstáculos que las circunstancias nos planteaban. Es por ello que el desarrollo hay que discutirlo y planificarlo con la suficiente flexibilidad que marcan los tiempos, pero nunca perder de vista el objetivo que debe ser un turismo de alto poder adquisitivo y de bajo impacto ambiental". (Roberto Cacault)

“Tenemos muchas carencias, no sólo a nivel turístico, que deben ser solucionadas para que Villa La Angostura sea realmente un lugar de excelencia turística, además de las carencias de servicios, no debemos olvidarnos que tampoco tenemos un Hospital acorde a la cantidad de población.

“Necesitamos y merecemos planta potabilizadora de agua, planta de tratamiento de residuos cloacales. Mejorar servicios de recolección de residuos acorde a las necesidades de la población. (En temporada alta dos veces al día, y en temporada baja una vez al día) Asfalto, esto ya no es una aldea, dista mucho de serlo, es un lugar con paso internacional, por lo tanto tiene prioridad camino de circunvalación y mejorar las calles, con asfalto.

“En realidad no quiero que la localidad siga creciendo, es mas, considero que este crecimiento ya es demasiado. Mi opinión es que hay que hacer pueblos satélites para que se pueda seguir manteniendo esto como pueblo y que no llegue a ser ciudad como es Bariloche. Todavía podemos manejar esto, simplemente son decisiones políticas”.

“Se deben fortalecer todas las organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales, relacionadas con la planificación y promoción de VLA como destino turístico”.

“Crecer, no significa necesariamente ser mas grandes sino que debiera significar también ser mejores. Generar un proceso de concientización, en el cual todos los sectores involucrados tomen parte de ello, es una tarea impostergable que el Estado debiera fomentar con acciones concretas y de las cuales ningún sector se debería de abstener en participar.

Fuente: Revista 2010 Villa la Angostura
Fecha: 01/07
Titulo: Villa la Angostura, una aldea de montaña.

El fenómeno del crecimiento y el empleo.

Si bien podemos observar en la información expuesta con anterioridad que, el crecimiento de la población y la oferta hotelera ha sido sostenido durante los últimos años, la complejidad de las variables antes mencionadas dificulta alcanzar niveles óptimos de productividad. Compatibilizar, el código urbano, el tamaño del ejido, la provisión de servicios públicos, la estacionalidad, con el crecimiento sustentable de la localidad, permitirá lograr mayor productividad y eficiencia.

Sector Privado

El valor de la tierra, el permanente incremento del costo de la construcción, las limitaciones respecto de las superficies construidas y la marcada estacionalidad del turismo, son factores que atentan en mayor o menor medida, con la productividad del sector turístico en general.

La estacionalidad de la actividad (ver cuadro ocupación hotelera), no favorece la estabilidad del empleo, en temporadas altas las empresas hoteleras hacen uso de la modalidad de contrato por temporada para incorporar personal, motivo por el cual existe una alta rotación de recursos y grandes dificultades para la incorporación del personal y la estabilidad de la estructura de los recursos humanos.

Por otra parte, la actividad económica es llevada adelante por Pymes de mediana y pequeña envergadura, en su mayoría de conformación familiar, para las cuales es muy dificultoso realizar aprovechamientos a escala, profesionalizarse y acceder al crédito.

Municipio

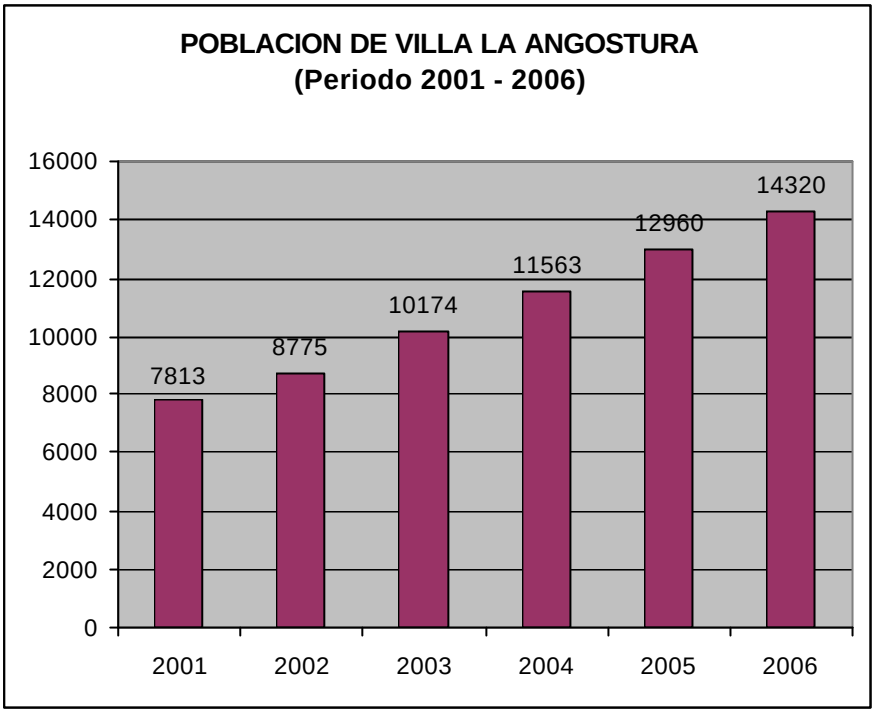
El Municipio en este sentido, también presenta dificultades para alcanzar niveles óptimos de eficiencia. En los últimos años, se ha incorporado gran cantidad de personal para responder a la comunidad ante la demanda creciente de servicios municipales. Si bien los concursos se realizan dentro del marco de las ordenanzas municipales, una vez incorporados los recursos, la inducción se realiza sin pautas y/o procedimientos escritos, que favorezcan el conocimiento de las tareas a desarrollar y su importancia dentro del entramado del funcionamiento integral del Municipio.

También se ha recogido de las entrevistas realizadas que, se requiere de mayor nivel de capacitación en algunas áreas y que, las limitaciones relacionadas con los concursos de personal, en algunos aspectos atenta con la búsqueda de personal profesional o idóneo.

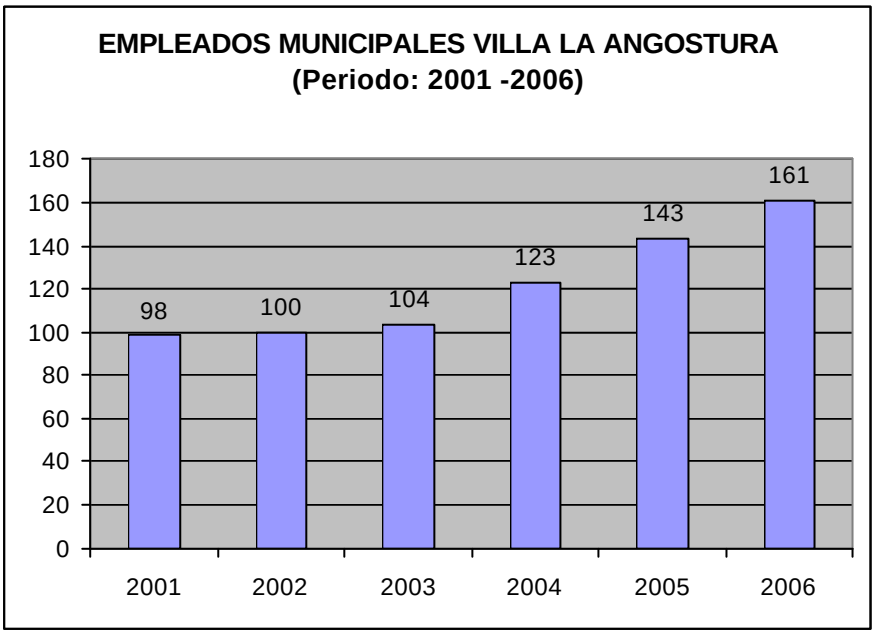
El fenómeno de crecimiento y las implicancias del mismo, requieren de capacidad de adaptación y respuesta a las demandas de la comunidad. El Municipio responde a estas necesidades a través de sus recursos económicos y humanos, es por esto que, así como se hace hincapié en los primeros (Presupuesto, Control de Gestión, etc.), también debe darse importancia al recurso humano, capacitándolo y definiendo pautas claras de funcionamiento y organización, en el cumplimiento de los objetivos municipales.

Además de lo expuesto anteriormente, se considero fundamental para la realización de este trabajo, realizar una investigación respecto del comportamiento de la población en la localidad y su relación con el empleo municipal.
De esta manera podremos elaborar un "Manual de Misiones y Funciones" para el personal municipal actual, con una proyección de corto y mediano plazo en función a una expectativa de crecimiento de la localidad

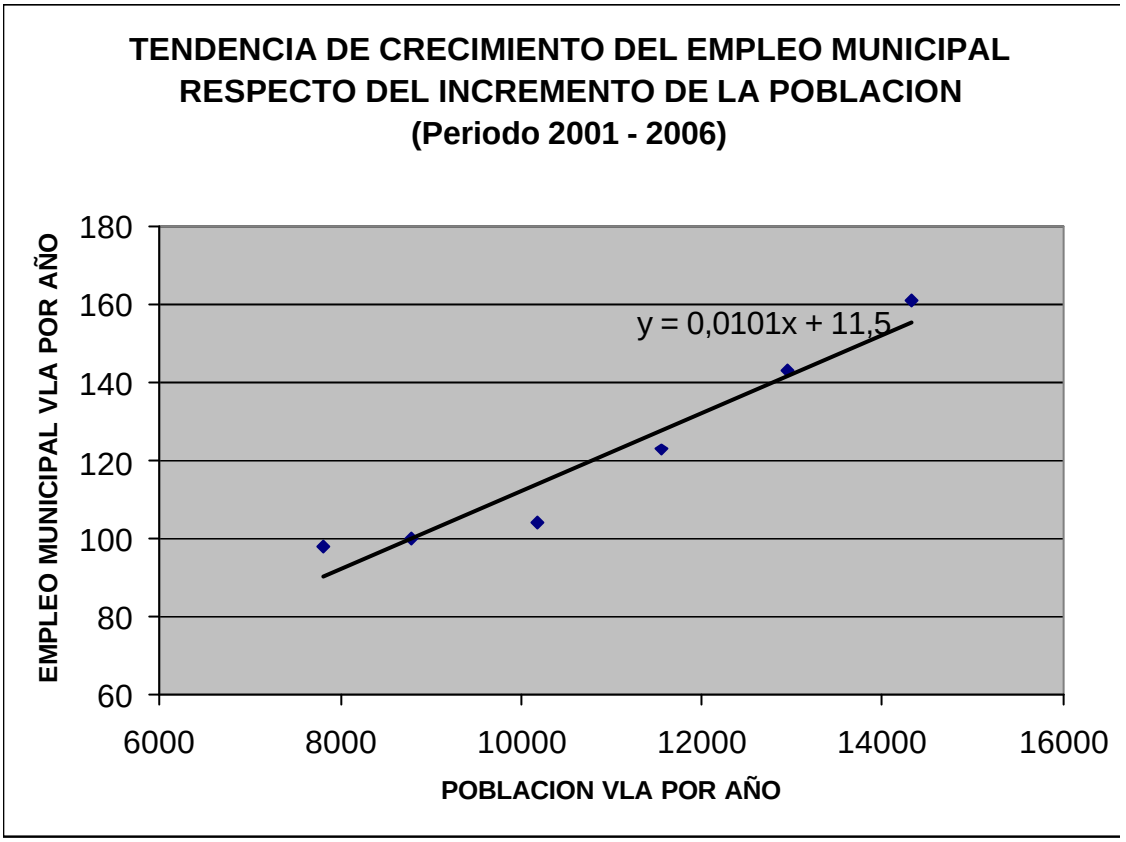
Son fuentes de esta investigación, información aportada por el Registro Civil local, por el Área de Personal de la Municipalidad de Villa La Angostura y trabajos publicados por el INDEC, respecto de Municipios argentinos.



Fuente: Registro Civil Villa La Angostura (22/02/07)



Fuente: Dirección de Personal de Villa La Angostura (Cantidad de Agentes Municipales 21/02/07) - Esta información puede tener una leve distorsión respecto de las bajas y altas del periodo analizado.



Fuente: Registro Civil VLA y Dirección de Personal Municipalidad VLA

Otros Indicadores de Empleo Municipal y Población de Villa La Angostura

- Según trabajos del INDEC www.indec.gov.ar/proyectos/prinem/publicacion/sibim4.htm) El empleo municipal en Argentina representa entre 10 y 12 agentes municipales cada 1.000 Habitantes.
- Se estima según información brindada por el Registro Civil que Villa La Angostura tiene alrededor de 14.320 habitantes.
- El promedio de agentes municipales de Villa La Angostura según la población informada por el Registro Civil al 31/12/ 2006 es de 11 agentes cada 1.000 habitantes.
- El crecimiento de la población de Villa La Angostura ronda el 12% anual desde el año 2001 al año 2006. (Promedio 1328 Habitantes por año)

- Según el análisis realizado desde el 2001 al 2006, se ha producido un incremento de 10.10 agentes cada 1000 nuevos habitantes.

Evolución del Personal Permanente y Contratado por Secretaria o Sector (2001 – 2006)

Secretaria o Sector	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Economía	13	13	17	24	28	29
Gobierno	23	25	25	29	36	44
Honorable Concejo Deliberante	1	1	1	1	1	1
Obras y Servicios Públicos	52	52	52	59	66	73
Secretaria Privada	1	1	1	1	1	1
Tribunal Faltas	3	3	3	3	4	4
Turismo y producción	5	5	5	6	7	9
	98	100	104	123	143	161

Fuente:Dirección Personal Municipalidad Villa La Angostura

Estimación del crecimiento de la Población y el Empleo Municipal para los próximos 5 años

Años	Proyección Media	Empleados Proyectados	Aumento Personal
2007	15,843	176	15
2008	17,470	193	16
2009	19,211	210	18
2010	21,082	229	19
2011	23,098	250	20

Notas:

1.- La proyección de crecimiento es una estimación que se ha realizado considerando que se mantendrán durante los próximos 5 años los indicadores expresados anteriormente.

2.- En este análisis no se ha considerado la variación en la población originada por la afluencia turística.

Conclusiones de la Investigación:

Considerando como válidas las expresiones numéricas, podemos concluir que la planta de personal permanente y contratado de la Municipalidad de Villa La Angostura crecerá considerablemente en el corto y mediano plazo, incrementándose en el orden del 50% y 60% en los próximos 5 años. Por ello,

"Para garantizar la continuidad y utilidad del Manual de Misiones y Funciones con el transcurso del tiempo, será fundamental considerar la dinámica y transformación que puede llegar a tener el Municipio en el corto y mediano plazo".

4. Marco Legal de la organización municipal. Organigrama. Planta de Personal. Proyecto de Carta Orgánica.

En este documento analizaremos el marco legal que le da sustento a la organización interna y al organigrama de la municipalidad de Villa La Angostura.

4.1. Marco legal de la organización de los municipios neuquinos

La Constitución Nacional prevé en los artículos 121 y 122 que las provincias conservan todo el poder no delegado al Gobierno Federal, organizan sus instituciones, se rigen por ellas, eligen a sus gobernadores, legisladores y demás funcionarios públicos.

El artículo 123 dispone que cada provincia dicte su propia Constitución, asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.

Art. 121.- *Las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno federal, y el que expresamente se hayan reservado por pactos especiales al tiempo de su incorporación.*

Art. 122.- *Se dan sus propias instituciones locales y se rigen por ellas. Eligen sus gobernadores, sus legisladores y demás funcionarios de provincia, sin intervención del Gobierno federal.*

Art. 123.- *Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero*

La Constitución de la Provincia del Neuquén en su cuarta parte "Régimen Municipal" (Artículos 270 a 299) establece como se deberán organizar los Municipios de la provincia.

El artículo 273 establece las atribuciones comunes a todos los Municipios.

Art. 273. *- Son atribuciones comunes a todos los Municipios, con arreglo a sus cartas y leyes orgánicas:*

a). Las de su propia organización legal y libre funcionamiento económico, administrativo y electoral; las referentes a su plan edilicio, apertura, construcción y mantenimiento de calles, plazas, parques y paseos; nivelación y desagües, uso de calles y del subsuelo, tránsito y vialidad; transportes y comunicaciones urbanas, edificación y construcciones; servicios públicos locales; matanza, mercados, ferias populares y abasto; higiene; cementerios; salud pública; moralidad y costumbres; recreos; espectáculos públicos y comodidad; estética; organización de servicios fúnebres; y, en general, todas las de fomento o interés local.

b). Crear recursos permanentes o transitorios estableciendo impuestos, tasas o cotizaciones de mejoras cuyas cuotas se fijarán equitativa, proporcional y progresivamente, de acuerdo con la finalidad perseguida y con el valor o el mayor valor de los bienes o de sus rentas. La facultad de imposición es exclusiva respecto de personas, cosas o formas de actividad lucrativa sujetas a jurisdicción esencialmente municipal, y concurrente con la del fisco provincial o nacional cuando no fueren

incompatibles. Las cotizaciones de mejoras se fijarán teniendo en cuenta el beneficio recibido por los que deban soportarlas. No se podrá gravar la introducción de artículos de primera necesidad ni la construcción, ampliación, reparación o reforma de la vivienda propia.

c). Recaudar e invertir libremente sus recursos.

d). Contratar empréstitos locales o dentro del país, con acuerdo de la Legislatura. Los empréstitos tendrán un fin y objeto determinado, no pudiendo ser autorizados para equilibrar los gastos ordinarios de la administración. En ningún caso la totalidad de los servicios de los empréstitos comprometerá más de la cuarta parte (1/4) de las rentas del Municipio, ni el numerario obtenido de los mismos podrá ser aplicado a otros destinos que los determinados por las ordenanzas respectivas.

e). Administrar los bienes municipales, adquirirlos o enajenarlos. Para este último caso se requerirá dos tercios (2/3) de votos del total de miembros del Concejo. Cuando se trate de edificios destinados a servicios públicos, se requerirá autorización previa de la Legislatura Provincial.
Las enajenaciones sólo podrán hacerse en remate o licitación pública, anunciados con sesenta (60) días de anticipación.

f). Contratar servicios públicos y otorgar concesiones a particulares, con límite de tiempo y rescatables sin indemnización por lucro cesante.

g). Votar anualmente su presupuesto de gastos y cálculo de recursos para costearlos y resolver sobre las cuentas del año vencido, remitiéndolas inmediatamente al Tribunal de Cuentas provincial.

h). Destinar permanentemente fondos para la educación en general.

i). Dictar normas edilicias tendientes a la seguridad y estética de las construcciones.

j). Acordar las licencias comerciales dentro de su jurisdicción, llevando el correspondiente registro.

k). Crear tribunales de faltas y policía municipal e imponer, de acuerdo con las leyes y ordenanzas respectivas, sanciones compatibles con la naturaleza de sus poderes, tales como multas, clausura de casas y negocios, demolición de construcciones; secuestros, destrucción y decomiso de mercaderías, pudiendo requerir del juez del lugar las órdenes de allanamiento que estime necesarias.

l). Declarar de utilidad pública, con autorización legislativa, a los efectos de la expropiación, los bienes que conceptuare necesarios para el ejercicio de sus poderes.

m). Celebrar acuerdos con la Provincia, el Gobierno Federal u organismos descentralizados para el ejercicio coordinado de facultades concurrentes e intereses comunes.

n). Celebrar convenios entre sí y constituir organismos intermunicipales con facultades y fines específicos para la prestación de servicios públicos, realización de obras públicas, cooperación técnica y financiera o actividades de interés común de su competencia.

Los Municipios han sido clasificados según la Constitución de la Provincia de Neuquén en tres categorías.

Art. 274. - *Los Municipios se dividirán en tres (3) categorías:*

1. Municipios de 1° categoría, con más de cinco mil (5.000) habitantes.

2. Municipios de 2° categoría, con menos de cinco mil (5.000) y más de mil quinientos (1.500) habitantes.

3. Municipios de 3° categoría, con menos de mil quinientos (1.500) y más de quinientos (500) habitantes.

Los censos nacionales, provinciales o municipales, legalmente aprobados, determinarán la categoría de los Municipios, la que no podrá ser rebajada sin previo reajuste aprobado por ley a dictarse.

La localidad de Villa La Angostura, según el último censo nacional del año 2001, tiene una población de 7.813 habitantes por lo cual, ya es un Municipio de 1° categoría según los parámetros de la Constitución Provincial. Sin embargo, todavía no ha dictado su propia Carta Orgánica, razón por la cual, aún se encuentra organizada como un Municipio de 2° Categoría.

Art. 277. *- Los Municipios de segunda categoría son gobernados por Municipalidades compuestas por dos (2) Departamentos: uno Deliberativo y otro Ejecutivo.*

El primero es ejercido por un Concejo compuesto de siete (7) miembros elegidos directamente por el pueblo, según el sistema electoral establecido por esta Constitución para la formación de la Legislatura Provincial, y duran cuatro (4) años en sus funciones. La designación del presidente del Concejo Deliberante recae en un concejal perteneciente al mismo partido político del intendente municipal, o alianza electoral en su defecto.
El segundo es ejercido por un ciudadano con el título de intendente, que debe ser argentino nativo o naturalizado y reunir las mismas condiciones requeridas para ser diputado provincial. Es elegido a simple pluralidad de sufragios en elección directa y dura cuatro (4) años en sus funciones.
En caso de acefalía temporal o definitiva del Departamento Ejecutivo, se establece como línea sucesoria el orden de prelación de la lista de concejales del mismo partido del intendente, comenzando por el presidente del Concejo Deliberante. Para el supuesto en que la acefalía definitiva se produzca faltando más de un (1) año para la finalización del mandato respectivo, el presidente del Concejo Deliberante convoca a una nueva elección, a realizarse dentro de los noventa (90) días hábiles.
El intendente puede ser suspendido o removido por el Concejo Deliberante por dos tercios (2/3) de los votos de la totalidad de sus miembros, en razón

de inhabilidad física o moral sobreviniente o mal desempeño de sus funciones.

4.2. Ley Nº 53

La Ley N° 53 de la Provincia del Neuquén establece en el **Titulo I – Del Régimen Municipal**, la forma en que se organizaran los gobiernos municipales de la provincia de acuerdo al tamaño de su población, facultando sólo a los municipios de primera categoría (con mas de cinco mil habitantes) a organizar sus gobiernos de acuerdo a sus propias cartas orgánicas.

Art. 3. *- Los municipios de primera categoría organizarán su gobierno de acuerdo con lo que establezcan sus respectivas cartas orgánicas. Tendrán atribuciones taxativamente enumeradas por el artículo 204 (213 de la Nueva Constitución) de la Constitución Provincial. En materia contable y financiera estarán sometidos a las mismas limitaciones impuestas por esta Ley a los demás municipios y al contralor del Tribunal de Cuentas de la Provincia.*

Los municipios de segunda (con menos de cinco mil habitantes y más de mil quinientos) y tercera categoría (con menos de mil quinientos habitantes) se organizaran de acuerdo al contenido de la Ley N° 53.

4.1.1. De los Municipios de Segunda Categoría.

La Ley N° 53 de la Provincia del Neuquén establece en el **Titulo II - Normas Comunes a los Municipios de de Segunda y Tercera Categoría y en el Titulo III – De los Municipios de Segunda Categoría**, la forma de organización de los municipios de segunda categoría, como es el caso de Villa La Angostura.

En el artículo 90 se establece la división de poderes fundamental, de la administración local de los municipios de segunda categoría.

Art. 90. *- La administración local de los municipios de segunda categoría estará a cargo de una Municipalidad compuesta de un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un (1) ciudadano con el título de intendente y un (1) Departamento Deliberativo, desempeñado por siete (7) ciudadanos con el título de concejal.*

4.1.2. Atribuciones del Concejo Deliberante

En el capitulo I – Del Departamento Deliberativo del Titulo III – De los Municipios de Segunda Categoría se establece la forma en que se constituirá el Concejo Deliberante y sus atribuciones de gobierno.

Si bien el Concejo Deliberante no se encuentra dentro del alcance presente trabajo, es necesario identificar las atribuciones que se encuentran dentro de su competencia para entender la incidencia de las determinaciones del Concejo Deliberante en el estructura organizativa del municipio.

Dentro de las atribuciones del Concejo Deliberante sobre los recursos y gastos del municipio encontramos las siguientes:

Art. 104 *- Corresponde al Concejo sancionar las ordenanzas impositivas y la determinación de los recursos y gastos de la Municipalidad.*

Art. 105 *- No se autorizarán gastos sin la previa fijación de sus recursos.*

Art. 106 *- Las ordenanzas impositivas y de autorización de gastos de carácter especial se decidirán nominalmente, consignándose en acta los concejales que votaron por la afirmativa y por la negativa. Omitiéndose la consignación, se entenderá que hubo unanimidad. Estas ordenanzas deberán ser sancionadas por el voto de por lo menos cuatro (4) miembros del Concejo.*

Art. 107 *- Todos los años, para el subsiguiente, el Concejo sancionará el presupuesto de gastos y cálculo de recursos de la Municipalidad.*

Este presupuesto necesitará para su aprobación el voto de por lo menos cuatro (4) miembros del Concejo.

Art. 108 *- El Concejo considerará el proyecto remitido por el Departamento Ejecutivo, y no podrá aumentar su monto total* ***ni crear cargos****, con excepción de los pertenecientes al Concejo.*

Art. 109 - *No habiendo el Departamento Ejecutivo remitido el proyecto de presupuesto antes del 31 de octubre, el Concejo podrá proyectarlo y sancionarlo, pero su monto no podrá exceder del total de la recaudación habida en el año inmediato anterior.*

Art. 110 *- El Concejo remitirá al intendente el presupuesto aprobado antes de 31 de diciembre de cada año. Si vencida esta fecha el Concejo no hubiera sancionado el presupuesto de gastos, el intendente deberá regirse por el vigente para el año anterior.*

Son facultades administrativas del Concejo las siguientes:

Art. 117 - *Corresponde al Concejo:*

1) Considerar la renuncia del intendente; disponer su suspensión preventiva y la destitución en los casos de su competencia.

2) Considerar las peticiones de licencia del intendente.

3) Proponer una terna alternativa de candidatos para juez de Paz titular y suplente. En caso de vacante, podrá proponer una nueva terna de igual carácter.

4) Organizar la carrera administrativa con las siguientes bases: acceso por idoneidad, garantizado por concurso público; escalafón; estabilidad; uniformidad de sueldos en cada categoría e incompatibilidades.

5) Aplicar sanciones disciplinarias a los concejales.

6) Acordar licencias con causa justificada a los concejales.

Por otra parte la Ley, **prevé en su Titulo II – Capitulo IX - Del Presupuesto** las partidas que lo integran y la forma en que se organizara.

Art. 54 *- Los recursos y los gastos con las especificaciones necesarias para determinar su naturaleza, origen y monto, se agruparán de la siguiente manera:*

Primera parte: recursos

a) En efectivo: ordinarios, extraordinarios y especiales.

b) Del crédito.

Segunda parte: gastos

a) De personal: sueldos con fijación del mínimo, compensaciones, sobre salarios, suplementos y otros gastos similares.

b) Otros gastos, gastos generales, subvenciones y subsidios.

c) Inversiones y reservas.

En el artículo 90 se establece la división de poderes fundamental, de la administración local de los municipios de segunda categoría.

4.1.3. Atribuciones del Departamento Ejecutivo

Art. 144 *- Corresponde al Departamento Ejecutivo:*

1) Convocar a elecciones municipales.

2) Promulgar y publicar las disposiciones del Concejo o vetarlas dentro de los diez (10) días hábiles de su notificación. Caso contrario, quedarán convertidas en ordenanzas.

3) Reglamentar las ordenanzas.

4) Expedir órdenes para practicar inspecciones.

5) Adoptar medidas preventivas para evitar incumplimiento a las ordenanzas de orden público, estando facultado para clausurar establecimientos, decomisar y destruir productos, demoler y trasladar instalaciones. Para allanar domicilios procederá con arreglo a lo dispuesto por el artículo 33 de la Constitución.

6) Convocar al Concejo a sesiones extraordinarias en casos urgentes.

7) Concurrir personalmente a las sesiones del Concejo cuando lo juzgue oportuno o sea llamado por éste a suministrar informes, pudiendo tomar parte en los debates, pero no votar. La falta de concurrencia por el intendente cuando sea requerida su presencia por el Concejo o la negativa a suministrar la información que le sea solicitada por dicho Cuerpo, será considerada falta grave.

8) Comunicar al Ministerio de Gobierno las separaciones que se produzcan y los interinatos que se dispongan en su cargo y en el Concejo Deliberante, con fecha de iniciación y terminación de los plazos.

9) Nombrar, aplicar medidas disciplinarias y disponer la cesantía de los empleados del Departamento Ejecutivo, con arreglo a las leyes y ordenanzas sobre estabilidad del personal.

10) Fijar el horario de la Administración municipal.

11) Representar a la Municipalidad en sus relaciones con la Provincia o terceros.

12) Hacerse representar ante los Tribunales como demandante o demandado, en defensa de los derechos o acciones que correspondan a la Municipalidad.

13) Solicitar licencia al Concejo en caso de ausencia mayor de cinco (5) días.

14) Celebrar contratos, fijando a las partes la jurisdicción provincial.

15) Fijar los viáticos del personal en comisión.

16) Aplicar las sanciones establecidas en las ordenanzas.

17) Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes inherentes a la naturaleza de su cargo o que le impongan las leyes de la Provincia.

Art. 145 *- Corresponde al Departamento Ejecutivo proyectar el presupuesto de gastos y recursos, debiendo remitirlo al Concejo Deliberante con anterioridad al 31 de octubre de cada año.*

Por otra parte la Ley le da facultades al Intendente para organizar el equipo de trabajo que lo asistirá para el cumplimiento de sus atribuciones.

Art. 160 *- El intendente tendrá como auxiliares para el cumplimiento de sus atribuciones:*

a) A los secretarios y empleados del Departamento Ejecutivo.

b) A las comisiones de vecinos que se nombren para vigilar o hacer ejecutar obras o prestar servicios determinados.

c) A las autoridades policiales establecidas en la jurisdicción municipal.

Del análisis de la Ley N° 53 se puede inferir que es facultad del Departamento Ejecutivo local, establecer la organización interna de los municipios de segunda categoría y definir su organigrama.

Esto surge claramente del inciso a) del articulo 160 de la Ley trascripto mas arriba que menciona que el intendente tendrá como auxiliares para el cumplimiento de sus atribuciones entre otros, a los secretarios y a los empleados del Departamento Ejecutivo. . Por otra parte el artículo 108 le prohíbe expresamente al Concejo Deliberante crear cargos relacionados con la organización del Departamento Ejecutivo.

Sin embargo, estas facultades del Departamento Ejecutivo, de algún modo se encuentran limitadas o condicionadas ya que según esta Ley, son atribuciones del Concejo Deliberante la determinación de los recursos y los gastos de la municipalidad y la sanción del presupuesto anual.

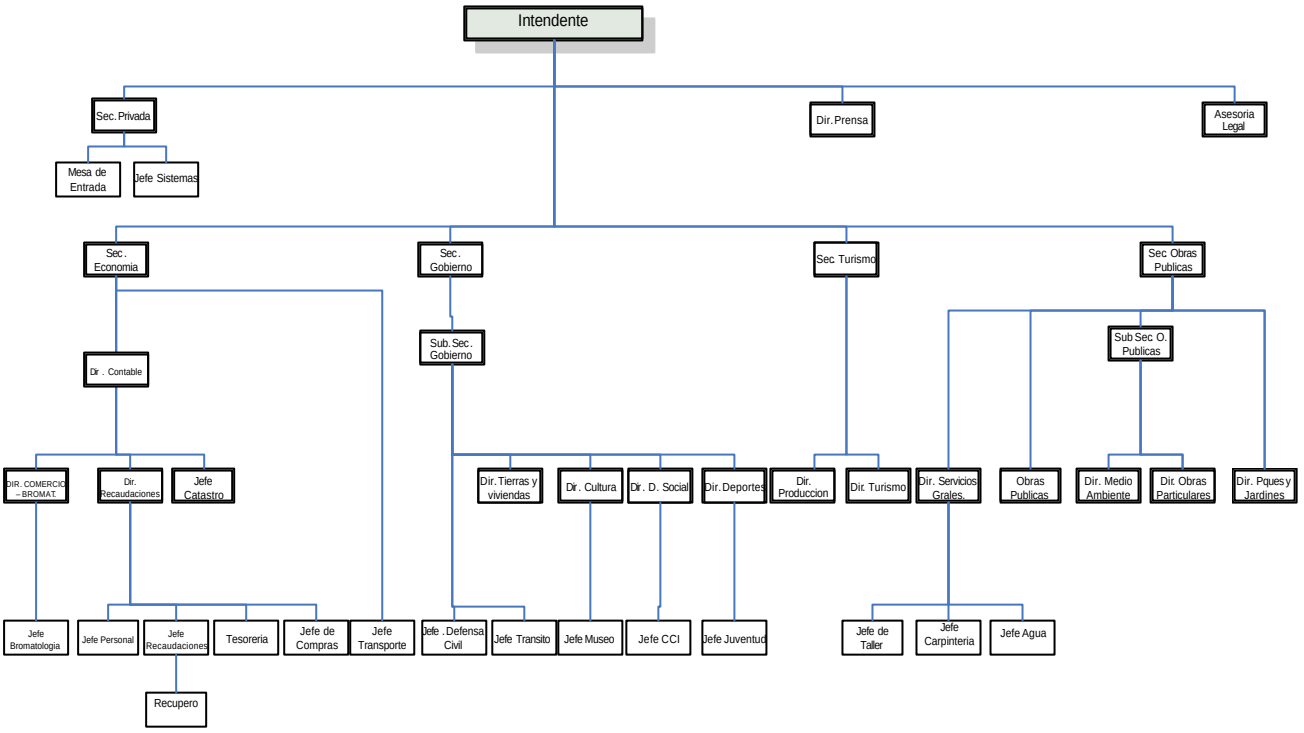
De esta manera cualquier iniciativa del Departamento Ejecutivo para redefinir la estructura del organigrama municipal representa una variación o un incremento en la asignación de partidas presupuestarias, por lo cual debe pasar por el tamiz del Concejo Deliberante para realizarlo dentro del marco de la Ley.

4.2. Organización actual del Municipio de Villa La Angostura. Organigrama.

Durante el presente trabajo no se ha podido identificar ninguna Ordenanza que le de sustento normativo al Organigrama Municipal actual. Según lo expresado por las autoridades municipales el mismo surge de la Ordenanza en la cual se aprueba el Cálculo de Recursos y Presupuesto de Gastos de cada año. Mediante la ordenanza 1902/06 de fecha 27 de Diciembre de 2006 se sanciono el Cálculo de Recursos y el Presupuesto de Gastos de la Municipalidad de Villa La Angostura para el Ejercicio 2007. El proyecto elevado por el Departamento Ejecutivo se elaboro en base al siguiente

organigrama. El presente Organigrama a servido de guía para interpretar la organización funcional y jerárquica del Municipio.

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE VILLA LA ANGOSTURA



Este organigrama establece la siguiente conformación de la Municipalidad de Villa La Angostura:

- 4 (cuatro) Secretarías (Economía, Gobierno, Turismo y Planificación de Obras y Servicios Públicos).
    - De la Secretaría de Economía dependen 2 direcciones (Dirección de Comercio y Bromatología y Dirección Contable)
    - De la Secretaría de Turismo dependen 2 direcciones (Dirección de Producción y la Dirección de Fiscalización)
    - De la Secretaría de Gobierno dependen 1 Subsecretaría de Gobierno y 4 Direcciones (Dirección de Tierras y Viviendas, Dirección de Cultura, Dirección de Desarrollo Social y Dirección de Deportes)
    - De la Secretaría de Planificación de Obras y Servicios Públicos dependen 1 Subsecretaría de Planificación de Obras y Servicios Públicos, y 5 Direcciones (Dirección de Servicios

Generales, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Medio Ambiente, Dirección de Obras Particulares y Dirección de Parques y Jardines)

A la fecha no se instrumento la organización de la Subsecretaria de Planificación de Obras y Servicios Públicos.

4.3. Conformación de la Planta de Personal Municipal

La municipalidad de Villa La Angostura se encuentra conformada por tres grupos de personal.

- ✓ Planta Política.
- ✓ Planta Permanente.
- ✓ Planta Contratada.

Existe un cuarto grupo que, si bien no forma parte de la organización estable de recursos humanos de la Municipalidad, por la cantidad de personas que involucra actualmente y por su aporte al funcionamiento de la gestión municipal es necesario considerar, son los prestadores de servicios independientes (Monotributistas) Según la época del año los monotributistas fluctúan entre 30 y 40.

4.3.1. Personal de Planta Política

Se considera planta política al Intendente y al grupo de personas nombradas por él en el ejercicio de sus atribuciones y por el período que alcance su mandato para acompañarlo en la gestión de gobierno.

El Municipio de Villa La Angostura se encuentra compuesto por la siguiente planta política:

1 Intendente.

1 Secretario Privado Intendente.

4 Secretarios.

- Gobierno.

- Turismo.
- Economía.
- Planificación, Obras y Servicios Públicos.

1 Subsecretario de Gobierno.

14 Directores.

- Gobierno.
    - Director de Tierras y Viviendas.
    - Director de Cultura.
    - Director de Deportes.
    - Director de Desarrollo Social.
- Planificación, Obras y Servicios Públicos.
    - Director de Servicios Generales.
    - Director de Obras Publicas.
    - Director de Medio Ambiente.
    - Director de Obras Particulares.
    - Director de Parques y Jardines.
- Economía.
    - Director Contable.
    - Director de Comercio y Bromatología.
- Turismo.
    - Director de Turismo.
    - Director de Producción.
- Intendencia.
    - Director de Prensa.

2 Jefes.

- Gobierno.

- Jefe de Defensa Civil.

- Jefe de Juventud.

La planta política del municipio se encuentra excluida del alcance de la ordenanza 1609/05 (Estatuto del personal municipal de Villa La Angostura). El accionar de los funcionarios políticos se debe encuadrar dentro de lo previsto en la Ley Nº 53, dentro del Titulo II - Normas Comunes a los Municipios de Segunda y Tercera Categoría, Capitulo XVI – Responsabilidad de los Miembros y Empleados Municipales, en los siguientes artículos.

Art. 79 *- Esta Ley establece el principio de la responsabilidad de los funcionarios municipales por todo acto que autoricen, ejecuten o dejen de ejecutar, excediéndose en el uso de sus facultades o infringiendo los deberes que les concierne en razón de sus cargos. Con arreglo al mismo, todo funcionario o empleado que desempeñe mandato conferido políticamente o cumpla funciones administrativas, estará obligado a resarcir a la comuna o a terceros los daños o perjuicios emergentes de sus actos personales, pero no contraerá responsabilidad alguna por sus actos de servicio. Considérense actos de servicio los que el funcionario o empleado debe ejecutar en obediencia a las leyes, ordenanzas, reglamentos o estatutos del régimen municipal, y actos personales los que realice en infracción a las disposiciones de estos instrumentos administrativos.*

Art. 80 *- El antedicho principio de responsabilidad asume las formas: política, civil, penal y administrativa, de conformidad con los preceptos de la Constitución y leyes aplicables en cada caso. La responsabilidad política se deslindará de acuerdo con la Constitución provincial y esta Ley orgánica y las responsabilidades civiles y penales serán ventiladas ante los jueces ordinarios. La responsabilidad administrativa de los funcionarios será determinada y graduada en su alcance por los órganos creados con tal finalidad y por el Tribunal de Cuentas, este último en*

todo lo concerniente a la actividad económica y financiera de los municipios y de la preservación de sus patrimonios.

4.3.2. Personal de Planta Permanente y Contratada

Forman parte de la planta permanente y contratada de la Municipalidad todos los empleados en relación de dependencia que se encuentran comprendidos en el artículo quinto de la ordenanza 1609/05.

Art.5 *- Todos los trabajadores comprendidos en el presente Estatuto, se hallan encuadrados en alguna de las siguientes clases:*

a) Personal de Planta Permanente.-

b) Personal Contratado a Plazo Fijo: únicamente en los casos en que mediante resolución fundada se establezca la necesidad de la realización de trabajos o servicios especiales y transitorios para cubrir requerimientos extraordinarios. No podrán extenderse por más de seis (6) meses a cuyo término expirará de pleno derecho.

c) Personal Contratado por tareas o resultados determinados: cuando no pueda determinarse la duración del requerimiento el contrato concluirá de pleno derecho con la finalización de la tarea determinada que lo motivó, la que deberá estar claramente especificada en la resolución y en el contrato. El Contrato no podrá tener una duración mayor de cuatro (4) meses, prorrogables una sola vez por otros dos (2) meses mediante resolución fundada en la que se deje expresa constancia de que la tarea no se encuentra concluida.

A la fecha del presente informe la cantidad de personas en planta permanente ronda las 170 (ciento setenta personas)

4.4. Proyecto de Carta Orgánica para el Municipio de Villa La Angostura

Como hemos expresado anteriormente, el Municipio de Villa La Angostura ya posee la cantidad de habitantes que le permite elaborar su propia Carta Orgánica.

La constitución provincial establece el procedimiento necesario para dictar la Carta Orgánica Municipal.

Art.275 *- Los municipios comprendidos en la primera categoría dictarán sus respectivas Cartas Orgánicas para el propio gobierno sin más limitaciones que las contenidas en esta Constitución.*
La integración de los cuerpos colegiados deberá realizarse aplicando el sistema establecido en el artículo 301, inciso 4).

Art.276 *- La Carta será dictada por una Convención Municipal convocada por el Concejo Deliberante de la ciudad, aplicando para la elección de los convencionales el sistema establecido en el artículo 301, inciso 4), de esta Constitución.*
La Convención estará compuesta por un (1) miembro por cada cinco mil (5.000) habitantes, con un mínimo de doce (12) convencionales y un máximo de veinticinco (25), elegidos por el cuerpo electoral municipal conforme a los reglamentos electorales vigentes. Para ser convencional se necesitará ser elector municipal. La misma Carta dictaminará el procedimiento para las reformas posteriores.
La ordenanza de convocatoria determinará todos los demás aspectos del régimen electoral y establecerá el presupuesto de la Convención, la remuneración de los convencionales y el plazo dentro del cual deberá concluir su trabajo.

Las Cartas Orgánicas y sus reformas posteriores serán remitidas a la Legislatura, la que podrá formular observaciones en un plazo no mayor de noventa (90) días de tomado estado parlamentario, las que serán comunicadas a la Convención Municipal. Esta podrá rectificar el texto original en el término de treinta (30) días. Vencidos tales plazos sin que medie pronunciamiento, queda sancionado el texto original.

A la fecha del presente informe hemos tomado conocimiento que el Intendente en ejercicio de sus funciones Dr. Hugo Panessi ha elevado al Concejo Deliberante local, el pedido de Convocatoria a elecciones de Convencionales que tendrán a su cargo el dictado de la Carta Orgánica de la Municipalidad de Villa La Angostura.

Según reunión realizada con un grupo de concejales del Partido Justicialista aun no se ha establecido la fecha de las elecciones, originalmente la fecha tentativa era octubre del 2007, junto con las elecciones presidenciales, pero prevén que puedan dejarse para comienzos del año 2008.

5. Recomendaciones finales

5.1. Recomendaciones generales relacionadas con la utilidad y continuidad del Manual de Misiones y Funciones.

5.1.1. Someter a una revisión integral del presente trabajo por parte por parte de la Junta de Admisión, Calificación, Ascensos y Disciplina. (JACAD)

Hemos expresado con anterioridad que el Manual de Misiones y Funciones tiene un objetivo normativo, ya que su confección esta prevista en el inciso e) del articulo 20 de la Ordenanza 1609/05 "Estatuto del personal municipal de Villa La Angostura"

Art.20) Son funciones de la Junta.

.

..

…

e) Confeccionar el detalle de misiones y funciones de los puestos laborales que integran el escalafón municipal.

Es por ello que recomendamos que la JACAD como órgano responsable de intervenir en todos los temas relacionados con el personal y en particular de la confección del Manual de Misiones y Funciones, debe realizar una revisión integral del mismo, y proponer las correcciones que considere apropiadas

5.1.2. Marco normativo del Manual de Misiones y Funciones.

Una vez superada la instancia de revisión, recomendamos incorporar el Manual de Misiones y Funciones a la normativa municipal, en lo que respecta a los trabajadores incorporados por el Articulo Nº 1 de la Ordenanza 1609/05, y generar una instancia de revisión para incorporar con el transcurso del tiempo, las actualizaciones correspondientes.

5.1.3. Adecuar conceptos y definiciones del presente trabajo a los lineamientos de política publica de los futuros equipos de gobierno.

Una parte del funcionamiento de la organización municipal trasciende los lineamientos de la política publica llevada adelante por el Departamento Ejecutivo. Sin embargo es fundamental tener en cuenta que la visión política e ideológica de futuros equipos de Gobierno puede tener incidencia en la estructura funcional y jerárquica del municipio, es por ello que se recomienda que, en el futuro se adecue el Manual de Misiones y Funciones a los cambios de la conducción política del Municipio.

5.1.4. Establecer un proceso orgánico de revisión y actualización formal y periódico.

Los tres puntos anteriores refieren de alguna manera a procesos de revisión y actualización del Manual, recomendamos establecer una instancia formal de revisión periódica del mismo y definir un órgano administrativo responsable de dicha tarea, como por ejemplo la JACAD.

5.1.5. Compatibilizar los puestos de trabajo identificados con las agrupaciones y especialidades establecidas en el Capitulo VIII: "Escalafón" de la Ordenanza 1609/05 "Estatuto del personal municipal de Villa La Angostura".

El articulo 41 de la Ordenanza 1609/05 establece las categorías del personal del municipio de Villa La Angostura en base a un agrupamiento por especialidad.

Categorías del Personal del Municipio de Villa La Angostura

ESPECIALIDAD	AGRUPAMIENTO					
Profesional	Profesional					
Técnico		Técnico Superior	Técnico	Auxiliar Técnico		
Mano de Obra Especializada Y Servicios Generales			Oficial Especializado	Oficial	Medio Oficial	Ayudante
Administrativa		Técnico Superior Adm.	Técnico Administrativo	Administrativo Superior	Administrativo	Auxiliar Adm.

Con posterioridad a la promulgación de la Ordenanza, y de acuerdo al artículo 42 de la Ordenanza 1609/05, se procedió a encuadrar a todos los trabajadores municipales en las categorías antes enunciadas. Al momento de realizar este encuadramiento no se contaba con la información adecuada acerca de las misiones y funciones de cada uno de los puestos de trabajo, por lo cual recomendamos que a futuro la determinación de las categorías, además de las pautas previstas en los artículos 43, 44 y 45 de la Ordenanza 1609/05 tenga en cuenta las misiones y funciones establecidas para cada puesto de trabajo en el Manual de Misiones y Funciones.

5.1.6. Manuales de Procedimiento y otras herramientas de gestión

Una vez superada la instancia de revisión del Manual, seria recomendable profundizar el trabajo realizado, a través de la elaboración de manuales de procedimiento y/o de buenas prácticas para mejorar gradualmente toda la organización municipal.

5.1.7. Necesidad de realizar Jornadas o Talleres de Información

Se recomienda que las autoridades municipales establezcan una instancia en la cual se les transmita a las personas que se encuentran alcanzadas por las definiciones y conceptos vertidos en el Manual de Misiones y Funciones, sobre la utilización y los beneficios que puede aportar el mismo.

5.2. Recomendaciones relacionadas con la organización actual de los recursos humanos.

5.2.1. Recomendaciones Generales.

5.2.1.1. Planificación estratégica

Mediante el desarrollo de las tres etapas del presente trabajo, no hemos identificado en la Municipalidad de Villa La Angostura la existencia del proceso integral de planificación estratégica. Si bien existen lineamientos ejecutivos y políticos, actividades municipales planificadas en relación con la prestación de los servicios y se cumple la normativa de elaboración anual del Cálculo de Recursos y Presupuesto de Gastos, no existe un ámbito formal o unidad organizativa en la cual se desarrolle la planificación estratégica.

Dada su importancia y la incidencia positiva que podría tener en la gestión municipal, recomendamos generar un espacio formal en el cual se lleve adelante el proceso de planificación estratégica.

5.2.1.2. Reducir la utilización de contratos de prestación de servicios, para cubrir puestos de trabajo.

A partir de la información obtenida mediante las plantillas distribuidas a todo el personal del Municipio, hemos detectado muchos puesto de trabajo que son desempeñados por prestadores de servicio independientes (Monotributistas), inclusive en algunas situaciones toda la unidad organizativa esta conformada de esa manera, como por ejemplo la Asesoria Legal. Recomendamos que las autoridades municipales evalúen en forma integral esta situación, ya que hay procesos claves fundamentales de la gestión municipal que se encuentran asociados a este tipo de contratación, con la inestabilidad que esto representa.

5.2.1.3. Establecer un marco normativo claro y preciso respecto de las funciones y responsabilidades de los funcionarios.

La planta política del municipio se encuentra excluida del alcance de la ordenanza 1609/05. El accionar de los funcionarios políticos se debe encuadrar dentro de lo previsto en la Ley Nº 53, dentro del Titulo II - Normas Comunes a los Municipios de Segunda y Tercera Categoría, Capitulo XVI – Responsabilidad de los Miembros y Empleados Municipales, en los siguientes artículos.

Mediante el desarrollo de las tres etapas del presente trabajo, no hemos identificado en la Municipalidad de Villa La Angostura

la existencia de un marco normativo detallado, claro y preciso, respecto de las funciones y responsabilidades de los funcionarios. Es por ello que recomendamos incorporar las misiones y funciones definidas en el Manual para los funcionarios políticos a la normativa municipal, y generar una instancia de revisión para incorporar con el transcurso del tiempo, las actualizaciones correspondientes

5.2.1.4. Adecuar las estructuras organizativas para evolucionar hacia un modelo organizacional de gestión por procesos.

Es material del presente trabajo, un Manual de Procesos de la Gestión Municipal, mediante el cual se pretende generar una herramienta que brinde los lineamientos iniciales para que, el Municipio de Villa La Angostura, pueda evolucionar hacia un modelo organizacional de gestión por procesos orientado a resultados, se recomienda la utilización de dicha herramienta.

5.2.1.5. Generar elementos de gestión de los Recursos Humanos orientados a la Gestión por Competencias

Recomendamos avanzar en la gestión por competencias de los Recursos Humanos, por ejemplo en cuanto a: Selección de Personal, Capacitación al personal, Evaluación de desempeño etc. La Gestión por competencias puede convertirse en un modelo integral de gestión de los recursos humanos y que, como ya hemos expresado esta estrechamente ligado a las funciones de cada uno de los puesto de trabajo y a los procesos inherentes a la gestión municipal.

5.2.1.6. Canales de comunicación

La comunicación debe ser fluida y orientada a la mejora continua, por lo tanto deben existir registros, archivos y

procedimientos formales e informales de cada comunicación interna y externa, durante el desarrollo del presente trabajo hemos detectado problemas de comunicación entre las distintas áreas, e incluso dentro de las mismas. Es por ello que recomendamos comenzar a trabajar sobre este tema tanto en lo que respecta a los canales de comunicación formal como a la comunicación informal.

5.2.1.7. Adecuación del espacio físico.

Recomendamos que las áreas estén lo mas cercanas posibles unas a otras, en especial cuando comparten procesos operativos.

Hemos encontrado dependencias que pertenecen a un mismo proceso operativo y que se encuentran a varias cuadras o kilometros de distancia.

Si bien conocemos las limitaciones de espacio con que cuenta el Municipio, consideramos importante hacer un esfuerzo en este sentido y buscar mantener los procesos operativos lo más cerca posible para favorecer la eficiencia en la Gestión.

5.2.1.8. Establecer políticas claras y precisas respecto de los procedimientos de compra y contratación de servicios.

Hemos detectados que los procedimientos de compras difieren según las Secretarias y Direcciones, si bien se cumplen los procedimientos previstos por las normas publicas de contrataciones, funcionalmente difieren los pasos a seguir, según el área donde ser realicen. No es objeto del presente informe analizar los procedimientos de compra y contrataciones del Municipio, sin embargo como los mismos tienen incidencia en la gestión de los recursos humanos, consideramos apropiado recomendar, que se evalúe la posibilidad de revisar dichos

procedimientos en lo que respecta al normal desenvolvimiento del personal.

5.2.2. Recomendaciones específicas.

5.2.2.1. Asesoria Legal

La Asesoria Legal del Municipio de encuentra conformado por dos Asesores Legales y un auxiliar de la Asesoria Legal, las tres personas son prestadores de servicios independientes contratados (Monotributistas). Consideramos que tanto el asesoramiento, como la representación legal del Municipio son actividades claves que requieren que al menos algun integrante de la Asesoria Legal, tenga estabilidad de empleo.

5.2.2.2. Tránsito

En la actualidad las funciones del titular de transito las ejerce el Subsecretario de Gobierno ya que no hay un Jefe de Transito nombrado, pero las funciones del mismo existen y son cumplidas en parte por el Subsecretario y en parte por el mismo plantel de Inspectores.

Por lo tanto consideramos que es necesario nombrar un Jefe para el área a los efectos de regularizar esta situación y permitir que el Subsecretario pueda delegar responsabilidades en el nuevo Jefe.

5.2.2.3. Turismo

En esta Secretaría es muy importante que se establezcan lo más rápidamente lineamientos que hagan coincidir el organigrama actual, con el Manual de Misiones y funciones, el Manual de Procesos, y la estructura organizativa actual que posee la Secretaría.

5.2.2.4. Administración de Tierras y Viviendas y Acciones Comunitarias

En Villa La Angostura, existe un alto nivel de demanda social respecto de tierras y vivienda. Actualmente esta Dirección en lo que respecta al proceso de Administración de Tierras y Viviendas es responsable desde el relevamiento de la necesidad por parte de la comunidad hasta la ejecución de las obras correspondientes. Consideramos apropiado que en lo que respecta a proyectos y la ejecución de los mismos, la responsabilidad tecnica se transfiera a la Secretaria de Planificación de Obras y Servicios Públicos, ya que en dicha Secretaria existen los recursos técnicos y las capacidades profesionales relacionadas con dicha materia.

5.2.2.5. Dirección Contable

Actualmente la Dirección Contable tiene amplias funciones y responsabilidades dependiendo de esta la Jefatura de Personal, la Jefatura de Recaudaciones y Recuperos, la Tesorería, la Jefatura de Compras, teniendo a su cargo también la elaboración del presupuesto anual. En el desarrollo de la tercera etapa hemos promovido reuniones entre las actuales autoridades de la Dirección Contable y el futuro Secretario de Economía (Próxima Gestión – UVAC) que permitan empezar a establecer lineamientos para una mejor organización futura. Consideramos apropiado profundizar este trabajo.

5.2.2.6. Sistemas

Consideramos apropiado iniciar en el corto plazo un proceso de reingeniería de Sistemas en el Municipio, ya que el Sistema que se esta utilizando actualmente tiene 10 años de antigüedad y durante ese tiempo se ha ido adecuando parcial y

progresivamente a las necesidades operativas del Municipio, sin tener en cuenta una visión integral y de largo plazo.

5.2.2.7. Limpieza

Creemos necesaria la creación de un puesto de encargado general de limpieza del Municipio, este puesto actualmente no esta definido.

6. Detección de Necesidades de Capacitación

El Estado en su accionar debe garantizar eficiencia y transparencia.

Para ello debe poner en práctica iniciativas de modernización del Sector Público, capaces de enfrentar los desafíos que proponen las nuevas demandas

Ciudadanas en un contexto social dinámico y sumamente complejo. La modernización, debe ser entendida como un proceso gradual y acumulativo que no sólo involucra transformaciones en el plano institucional y en el de la gestión, sino que compromete, además, la dimensión cultural.

En este marco, la Administración Pública, cualquiera sea el ámbito, debe reforzar una gestión orientada a la calidad en la prestación de servicios, en la que los ciudadanos son considerados al momento de evaluar los resultados del desempeño de las organizaciones, y permite así, que los organismos incorporen esa perspectiva para la mejora continua de su gestión.

En ese camino se encuentra la Carta Compromiso con el Ciudadano, un programa que procura –mediante la fijación de estándares de calidad e indicadores– incorporar paulatinamente un cambio cultural en los organismos públicos prestadores de servicios, basado en la gestión por resultados.

El establecimiento de metas de calidad, la identificación de servicios esenciales, el fomento y desarrollo de mecanismos de participación y la implementación de canales de comunicación ciudadana implican, además, cambios en el seno de las organizaciones que acompañen la voluntad de tender puentes hacia la ciudadanía.

En este marco, el Manual de Misiones y Funciones, el Manual de Procesos y el Listado de Competencias de los puestos de trabajo de la Municipalidad de Villa La Angostura, cuyos aspectos conceptuales y metodológicos se desarrollan en el presente trabajo, se erigen en un factor clave para impulsar un nuevo paradigma de acción en la organización pública municipal: orientar la gestión hacia la ciudadanía, a partir de adaptar la estructura del organismo a fin de mejorar sus procesos y desplegar las potencialidades de un Estado moderno, más atento y cercano a las necesidades de la gente.

Modernizar el Estado para ponerlo al servicio de los intereses de los ciudadanos debe ser el objetivo a alcanzar.

En los últimos años Villa La Angostura ha crecido de manera considerable. La exigencia de los ciudadanos y la demanda en la calidad de los servicios prestados a los turistas, aumenta día a día. El Estado mediante el esfuerzo de su personal trabaja para sostener este crecimiento y poder direccionarlo de manera sustentable.

Este crecimiento exige que el Estado disponga de los recursos necesarios para poder mejorar los servicios que presta. Los recursos humanos no sólo necesitan capacitación para adquirir elementos técnicos que permitan un mejor desempeño en sus puestos, sino también actualización e innovación que permita acompañar el dinamismo de la localidad.

Por lo tanto, consideramos que los funcionarios de la Municipalidad de Villa La Angostura deberán comenzar a trabajar en una Planificación de Capacitación de los Recursos Humanos municipales.

Durante el trabajo de campo realizado en las distintas etapas del presente trabajo, se han detectado necesidades de capacitación en algunas áreas y/o puestos de trabajo, algunos de los cuales enunciamos a continuación:

6.1. Gestión de recursos humanos

Es importante capacitar al personal en liderazgo, manejo de equipos de trabajo, motivación al personal, en como orientar el accionar a los

objetivos de la organización. Calidad total. Normas de calidad. Estrategia.

6.2. Atención al Turista

Consideramos que todo el personal cualquiera sea su dependencia, debe tener un curso orientado a la atención eficiente del ciudadano, en particular los que se relacionan con el turismo.

El turista debería ser el foco de atención de la localidad, no sólo para el sector privado sino también para el sector público. No solamente se debe prestar atención a la captación de turistas que se desea que visiten la localidad, sino también que una vez en la misma, se le brinde un servicio de excelencia.

El Estado en un municipio turístico debe liderar la excelencia en la atención al turista.

6.3. Gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias brinda elementos muy interesantes para la gestión, es importante capacitar a los mandos medios del municipio en este sentido ya que se pueden elaborar diferentes instancias para la gestión eficiente del trabajo.

El primer listado de competencias que surge del presente trabajo, es la base donde apoyarse para la elaboración de toda la estrategia de gestión por competencias. En este sentido, la capacitación puede brindar al Municipio una herramienta esencial para generar valor en el accionar diario, ya que combina al recurso humano en acción de trabajo con todas las capacidades personales que el mismo tiene. Por lo tanto, de allí surge uno de los conceptos vitales en nuestro análisis y que es el de la innovación.

6.4. Finanzas

Es importante que en el área de la dirección contable se manejen conceptos, de finanzas, en general y, en lo referente al Sector Público, en particular

También en la dirección de Producción es importante capacitar al personal no profesional en análisis de proyectos de inversión.

6.5. Crecimiento Económico

Dada las características de la localidad, en los niveles de toma de decisiones, es importante el manejo integral de nociones gestión relacionadas con el crecimiento económico.

La relación entre desarrollo, crecimiento y progreso económico en una localidad en la cual las variables varían de manera continúa implica que el personal municipal maneje herramientas de gestión que le permitan adaptarse rápidamente al cambio constante. Fundamentalmente, en áreas como turismo, en la cual se producen acciones orientadas al crecimiento y desarrollo local.

6.6. Estadísticas y administración de bases de datos

Es importante mejorar las herramientas de análisis estadístico de manera tal de lograr un mejor aprovechamiento de la información histórica con la que cuenta la Municipalidad. El Municipio cuenta con bases de datos a las cuales se le podría dar mayor utilidad si se capacitará al personal en el manejo de las mismas.

A fin de eficientizar e incrementar la productividad en el trabajo de determinadas áreas y/o puestos de trabajo, consideramos que es importante que el personal de determinados sectores, como por ejemplo Recaudaciones, maneje planillas de cálculo y procesador de textos.

6.7. Medioambiente

La ecología en un lugar como Villa La Angostura es un tema fundamental, por lo cual el personal de las distintas áreas deberá estar capacitado en la materia. Como por ejemplo, en temas referidos al medio ambiente, forestación, instalación de nuevos edificios en zonas de riesgo etc.

6.8. Marketing

Consideramos importante capacitar al personal en estrategias de marketing turístico, referido especialmente a la imagen en general. No solamente como elemento que sirvan a las áreas técnicas, sino para todo el personal ya que el marketing se aplica en todas las dependencias, y la imagen del municipio debe ser homogénea.

6.9. Idiomas

La visita del turismo extranjero requiere capacitación en distintos idiomas a los efectos de mejorar el nivel de atención al turista

7. Anexos que integran el presente trabajo

- Anexo I – Manual de Misiones y Funciones de la Municipalidad de Villa La Angostura
- Anexo II – Manual de Procesos de la gestión municipal de Villa La Angostura
- Anexo III – Primer listado de Competencias correspondientes a los puestos de trabajo de la Municipalidad de Villa La Angostura.