

Comotto, Lucía Belén

Estructura organizativa y los recursos humanos en la Municipalidad de Florencio Varela

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4,0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Comotto, L.B. (2020) *Estructura organizativa y los recursos humanos en la Municipalidad de Florencio Varela* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DE FLORENCIO
VARELA**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL PARA OPTAR POR EL
TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Tesis presentada por: LUCIA BELEN COMOTTO

lucia.belen.comotto@gmail.com

Director: DR. SERGIO DE PIERO

**FLORENCIO VARELA, BUENOS AIRES, ARGENTINA. AGOSTO
2020**

TEMA

"Análisis de la estructura organizativa y los recursos humanos (capital humano) del Municipio de Florencio Varela, de acuerdo a diversas Teorías y Escuelas de la Administración".

RESUMEN

Título: Estructura organizativa y los recursos humanos en la Municipalidad de Florencio Varela.

Objetivo: Conocer y analizar las prácticas organizacionales en torno a la toma y administración de personal por parte de la Municipalidad de Florencio Varela.

Hipótesis:

El mayor compromiso del personal mejora la resolución de problemáticas.

La confección de un manual de procedimientos, documentando cada tarea a realizar de cada área específica, es una herramienta para llevar a cabo distintas acciones que se presentan regularmente en el municipio.

La determinación de un manual de misiones y funciones en conjunto con su organigrama concluye con toda problemática en cuanto a la jerarquización.

Metodología empleada: En cuanto a la elaboración que al trabajo respecta se tomó un abordaje metodológico de tipo cualitativo con un diseño de investigación descriptivo buscando caracterizar, comprender e interpretar el objeto de estudio.

Conclusiones: En el estudio realizado se encontraron problemas cotidianos con los que se maneja la institución, por no trabajar con esquemas establecidos.

Palabras claves: Recursos Humanos; delimitación de tareas; toma de decisiones; manual de misiones y funciones.

ABSTRACT

Title: Organizational structure and human resources in the Municipality of Florencio Varela.

Objective: To know and analyze the organizational practices around the taking and administration of personnel by the Municipality of Florencio Varela.

Hypothesis:

The greater commitment of the staff improves the resolution of problems.

The preparation of a procedures manual, documenting each task to be carried out in each specific area, is a tool to carry out different actions that are regularly presented in the municipality.

The determination of a manual of missions and functions in conjunction with its organization chart concludes with all problems in terms of hierarchy.

Methodology used: Regarding the elaboration of the work, a qualitative methodological approach was taken with a descriptive research design seeking to characterize, understand and interpret the object of study

Conclusions: In the study carried out, daily problems with which the institution is managed were found, due to not working with established schemes.

Keywords: Human Resources; delimitation of tasks; decision making; missions and functions manual.

Gracias a la Universidad Nacional Arturo Jauretche, gracias por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en mi primer paso por la Universidad. Gracias a mis padres, que fueron mis mayores promotores durante este proceso, gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar sin tirar la toalla.

Este es un momento muy especial que espero, perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para leer mi tesis; a ellos asimismo les agradezco con todo mi ser.

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Antecedentes	2
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación	5
1.5. Hipótesis	6
Capítulo 2 - Marco teórico	7
2.1. Contexto	24
Capítulo 3 - Marco metodológico	26
3.1. Tipo de estudio	26
3.2. Tipo de caso	26
3.3. Período y lugar	26
3.4. Población y muestra	26
3.5. Criterios de inclusión y exclusión	27
3.6. Recolección de datos	27
3.7. Plan de análisis de datos	28
3.8. Cronograma	28
Capítulo 4 – Desarrollo	29
4.1. Marco legal del ingreso del personal	29
4.2. Procedimiento general	30
4.3. Confección del legajo	32
Capítulo 5 – La mirada desde los trabajadores	34

5.1. Análisis de resultados	34
Capítulo 6 – Conclusiones	39
Capítulo 7 – Recomendaciones	42
7.1. Propuesta de mejora	42
Capítulo 8 – Bibliografía	45
8.1. Enlaces web de normativas	47
Capítulo 9 - Anexos	49

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Con el paso del tiempo, su incremento de tareas institucionales y la expansión de su planta de empleados, el municipio de Florencio Varela ha sufrido una serie de inconvenientes en base a la superposición de funciones en sus áreas, lo que ha generado confrontaciones, incertidumbre, problemas con la toma de decisiones, desinformación acerca de qué área cubre la demanda ante una determinada problemática, entre los principales inconvenientes evaluados en este análisis, entre las más importantes.

En el conjunto de todas las áreas de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría de Gobierno del Poder Ejecutivo de la Municipalidad de Florencio Varela, así como también, su interrelación con el área Movimientos de Personal dependiente de la Secretaría de Salud, este trabajo de investigación apuntará a detectar las problemáticas estructurales de la organización, en cuanto a la delimitación de tareas y funciones específicas de cada sector respecto de la incorporación y administración de su personal, basándonos en la siguiente problemática global:

- ¿Cómo es la incorporación y administración de su personal de planta?

1.2. Antecedentes

Antes de estudiar la problemática que encamina el presente trabajo de investigación, se detallarán ciertos antecedentes registrados que denotan lo trabajado por diversos autores en cuanto al estado de la cuestión.

La autora Nelly Rosalía Duarte (2017) investigó las estructuras administrativas gubernamentales en el ámbito municipal concluyendo que el crecimiento de las funciones asumidas por el Estado responde al incremento de las demandas de la población, lo que implica que el aparato gubernamental se hace cada vez más pequeño para solucionar los retos venideros. Al mismo tiempo la segmentación de la población hace que se requiera de organizaciones especializadas en diferentes materias.

Por otra parte, Analía Viviana Bellido (2013) en su trabajo “Análisis de la eficiencia municipal: La Municipalidad de La Plata” se puede determinar que el municipio, cubre todos sus gastos, que si bien depende de la coparticipación de los organismos superiores, no es en un porcentaje excesivo, y que llega a cubrir ampliamente su gasto en personal, lo que implicaría un buen indicio, dado que no se encuentra ligado a presiones políticas de niveles superiores.

Otra contribución la realizó Dora Bonardo (2009) en el marco de los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local, sostiene que los servidores públicos municipales pueden convertirse en actores estratégicos para la creación de "capital social" con miras al desarrollo local. La gestión de recursos humanos en el ámbito municipal se encuentra a diario con debilidades políticas, administrativas y técnicas. Sin embargo, posee algunas fortalezas que la diferencian de las administraciones provinciales y nacionales: son organizaciones más pequeñas, menos impersonales, más democráticas ya que tienen contacto directo con los ciudadanos.

Daniel Cravacuore (2007), por su parte, a partir de sus investigaciones sobre los municipios argentinos, mencionó que considerando la generación de conocimientos, en Argentina, en los últimos tres quinquenios se ha producido la construcción de un campo de estudios específicos en torno a la gestión municipal con una perspectiva multidisciplinar: profesionales provenientes de distintas formaciones académicas convergieron hacia dicha gestión.

Autores como Nestor Bono, Isabel Lopez, Maria Julia Rocca, Miguel Seimandi, Mariana Ortale y Maria Agustina Pereira han escrito sobre la estructura organizacional municipal y políticas de ordenamiento de los municipios de Berisso y Ensenada, en el año 2005, donde se determinó que en ambos municipios las áreas internas de cada uno, no tienen relaciones entre sí, no se producen relaciones horizontales entre dependencias municipales.

Otro antecedente notable es el de Mónica Silvana Iturburu, quien ha publicado “Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local”, en lo que a los municipios argentinos compete. Culminando con que se hace necesario profundizar las reformas jurídicas de leyes de fondo, revisar el régimen municipal en las constituciones provinciales y adoptar políticas activas que ayuden a vigorizar el nivel local, como estrategia de fortalecimiento del Estado como un todo.

Atendiendo a estas consideraciones, Amanda G. Agüero H. (1999) realizó un análisis del Sistema Municipal de la Provincia de Mendoza, en el marco del heterogéneo sistema Municipal Argentino; donde resaltó que sus municipios son los menos autónomos del país.

Por otro lado, Enrique Huaco Pastor (2011) estudió el diseño organizacional de la municipalidad distrital de Pueblo Libre y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios. Finalizó su análisis detallando que se presentan limitaciones

estructurales y como consecuencia, se debe mejorar el diseño organizacional; la estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso; el organigrama y los instrumentos normativos de gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno. Recomendando necesario aplicar un nuevo diseño organizacional que permita superar las limitaciones que presenta la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.

En sumatoria, el politólogo Efren Soto (2005) ha escrito sobre la importancia de la estructura organizativa y control de gestión integral en la gerencia de los gobiernos municipales con el fin de contribuir a mejorar la eficacia de las políticas públicas y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Por último, Juan Antonio Varona Arciniega (2002) a partir de una investigación que llevó a cabo propuso una nueva gestión municipal con el propósito de mejorar los problemas existentes en las entidades locales.

En el presente trabajo se investigará sobre la incorporación de personal en la planta de la Municipalidad de Florencio Varela, analizando sus circuitos administrativos, desde el pre-ingreso hasta el armado del legajo personal del empleado. Se analizarán convenios existentes y normativas que busquen regular dicha temática.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Conocer y analizar las prácticas organizacionales en torno a la toma y administración de personal por parte de la Municipalidad de Florencio Varela.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las funciones específicas de cada sector.
- Analizar los niveles jerárquicos y la distribución de tareas.
- Determinar un modelo estructural que garantice la eficiencia y la eficacia.
- Sistematizar el modelo de toma de decisiones para situaciones críticas por parte de la Municipalidad de Florencio Varela.

Algunos de los interrogantes que guiarán la investigación del trabajo son:

- ¿Cuál es la responsabilidad que recae sobre cada área?
- ¿Cómo resolver los condicionantes en la toma de decisiones?
- ¿Qué pasa (cuál es el problema) en cuanto a la duplicidad de tareas?
- ¿Cómo se divide el trabajo?
- ¿Cómo se realiza la incorporación del personal a la dotación existente?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir luego del ingreso de los empleados?
- ¿Cuál es la metodología para incorporar a un trabajador?
- ¿Cómo se reglamenta cada incorporación?

1.4. Justificación

Una buena administración pública es una organización al servicio del ciudadano para lograr con su trabajo los mejores resultados y cumplir con las metas propuestas impulsadas desde el gobierno estatal. Esos resultados deben estar apoyados en la ética y la transparencia y articulados para con todos los actores de la sociedad. El tamaño y la estructura organizacional del municipio deben ser adecuados a las misiones institucionales y a las políticas de gobierno, a partir de dar respuesta a la demanda distrital.

La organización de la estructura formal municipal debe ser dinámica y flexible, convirtiéndose en un estado moderno y en armonía y trabajo conjunto con demás organismos públicos, privados y/o organizaciones con y sin fines de lucro, y comprende la creación, modificación y/o supresión de áreas adaptándose a nuevos contextos.

Además de ello, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en el 2008, a la que Argentina suscribió, expresa que:

“La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.”

Es así que este trabajo apunta a un marco de eficiencia y eficacia para optimizar la productividad y mejorar la calidad de servicio público.

1.5. Hipótesis

- El mayor compromiso del personal mejora la resolución de problemáticas.
- La confección de un manual de procedimientos, documentando cada tarea a realizar de cada área específica, es una herramienta para llevar a cabo distintas acciones que se presentan regularmente en el municipio.
- La determinación de un manual de misiones y funciones en conjunto con su organigrama concluye con toda problemática en cuanto a la jerarquización.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico abordaremos los conceptos necesarios para comprender la importancia de la problemática de la Organización a tratar, se profundizarán con el objetivo de proponer una solución en lo que a la investigación respecta.

Dado que la mira central de este análisis estará puesta en la estructura organizativa del municipio de Florencio Varela, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales apoyar la lectura interpretativa del trabajo.

Con referencia a la escuela clásica, la obra Principios de la Administración Científica (1911) es reconocida como pionera en el campo de la Administración, y su autor, Frederick Winslow Taylor, es calificado como el padre de la disciplina. La Administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir cómo nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad.

Para esto, Taylor (1911) propone un estudio sistemático sobre las mejores condiciones posibles para el trabajo y el aumento de la productividad en los empleados, combatiendo una serie de problemas que incluyen el mal aprovechamiento de la fuerza de trabajo humana y de las máquinas, la lentitud de los trabajadores por condiciones tales como la pereza y la simulación en el trabajo, así como la necesidad de armonizar las relaciones entre patrones y quienes prestan servicio, problemas que señala como derivados del uso de métodos empíricos. La condición científica de su tarea se encuentra sustentada en la idea de que era necesario recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los trabajadores, clasificarlos, tabularlos y deducir a partir de

ellos reglas, leyes y fórmulas que guiarán en lo sucesivo a los empleados en su tarea diaria.

Como complemento, dicho autor postula cuatro principios:

- Primero: Desarrolla, para cada elemento del trabajo del empleado, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.
- Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al trabajador, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.
- Tercero: Coopera cordialmente con los trabajadores para que toda la labor sea hecha de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
- Cuarto: Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los empleados.

Atendiendo a estas consideraciones, el principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.

Para el autor mencionado con anterioridad (Taylor), la función administrativa actúa sobre el personal de la organización y su instrumento es el cuerpo social. Su buen funcionamiento depende de ciertas condiciones, ya mencionadas, denominadas principios, que de acuerdo a lo establecido por Taylor están despojados de la idea de rigidez. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las necesidades de acuerdo a las circunstancias diversas y cambiantes, sólo hay que saber utilizarlos.

“Sin principios se está en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida, se permanece muy perplejo, incluso con los mejores principios. El principio es un faro que permite orientarse: no puede servir sino a aquellos que conocen el camino al puerto.” (Taylor, 1911)

En simples palabras, la importancia de Taylor radica en el impacto que su estudio ha generado a partir de sus principios con el objetivo del aumento de la eficiencia, incluso en ámbitos muy distintos al de la empresa tales como la escuela y el estado. Los principios que se imponen al hombre trabajador en la propuesta de Taylor, propuestos como técnicas y tácticas de poder, sirven a los dispositivos de organización social y, entre ellos, especialmente al sistema productivo. Son una estrategia creadora de formas de sujeción y disposición del aparato social que se ubican esencialmente en el mundo del trabajo y que se exponen concretamente en un concepto de sujeto trabajador.

Para continuar, entenderemos el concepto de burocracia desde el modo en que es definido por Max Weber (1922) como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones. Este sociólogo alemán menciona tres elementos que dice constituir la autoridad burocrática en el gobierno público:

“1. Las actividades normales exigidas por los objetivos de la estructura gobernada burocráticamente se reparten de manera estable como deberes oficiales.

2. La autoridad que da las órdenes necesarias para la alternancia de esos deberes está repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas referidas a los medios coactivos, físicos, sacerdotales o de otra especie, de que pueden disponer los funcionarios.

3. El cumplimiento normal y continuado de esos deberes, así como el ejercicio de los derechos correspondientes, es asegurado por un sistema de normas; sólo pueden prestar servicios aquellas personas que, según reglas generales, están calificadas para ello.” (Weber, 1922)

En sus escritos con el fin de explicar la burocracia, Weber distingue 3 tipos de sociedad:

- La sociedad tradicional en la cual predominan características patriarcales y hereditarias (familia);
- La sociedad carismática donde predominan características místicas, arbitrarias y personalistas (partidos políticos); y
- La sociedad legal, racional o burocrática, como aquella donde predominan normas impersonales y una racionalidad en la elección de los medios y de los fines (grandes organizaciones).

En relación, a cada tipo de sociedad le atribuye un tipo de autoridad, hablando así de:

- Autoridad tradicional: cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador. Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones.

En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor. Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

- Autoridad carismática: Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia.

El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma.

La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores.

Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable.

- Autoridad legal, racional o burocrática: cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos.

La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas.

En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación. El pueblo obedece las leyes porque cree que son decretadas

por un procedimiento escogido, por los gobernantes y los gobernados. El gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición, por procedimientos legales y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las normas y reglamentos sancionados legalmente.

El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. La posición de los funcionarios y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas son definidos por reglas impersonales y escritas, que delinear, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a cada posición, etcétera. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes organizaciones. La autoridad legal, abarca la moderna estructura del Estado y las organizaciones no estatales. A través del “contrato” las relaciones de jerarquía en ella pasan a constituir esquemas de autoridad legal.

Sobre las bases de las ideas expuestas, la Teoría de la Burocracia en la administración tuvo su origen en la necesidad de organizarse de los diferentes entes, cuyo tamaño y complejidad aumentaban progresivamente. Se requería un modelo de organización racional que abarcara las variables involucradas y también el comportamiento de los participantes, aplicable a todas las áreas y tipos de organización que existiera.

Según Max Weber, la burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente.

Con esa finalidad, la burocracia posee las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.

- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones.
- Jerarquía de autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocrática.
- Especialización de la administración, independientemente de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

En base a lo expuesto anteriormente, Weber concibió la teoría de la burocracia desde una óptica racional, lo que significa que se preocupó fundamentalmente por crear un modelo de organización basado en la racionalidad en donde se cuida la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos pretendidos. Además desarrolló su idea de lo que debe ser una organización tomando como base la variable autoridad. Estableció que dentro de la organización debían establecerse normas impersonales que permitieran implantar una disciplina ideal. Para Weber, la racionalidad lograría adecuar los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos.

Con el objeto de profundizar las investigaciones, Robert Merton (1949) revisó, además, arduamente la teoría de la burocracia de Weber, poniendo de manifiesto que podrían presentarse consecuencias negativas de dicha teoría.

En cuanto a Philip Selznick (1948) y Alvin Gouldner (1954), estos sostuvieron que Weber sólo se preocupó por las relaciones formales entre los elementos de la burocracia, pero pasó por alto la administración informal y los factores humanos y sociales del comportamiento, los cuales deben tenerse en cuenta con el fin de lograr una eficiencia óptima.

Al mismo tiempo, Alvin Gouldner agregó *“No existe un único tipo o modelo de burocracia, sino una gran variedad de grados de burocratización”*.

Por otra parte, Edgar Schein (1988), resalta que en toda organización está presente lo que él mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con el ente y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz, como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no escrito.

“Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora.” (Schein, 1988)

Para tal efecto, Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

Otro aspecto muy importante para Edgar Schein, es la variable tiempo. Sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto.

Por ello se hace necesario que las organizaciones dediquen recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los

papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

Los planteamientos de Schein permiten ahondar en la importancia que tiene para la organización la cultura como fenómeno que reconoce tanto la integración de los miembros organizativos y de igual forma, su importante función en el ajuste externo frente a un entorno cambiante, teniendo en cuenta que todo sistema debe seguir un ciclo guía para hacer frente a problemas y cuestiones de adaptación.

Otro autor que se enfoca en la estructura de las organizaciones, desde la escuela clásica, es Henry Fayol (1916). Su teoría parte de analizar la organización como un todo integrado, en el cual su estructura debe garantizar la eficiencia organizacional, a partir de generar las condiciones necesarias para el logro de altos niveles de eficiencia en cada una de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personas.

El escritor parte de la afirmación de que el conjunto de operaciones que realiza toda organización puede dividirse en seis grupos:

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta y permuta.
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Funciones contables: relacionada con los registros, inventarios, balances, análisis de costos y estadísticas.
- Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás

funciones de la organización, y se ubican siempre en un nivel jerárquico superior a ellas.

Dentro de ese marco, la previsión, la organización, la coordinación, la dirección y el control forman parte de la administración, por lo cual el autor adoptó la siguiente definición: “*administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.*”

- Prever: estructurar el futuro y confeccionar un programa de acción.
- Organizar: construir el doble organismo, material y social, de la organización.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Estas funciones constituyen lo que Fayol denomina como el *proceso administrativo* y se hallan presentes en cada nivel de la organización, ya que desde los superiores hasta el director, pasando por los rangos medios de la organización, realizan este conjunto de actividades administrativas.

“La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las maquinarias, la función administrativa solo obra sobre el personal. (H. Fayol, 1916)”

Sin duda, la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de una serie de condiciones que el autor ya mencionado denomina *principios de administración*. Estos son, enunciados de modo no taxativo por el autor, los siguientes:

- División del trabajo: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y Responsabilidad: la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer; la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad e implica el deber sobre las tareas. Ambas; autoridad y responsabilidad, deben estar equilibradas entre sí.
- Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- Remuneración del personal: debe haber (en cuanto a la retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la organización.
- Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Unión del personal: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Con el fin de proseguir con la confección del marco teórico, con respecto a la estructura, Henry Mintzberg (2005) es quien define a ésta como la forma en la cual el trabajo es dividido en diferentes tareas para conseguir luego la coordinación de ellas. Esta definición hace referencia a los dos aspectos fundamentales de la estructura: la diferenciación y la integración.

La *diferenciación* está determinada por la división de trabajo y la especialización. La división del trabajo implica que el trabajo realizado por toda la organización es dividido en tareas más pequeñas, que serán asignadas a los distintos miembros y áreas de la organización. Esta división permite que los individuos se especialicen en la realización de sus tareas, lo cual lleva a un aumento de la eficiencia.

La diferenciación puede darse en dos dimensiones. La *diferenciación horizontal* (departamentalización) consiste en la división del trabajo en actividades y tareas en un mismo nivel de la organización. La *diferenciación vertical* (jerarquización) se refiere a la división del trabajo en distintos niveles jerárquicos dentro de una cadena de mando. El trabajo queda dividido por el grado de autoridad que cada persona o unidad tiene sobre los individuos o sectores que están por debajo.

Mientras que la *integración* hace referencia a la forma en la cual se relacionarán las distintas áreas para mejorar la eficiencia de la organización en general.

La integración también puede entenderse en un sentido vertical y otro horizontal. En el plano vertical, se trata de dar coherencia entre las metas determinadas por cada una de las áreas y los fines y estrategias de la organización. En el plano horizontal, lo que se procura es la coordinación de las áreas en la implementación de las decisiones establecidas.

Al mismo tiempo, Mintzberg distingue tres mecanismos de coordinación y control, los cuales constituyen las formas fundamentales en que las personas y las organizaciones coordinan su trabajo:

- Adaptación mutua: este mecanismo consigue la coordinación mediante la comunicación informal directa entre las personas o áreas que realizan el trabajo, que pertenecen a la misma jerarquía en la organización.
- Supervisión directa: la coordinación se consigue cuando una persona se hace responsable de las tareas de otros. Claro que esta responsabilidad debe ir acompañada de la correspondiente autoridad que le permita al supervisor dar instrucciones y controlar las tareas de los supervisados.
- Normalización: implica una coordinación por normas. Se preestablecen las condiciones que deberá cumplir un determinado elemento.

En sus escritos, Mintzberg detalla tres tipos de normalización:

- Normalización de los procesos de trabajo: implica la especificación precisa y directa de los contenidos de las tareas. Esto suele darse fundamentalmente en el nivel operativo.
- Normalización de los resultados: en este caso, se especifican las características que debe tener el resultado del proceso de producción, de aquello que se busca conseguir.
- Normalización de las habilidades: se normalizan los conocimientos necesarios para ocupar una determinada posición de la organización. Se especifica un perfil profesional, se exige una determinada preparación dada por instituciones de formación y capacitación o por la experiencia.

Como complemento, Herbert A. Simon (1957) propone para la administración el concepto de racionalidad limitada, considerando que en las organizaciones se toman decisiones satisfactorias y no óptimas. Es decir, que quienes toman decisiones no pueden ser totalmente racionales porque:

- La *información* que poseen sobre las alternativas y las consecuencias es imperfecta e incompleta.
- Los *problemas*, son muy complejos y los seres humanos son incapaces de procesar una gran cantidad de información.
- El *tiempo* es limitado para analizar la totalidad de la información importante.

Asimismo, por su propia naturaleza el acto de decidir connota la idea de libertad, la cual también es limitada. En efecto la cultura, la legislación, el contexto y la propia personalidad del responsable de tomar decisiones entre otros aspectos, restringen su libertad cuando opta entre las alternativas disponibles.

En el ámbito organizacional y a nivel gerencial, los procesos decisorios no dependen de la propia reflexión sino del accionar de los subordinados que también son susceptibles de ser mejorados a través del aprendizaje.

Tal es el caso, que para Peter Drucker (1998), la toma de decisiones es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonados en una secuencia de etapas bien determinadas. Mientras que para Henry Mintzberg (1991), decidir es un compromiso de acción, es elegir entre varias alternativas; la decisión es previa a la acción.

Según Héctor Alvarez (1996), en una decisión hay cuatro elementos: llevar a cabo un objetivo, la existencia de alternativas, una decisión trae consecuencias favorables y desfavorables y la elección resulta de la evaluación de las alternativas.

Otro concepto fundamental para tener en cuenta es el de *división de trabajo* planteado por Adam Smith (siglo XVIII) que consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia. Smith establecía que a través de la división de trabajo cada trabajador desarrolla más habilidad y destreza en su tarea, aquellos trabajadores especializados tenían más posibilidades de inventar dispositivos o máquinas que faciliten o mejoren la tarea particular que realizan diariamente.

Por otra parte, es importante que las organizaciones, independientemente de su tamaño, formalicen su actividad administrativa. Robbins y Coulter (2000), hacen referencia a la formalización como el grado en

el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos. La formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuándo deben hacerlo y cómo llevarlo a cabo. La estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la Institución.

Vinculado al concepto, Terry y Franklin (2003), conceptualizan los procedimientos como una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse.

Por lo tanto, la formalización también implica todos aquellos procedimientos establecidos por escrito a seguir en la realización de las actividades; mismos que son considerados por Koontz y Wehrich (2004), como planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

Asimismo Münch y García (2004), dicen que son aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Lo anterior conlleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades que realizan las personas en su trabajo.

Afirman además que los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos. Como también argumentan que un método es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, la cual puede ser rutinaria y repetitiva. Como se puede observar, los métodos son parte de los procedimientos.

En base a lo anterior, se puede afirmar que para determinar que cada individuo se apegue a sus actividades, es conveniente documentarlas por medio de manuales de procedimientos donde se especifiquen detalladamente lo que debe hacerse.

Generalmente, los procedimientos que se usan dentro de una organización son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Cuando dichos procedimientos se ponen por escrito, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además se podrá ir mejorando (Álvarez, 2002).

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente; por ello, según Münch y García (2004), son importantes porque: determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueven la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades, evitan duplicidades; determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas y son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Como se ha podido observar, la formalización en las organizaciones es esencial para su crecimiento y permanencia; ya que independientemente de su tamaño, requieren estandarizar y sistematizar sus procesos a efecto de cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos establecidos.

Para ello Gómez (2004), afirma que una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Asimismo Rodríguez (2002), argumenta que la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Una de ellas son los manuales administrativos, los cuales son considerados

instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por los empleados y la forma en que éstas deberán ser realizadas. Este autor también considera que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y la política, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando, pueda dársele de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Finalmente, comenta que los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental y aspectos técnicos. Analizados los conceptos anteriores, se puede concluir que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias.

Otro concepto para continuar dando sentido a la problemática es el expuesto por Juan B. Lorenzo Membiela (2013);

“La jerarquía es un principio de organización que determina una ordenación específica de diversos órganos con idéntica competencia material dentro de una organización. Ello produce relaciones orgánicas de subordinación y dependencia. Históricamente deriva del Derecho Canónico en el que se perfila como gradación entre los sujetos eclesiásticos con determinada potestad de orden, magisterio o jurisdicción.”

Otro autor relevante es Henry Mintzberg (1991; Página 25) que ante la pregunta de por qué formalizar el comportamiento, él dice que

“Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Un primordial motivo para hacerlo es para coordinar actividades. La estandarización del contenido del trabajo es un mecanismo coordinador muy ajustado. Su

parámetro de diseño correspondiente, la formalización del comportamiento, es usado por lo tanto cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente predeterminado. La formalización de comportamiento también es usada para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente.”

2.1. Contexto

Las Cámaras de Diputados y Senadores, el 30 de enero de 1891 aprobaron la Ley N° 2.397, por la cual se autoriza al Poder Ejecutivo para erigir en Partido al pueblo San Juan Bautista, debiendo denominarse Partido “Florencio Varela”.



Es uno de los 135 partidos de la provincia argentina de Buenos Aires, ubicado en la zona sur del aglomerado urbano conocido como Gran Buenos Aires. Limita al Norte con los partidos de Quilmes y Almirante Brown, al Sur con el partido de La Plata, al Este con el partido de Berazategui y al Oeste con los partidos de Presidente Perón, Almirante Brown y San Vicente.

La Municipalidad del distrito se encuentra ubicada en la calle 25 de Mayo N° 2.725, entre Chacabuco y Maipú. Posee una división de poderes para mancomunadamente garantizar el bienestar de la población. Las funciones del Poder Judicial son llevadas a cabo por los Juzgados de Faltas que actualmente en el distrito funcionan tres. Las funciones legislativas son llevadas a cabo en el Honorable Concejo Deliberante, donde se lleva adelante la aprobación de la

reglamentación pertinente para el pleno ejercicio de la ciudadanía. Las funciones ejecutivas recaen en la figura del Intendente Municipal, el cual tiene las facultades y atribuciones pertinentes para la designación de sus funcionarios y la creación, modificación y/o eliminación de las distintas áreas que llevarán a cabo las tareas diarias para el conjunto de la población.

La Municipalidad de Florencio Varela, al mando del Intendente Andres Guillermo Watson, actualmente cuenta con un total aproximado de 4.000 empleados (alcanzando este número a áreas de Salud, Obras y Servicios Públicos, Seguridad, etc.), que llevan a cabo las actividades necesarias a fin de garantizar la buena prestación de servicios a favor del ciudadano, satisfaciendo las necesidades sociales primarias.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio

En cuanto a la elaboración que al trabajo respecta se tomó un abordaje metodológico de tipo cualitativo con un diseño de investigación descriptivo buscando caracterizar, comprender e interpretar el objeto de estudio.

3.2. Tipo de caso (temporalidad)

En cuanto a la temporalidad, se llevó a cabo un trabajo de forma transversal. El estudio sólo recolectó y analizó datos en un período específico.

3.3. Período y lugar

Se investigó la estructura organizativa de la Municipalidad de Florencio Varela (cuya sede principal se encuentra situada en la calle 25 de Mayo N° 2725, Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina) y sus recursos humanos en los meses comprendidos entre Julio y Diciembre del año 2019.

3.4. Población y muestra

La población de la cual se extrajo la información necesaria para realizar la investigación fue la Municipalidad de Florencio Varela con el total aproximado de 4000 empleados que la componen, incluyendo tanto jerárquicos como empleados administrativos, obreros, de servicio y personal contratado, además

de la documentación respaldatoria que se pueda recopilar, como pueden ser ordenanzas, decretos.

La muestra representativa del universo al que se apuntó, fue un porcentaje de todos esos empleados. Las fuentes primarias siguieron el criterio de saturación muestral para cumplir con la muestra.

3.5. Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyó en la muestra a empleados que pertenezcan a la planta ejecutiva del municipio de Florencio Varela, mayores de 18 y que estuvieron dispuestos a participar de dicha investigación; haciendo mayor hincapié en aquellas personas que pertenezcan al área de recursos humanos, por su mayor cercanía a la organización interna de la municipalidad y su manejo del personal.

Se excluyó de la muestra a aquellas personas que estén cumpliendo pasantías en la institución, los cuales mayormente eran menores de edad, y quienes no estuvieron interesados en brindar su perspectiva ante la problemática existente.

3.6. Recolección de datos

El trabajo de investigación se prosiguió con la recopilación de datos a través de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias haciendo referencia a entrevistas semiestructuradas (Anexos I y II) que fueron tomadas a la muestra representativa de empleados del municipio de Florencio Varela.

En cuanto a las fuentes secundarias, se solicitó en la Municipalidad, más específicamente en la Secretaría de Gobierno, aquellas ordenanzas y

regímenes estatutarios que le dan sentido y rigurosidad a la estructura organizativa actual del municipio.

3.7. Plan de análisis de datos

Las entrevistas se han desgravado y analizado utilizando un software llamado *ATLAS.ti*. El cual fue creado especialmente para investigaciones de modo cualitativo

3.8. Cronograma

ETAPAS DEL PROCESO DE TRABAJO	MES Julio, 2019	MES Agosto, 2019	MES Septiembre, 2019	MES Octubre, 2019	MES Noviembre, 2019	MES Diciembre, 2019
Relevamiento bibliográfico	X	X				
Análisis bibliográfico		X				
Recolección, Análisis de datos						
Desarrollo de la guía de entrevista		X	X			
Aplicación de la guía de entrevista			X			
Procesamiento de la información				X	X	
Análisis de la información				X	X	
Desarrollo de Resultados					X	X

CAPÍTULO 4

DESARROLLO

4.1. Marco legal del ingreso del personal

El municipio de Florencio Varela posee diversos métodos para incorporar personal a su planta.

Una de las principales formas es mediante el “Estatuto Municipal para los Trabajadores de la Municipalidad de Florencio Varela (Ordenanza 9533/19) (normativa basada en la Ley de la Provincia de Buenos Aires N° 14.656), la cual constituye los contenidos del contrato de empleo municipal (planta temporaria y permanente).

Para incorporar personal a la planta CPH (Carrera Profesional Hospitalaria) y Reemplazos de Guardias, la municipalidad se basa en la Ley de la Provincia de Buenos Aires N° 10.471 y sus modificatorias, a la cual se adhiere dicha institución a partir de su Ordenanza de convalidación N° 5666/09.

En cuanto a los pasantes, se reglamenta a partir de la Ley N° 26.427 (Ley de creación de Pasantías Educativas), posteriormente se realiza un Convenio Marco con una determinada universidad y a partir de ahí se designan pasantes con un acuerdo individual de pasantías.

El sistema de designación de personal Becado se realiza mediante decreto; surge de la Ordenanza N° 2083/88, promulgada por el Decreto N° 1545/88 y reglamentada por el Decreto N° 1766/88 (todas normativas de la Municipalidad de Florencio Varela).

Becas Asistenciales (Salud) a partir del decreto 1381/02 y su modificatorio 8/03 (ambas normativas de la Municipalidad de Florencio Varela).

En cuanto a los Técnicos de Guardia, la forma de regularlos es en base a la Ordenanza N° 3218/92.

4.2. Procedimiento general

La Municipalidad de Florencio Varela, como se ha citado anteriormente, cuenta con múltiple formas de incorporar personal a su planta, cada cual reglamentada en la forma que se detalla a continuación:

TIPO DE PLANTA	MARCO LEGAL
Personal Permanente	Ordenanza 9533/19
Personal Temporario	Ordenanza 9533/19
Carrera Profesional Hospitalaria	Ley 10.471 / Ordenanza 5666/09
Reemplazos de Guardia	Ley 10.471 / Ordenanza 5666/09
Personal Becado	Ordenanza 2083/88 / Promulgada por Decreto 1545/88 / Reglamentada por Decreto 1766/88
Pasantes	Ley 26.427
Becas Asistenciales	Decreto 1381/02 / Decreto Modificatorio 08/03
Técnicos de Guardia	Ordenanza 3218/92
Maestras Dipregep	Docentes subvencionadas afectadas a jardines municipales (Ley 13688).
Programas Provinciales y/o Nacionales	Tales como el programa "Envi3n" (Resoluci3n N° 110/2010, del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires), y el Programa de Inserci3n Laboral (Resoluci3n 2186/2010, de la Secretar3a de Empleo, dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Naci3n); entre los principales.

Cada posible ingresante, en el encuadre de Personal Permanente, Temporario, Becado y Carrera Profesional Hospitalaria, primeramente procede a completar una solicitud de ingreso con los respectivos datos personales, para luego ser citado a un test psicot3cnico entrevistado por un/a psic3logo/a. Una vez evaluado dicho informe y constatado su perfil en comparaci3n con el puesto vacante se procede a citarlo por parte de la Subdirecci3n de Desarrollo

Administrativo (dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos) para dar continuidad a la incorporación, en caso favorable, que consta en recopilar toda la documentación personal necesaria y respaldatoria. Dicha Subdirección se encarga de confeccionar las planillas de presentación al área para la cual esa persona irá a cumplir sus funciones, que consta de tres fojas:

- La primera deriva a la persona a la Dirección de Control de Ausentismo para su notificación;
- La segunda es dirigida a la Dirección de Medicina Laboral, la cual se encuentra encargada de proveerle al ya empleado, los turnos correspondientes a fin de realizarle todos los exámenes médicos que comprenden al mal llamado “examen pre-ocupacional”.
- Por último, la tercera foja es la que la persona va a presentar en el área de trabajo a la cual fue designada para que esta tome su conocimiento.

En cuanto al personal reglamentado como Reemplazos de Guardia y Técnicos de Guardia, previo a todo el proceso mencionado con anterioridad, interviene el área Movimientos de Personal dependiente de la Secretaría de Salud en la solicitud de personal, incluyendo documental anexada a dichas notas de solicitud de incorporación, a partir de cubrir la demanda de personal perteneciente al encuadre de la normativa de Carrera Profesional Hospitalaria y organizando la asistencia médica a cubrir en todo el territorio varelense.

Para el Personal Pasante es distinto el procedimiento, en el cual sólo interviene la Dirección de Evaluación y Capacitación. Para este tipo de personal debe haber un “Convenio Marco” y “Acuerdo Individual de Pasantías” firmados por el intendente y el ente educativo al que pertenezca la persona, así como también la persona involucrada.

4.3. Confección del legajo

Para continuar con la confección física del legajo personal, intervienen 4 áreas, lo que muchas veces presta a confusión.

Recorrido del legajo para su formulación:

- Subdirección de Desarrollo Administrativo: recopila la solicitud de ingreso, informe psicotécnico y documentación existente para derivarla al área siguiente.
- Dirección General de Recursos Humanos: toma registro y conocimiento del ingreso, para luego proceder a derivar.
- Dirección de Haberes: es la encargada de la carga de información del ingresante a la base de sueldos.
- Dirección de Delegación Previsional: confecciona la tapa y contratapa del legajo para luego enviarlo nuevamente a la Dirección General de Recursos Humanos, quien finalmente lo archiva en el lugar correspondiente.

Hay confusiones que surgen en el proceso descrito anteriormente por el que se plantean superposición de tareas al momento de trabajar:

- La documentación es un punto a tener en cuenta, debido a que en muchas ocasiones el empleado ingresante la proporciona en el tiempo que el legajo está realizando su recorrido previamente mencionado, lo que hace que se deba rastrear para luego adjuntar, además de que a su vez, la Dirección de Haberes debe solicitarle documentación de índole familiar y la Dirección de Evaluación y Capacitación las licencias de conducir en los casos que así el puesto laboral lo requiera.
- Así como se mencionó que la Secretaría de Salud realiza un filtro preselectivo para las plantas Reemplazos de Guardia y Técnicos de Guardia, cabe aclarar también que se entrecruzan los pedidos del área Dirección de Movimientos de Personal de dicha Secretaría, con la Subdirección de Desarrollo Administrativo en cuanto a lo que documentación respecta, finalizando en una duplicidad de pedido de documentación a la persona ingresante.

La tarea no culmina con el legajo personal archivado, las áreas dependientes de la Dirección General de Recursos Humanos continúan con su labor en cuanto al personal respectan y actualmente poseen muchas cuestiones que deben ser tratadas.

En las organizaciones públicas modernas ya no basta que sus integrantes conozcan los instrumentos que utilizan (o los nuevos que habrá a utilizar); es necesario que los sujetos comprendan la lógica de sus propias funciones y tareas como parte de la dinámica general de la Dirección General que integran, que entiendan la vinculación de lo que cada uno de ellos hace con las metas y resultados generales, comprometiéndose con el logro del mismo.

Un caso a tener en cuenta es lo que sucede en el área de la Dirección de Haberes; mensualmente se debe informar a IOMA toda la planta municipal a fin de que tomen conocimiento y los empleados gocen de una obra social; enmarcados en un modelo tradicional de gestión, el personal no consigue insertarse en la dinámica que esto conlleva. Si no se contempla un ajuste en las estructuras y organización, conducen inevitablemente a deteriorar la prestación de los servicios y a debilitar la gestión.

Otro aspecto crítico en la administración municipal suele ser el de los recursos humanos, cuando sus calificaciones no se adecúan a las características y necesidades del puesto laboral. Tal es el caso, que en esta investigación se han registrado en el municipio de Varela personas con formación universitaria no compatible con las funciones que cumplen.

CAPÍTULO 5

LA MIRADA DESDE LOS TRABAJADORES

5.1. Análisis de Resultados

Con respecto a la tarea de campo, se han realizado dos tipos de guías de entrevistas distintas, una dirigida al personal administrativo y otra al personal jerárquico de la institución, con el fin de tener diferentes perspectivas a la hora de concluir en un resultado.

Se buscó indagar qué nivel de conocimiento tenían los empleados en cuanto a sus funciones, tareas, estructura organizacional de la institución a la que pertenecen; y si se buscaba de alguna forma llegar a una solución colectiva de trabajo para una mejor división y desarrollo del mismo, o simplemente se utilizaba un modelo tradicional de trabajo desestimando y subestimando las problemáticas existentes.

A continuación se sintetizan las respuestas que se han recolectado de 4 administrativos pertenecientes a la Dirección General de Recursos Humanos (presentes en el Anexo III):

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO	OPINIÓN GENERAL
<p>Pregunta N°1</p> <p>“¿Conoce la estructura actual de organización dentro de su área de trabajo?</p> <p>En caso afirmativo: ¿Cómo se compone?</p>	<p>Se tiene conocimiento de cómo se compone el escalafón municipal y particularmente del área que ocupan.</p>

En caso negativo: ¿Por qué?”

Pregunta N°2

“¿Conoce de algún área que realice tareas similares a las que usted hace o si hay duplicidad de tareas entre su área de trabajo y otra?”

Hay duplicidad de tareas con varias áreas, a lo cual acotan que se trabaja en conjunto.

En caso afirmativo: ¿Cuáles son?”

Pregunta N°3

“¿Ha participado en algún proyecto de mejora de su trabajo ante su superior?”

En caso afirmativo: ¿Este proyecto incluye la mejora organizacional?”

Hay gran predisposición de las personas entrevistadas en avanzar en una mejora organizacional, involucrándose en proyectos ante superiores para agilizar el trabajo.

Pregunta N°4

“¿Existen programas de capacitación dentro de su institución? ¿Ha participado de alguno cuyo contenido contribuya al mejoramiento organizacional?”

Existen cursos de capacitación de los cuales la mayoría ha participado.

Pregunta N°5

“¿Cuál sería para usted la mejor propuesta dentro de su área laboral, o fuera de ella, que colaboraría en un mejor ordenamiento para la culminación de tareas?”

El punto más destacado que colaboraría en un mejor ordenamiento para la culminación de tareas es la comunicación.

Pregunta N°6

“¿Cree usted que se puede mejorar la calidad organizativa en general de la institución a la cual usted pertenece y representa? ¿Cómo?”

Hay una gran convicción de que se puede, mediante capacitaciones tecnológicas, mayor comunicación, motivación a los empleados y compromiso personal.

Por otro lado, las respuestas que fueron brindadas por 3 de los jerárquicos (presentes en el Anexo IV) fueron resumidas en el siguiente cuadro:

ENTREVISTA AL PERSONAL JERÁRQUICO

OPINIÓN GENERAL

Pregunta N°1

“¿Cree usted que se puede mejorar el nivel organizacional de la institución a la cual usted pertenece y representa? ¿Cómo lo presentaría?”

Se puede mejorar el nivel organizacional a partir de una mayor comunicación, más una delimitación y coordinación de tareas, en primer lugar.

Pregunta N°2

“¿Cree que la totalidad de las áreas estén bien articuladas para dar la mejor respuesta ante cualquier demanda o solicitud?”

La totalidad de las áreas no están articuladas de la mejor manera para responder eficazmente cualquier demanda.

Pregunta N°3

“¿Existen recursos informáticos que represente una organización del trabajo

Existen recursos informáticos pero no son suficientes y no funcionan de manera óptima para poder responder o dar solución inmediata a las cuestiones que surgen día a día.

para poder dar respuesta de manera inmediata y para la toma de decisiones?”

Pregunta N°4

“¿Cómo está conformada la estructura orgánica, o lineamientos, del área a la que pertenece? ¿Tiene a su cargo misiones y funciones específicas a su área derivadas formalmente por su superior, y manuales de procedimientos que acompañe el cómo realizar una u otras tareas?”

El municipio cuenta con una estructura orgánica aprobada por decreto, la cual es muy dinámica.

No hay derivaciones formales de misiones y funciones específicas, y mucho menos manuales de procedimientos.

Pregunta N°5

“¿Cuál fue su aporte desde que asumió su cargo para contribuir a una mejora organización de la institución, o de su área? ¿Cuáles fueron las limitaciones u obstáculos con los que se encontró al proponer esta mejora?”

Se han presentado proyectos que no han sido tenidos en cuenta. Los obstáculos suelen ser la falta de presupuesto, el mal funcionamiento de los sistemas informáticos y la puja con la terciarización de los sistemas.

Pregunta N°6

“¿Cree que un manual de misiones y funciones, con un análisis profundo e interno, pueda llevar a reducir o eliminar defectos de la organización (como duplicación de funciones, de tareas, derivaciones mal efectuadas, etc.)? ¿Por qué?”

En su mayoría se cree que sí, porque al delimitar las funciones de cada área se puede evitar confusiones y repetición de tareas entre las mismas.

Pregunta N°7

“¿Cree conveniente la realización de manuales de procedimientos para aquellas tareas que puedan ser

Se cree muy conveniente. De esta forma se agilizarían los tiempos de trabajo, debido a respuestas más dinámicas.

delegadas?”

Considerando la información de las entrevistas detallada anteriormente, la perspectiva de los empleados, y la forma en que se ejecutan los procesos se debe concluir lo siguiente:

- La institución padece de falencias en orden estructural que afectan al buen desarrollo de las actividades.
- A nivel interno, existe una estructura organizacional poco fortalecida que no define en esencia las actividades y directrices básicas para el funcionamiento.
- La comunicación interna no es satisfactoria, puesto que se desconoce de las actividades generales del trabajo de otros funcionarios y se limita al conocimiento y comprensión de las funciones que le corresponden a cada colaborador.
- Los procedimientos que se ejecutan, pese a que los profesionales del área tienen los conocimientos técnicos, no son formales, es decir no están establecidos mediante un manual que identifique los lineamientos principales del departamento.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió tratar la realidad con la que trabaja el municipio de Florencio Varela, el mismo se encuentra constituido desde hace aproximadamente 120 años. En el estudio realizado se encontraron problemas cotidianos con los que se maneja la institución, como por ejemplo el no trabajar con esquemas establecidos.

Las conclusiones alcanzadas van dirigidas al sector de Recursos Humanos de la Municipalidad para colaborar en la gestión de organización de dicho departamento.

En cuanto al objetivo general “Conocer y analizar las prácticas organizacionales en torno a la toma y administración de personal por parte de la Municipalidad de Florencio Varela”, queriendo elaborar un modelo de toma de decisiones específico para situaciones críticas identificando primeramente las funciones específicas de cada sector; se buscó pronosticar un modelo estructural además de analizar los niveles jerárquicos y la distribución de tareas.

Como mencionaba Claudio Tecco (2001) en uno de sus escritos, la capacidad de organización de una municipalidad está condicionada por su propio universo interno, es decir, sus estructuras, procesos, recursos humanos, cultura organizacional, etc. Es por eso que habla de pasar a un modo innovador en la gestión local (anexo V).

La Dirección General de Recursos Humanos de la Municipalidad de Florencio Varela, quedó atrasada en cuanto a innovación, tiene una forma muy tradicional de trabajar que hoy en día no estaría dando sus frutos, a fin de posibilitar innovaciones es necesario modificar rigideces administrativas y

culturas organizacionales que son adversas a las nuevas modalidades de gestión participativa.

En efecto para quienes en sus prácticas institucionales se educaron en un modelo tradicional resulta difícil aceptar la posibilidad de una innovación. Una gestión estratégica no implica solo cambiar las formas tradicionales de administración sino también los estilos y prácticas llevados a cabo durante tanto tiempo.

Tales cambios deben apuntar a potenciar la capacidad de gestión de los recursos humanos, para así lograr resultados óptimos, adecuando a ello las estructuras, procesos y recursos organizacionales.

Analizados todos y cada uno de los objetivos específicos planteados en la presente investigación, se exponen las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo, “Identificar las funciones específicas de cada sector”; se detectó que no hay una determinación clara de las funciones que le corresponde a cada área, sino que se cree tener el conocimiento de cómo se dividen, lo cual luego conlleva a una superposición de tareas a la hora de resolver una problemática.

En lo que respecta al segundo objetivo, “Analizar los niveles jerárquicos y la distribución de tareas”; se supo que disponen de organigramas que determinan los lineamientos jerárquicos pero no cuentan con nada que establezca la distribución de tareas.

En cuanto al tercer objetivo, “Determinar un modelo estructural que garantice la eficiencia y la eficacia”; la forma actual de trabajar no garantiza ninguno de los dos puntos (ni eficiencia, ni eficacia), la falta de comunicación, conocimiento e información no permite que se concluya el trabajo de manera óptima en tiempo y forma.

En atención al cuarto objetivo, “Sistematizar el modelo de toma de decisiones para situaciones críticas por parte de la Municipalidad de Florencio

Varela”; falta un manual de procedimientos que estandarice el accionar ante determinadas situaciones, con el fin de tener un resultado óptimo de manera rápida, evitando la incertidumbre de cómo se debe proceder, lo que genera inoperancia laboral y lentitud en la resolución de conflictos.

CAPITULO 7

RECOMENDACIONES

Se pudo determinar el problema diagnóstico que es: El Municipio de Florencio Varela aunque cuente con un Manual de Misiones y Funciones (Decreto 429/17), éste debe ser más completo y claro en tanto a las tareas y procedimientos, y a las competencias de cada área interviniente en la toma de decisiones y para la resolución de cada problemática a resolver; ya que el no incluir en él las tareas y procedimientos, no garantiza el correcto cumplimiento de sus funciones y, como consecuencia de ello, de forma anidada, sus misiones principales. En consecuencia a ello se deriva que el personal que labora en la institución no tenga claras las actividades y la secuencia ordenada que hay que seguir para cumplir de una manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por la municipalidad.

7.1. Propuesta de Mejora

Considerando como referencias las conclusiones señaladas anteriormente y las definiciones contenidas en el marco teórico del presente documento, se sugiere como alternativa de solución a la problemática de la Municipalidad de Florencio Varela, la implementación de un manual de misiones, funciones, tareas y los procedimientos.

La implementación de este manual dentro de las organizaciones provee al nuevo trabajador la inducción para que conozca el proceso y la forma en que debe realizar sus tareas designadas. La información brindada por los manuales de misiones y funciones con sus respectivas tareas y procedimientos permite a la institución tener una herramienta escrita que describa el flujo de un proceso de actividades.

El diseño para un manual de misiones, funciones, tareas y procesos debe ser simple y factible para la organización que lo implanta, es decir que la presentación sea agradable a la vista y que los costos que se generen en la materialización del manual no sean altos. El formato del mismo debe presentar información clave que describa el título del procedimiento, asimismo quién lo elaboró, la fecha en que se realizó y de su última actualización, quién lo autorizó y demás información que se considere necesaria para comprender mejor el procedimiento.

Una vez concluida la elaboración de este manual se recomienda, para facilitar su implantación que sea autorizado por la alta administración de la organización; la autorización es un aspecto que debe aparecer en todo manual de políticas y procedimientos. Luego de la autorización, se procede con la distribución del manual, se aconseja entregarlo en ediciones completas a los administradores o jefes de los departamentos.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura organizacional autorizada por el titular del Departamento Ejecutivo.

Objetivo del manual

Servir de guía para el personal de la Municipalidad de Florencio Varela al contener las funciones y tareas que deben realizar, así como los lineamientos bajo los cuales deberán proceder.

Alcance del manual

El manual será para cumplimiento del personal del municipio, para la ejecución de funciones relacionadas con las actividades descritas dentro de los procedimientos.

Igualmente, de nada sirven los organigramas y manuales de misiones y funciones de acuerdo a un modelo tomado de otros municipios, cuyos campos y modalidades de intervención difieren del caso particular que se trate, es decir, de debe abocar a esta forma desde una perspectiva que brinde soluciones efectivas a las prácticas organizacionales. Comprometiéndose en buscar la mejor solución conjunta posible.

Debe procurarse con un diseño de un sistema de división y coordinación de tareas, esto es una, que responda a ello, evitando los formalismos de modelos resultantes de prácticas históricas pasadas.

CAPÍTULO 8

BIBLIOGRAFÍA

- Duarte, Nelly Rosalía (2017). *Estructuras administrativas gubernamentales, realidades y tendencias*.
- Bellido, Analía Viviana (2013). *Análisis de la eficiencia municipal: La Municipalidad de La Plata*. Facultad de Ciencias Económicas, La Plata.
- Bonardo, Dora (2009). *Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local*. Centro Universitario Regional Zona Atlántica, Universidad Nacional del Comahue.
- Cravacuore, Daniel (2007). *Los municipios argentinos (1990 – 2005)*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Bono, Nestor; Lopez, Isabel; Rocca, Maria Julia; Seimandi, Miguel; Ortale, Mariana; Pereira, Maria Agustina (2005). *Estructura organizacional municipal y políticas de ordenamiento. El caso de Berisso y Ensenada*. Universidad Nacional de La Plata.
- Iturburu, Monica Silvana. *Municipios Argentinos. Potestades y Restricciones Constitucionales para un nuevo modelo de gestión local*. Instituto Nacional de la Administración Pública
- Agüero H., Amanda G. (1999). *Análisis de la estructura de los municipios de la provincia de Mendoza*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Pastor, Enrique Huaco (2011). *El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Soto O., Efrén (2005). *Importancia de la estructura organizativa y control de gestión integral en la gerencia de los gobiernos municipales*. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

- Weber, Max (1922). *Economía y Sociedad*. Estados Unidos: University of California Press.
- Carro, Fernanda D. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada*. Universidad Nacional de La Plata.
- Gismano, Yanina; Schwerdt, Fabio Adrian (2012). *Los Principios de la Administración Científica y su impacto en el ámbito laboral*. Universidad Nacional de La Plata.
- Frederick Winslow Taylor (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. Estados Unidos: Harper & Brothers
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes.
- Mintzberg, Henry (1991) *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- De Membriela, Juan B. Lorenzo (2013). *Principio de Jerarquía en la Administración Pública*.
- Franklin, Enrique Benjamín (2002). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill.
- Franklin, Benjamín; Gómez Ceja, Guillermo (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Ley provincial 2397 (<http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-2397.html>)
- Bernazza, Claudia (2006). *Los Municipios en la Argentina*. Subsecretaría de la Gestión Pública, La Plata.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008.
- *Diplomatura Universitaria en Asuntos Municipales y Gestión Local* (2014). IPAP – Instituto Provincial de la Administración Pública. Curso Virtual. Buenos Aires.
- Álvarez, Héctor (1996). *Principios de Administración*. Córdoba: Eudecor.
- Herbert, Simon. (1957). *A behavioral Model of Rational Choice, en Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Nueva York: Wiley.

8.1. Enlaces web de normativas

- Ordenanza 9533/19; Municipalidad de Florencio Varela; www.varela.gob.ar; <http://www.varela.gob.ar/ordenanzas/2019/9533.pdf> .
- Ley de la Provincia de Buenos Aires N°10.471; Provincia de Buenos Aires; <https://normas.gba.gob.ar/>; <https://normas.gba.gob.ar/documentos/Vmb9NTI0.html> .
- Ordenanza 5666/09; Municipalidad de Florencio Varela; www.varela.gob.ar; <http://www.varela.gob.ar/ordenanzas/2009/5666.pdf> .
- Ordenanza 2083/88; Municipalidad de Florencio Varela; www.varela.gob.ar; <http://www.varela.gob.ar/ordenanzas/1988/2083.pdf> .
- Ley Nacional N°26.427; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; <http://www.saij.gob.ar/home>; <http://www.saij.gob.ar/26427-nacional-creacion-sistema-pasantias-educativas-marco-sistema-educativo-nacional-Ins0005473-2008-11-26/123456789-0abc-defg-g37-45000scanyel?q=%28numero-norma%3A26427%20%29&o=0&f=Total%7CTipo%20de%20Documento/Legislacion/Ley%7CFecha%7COrganismo%7CPublicacion%7CTema%7CEstado%20de%20Vigencia%7CAutor%7CJurisdiccion&t=1> .
- Ordenanza 3218/92; Municipalidad de Florencio Varela; www.varela.gob.ar; <http://www.varela.gob.ar/ordenanzas/1992/3218.pdf> .
- Ley de la Provincia de Buenos Aires N°13.688; Provincia de Buenos Aires; <https://normas.gba.gob.ar/>; <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BI5nYIQV.html> .
- Resolución del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires N°110/2010; Provincia de Buenos Aires; <https://normas.gba.gob.ar/>; <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BLmXootQ.html> .
- Resolución de la Secretaría de Empleo, dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social N°2186/2010; República Argentina; argentina.gob.ar/normativa/buscar;

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-2186-2010-177687/actualizacion> .

CAPITULO 9

ANEXOS

Anexo I

ENTREVISTA (Para los administrativos)

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Conoce la estructura actual de organización dentro de su área de trabajo?

En caso afirmativo: ¿Cómo se compone? / En caso negativo: ¿Por qué?

2- ¿Conoce de algún área que realice tareas similares a las que usted hace o si hay duplicidad de tareas entre su área de trabajo y otra?

En caso afirmativo: ¿Cuáles son?

3- ¿Ha participado en algún proyecto de mejora de su trabajo ante su superior?

En caso afirmativo: ¿Este proyecto incluye la mejora organizacional?

4- ¿Existen programas de capacitación dentro de su institución? ¿Ha participado de alguno cuyo contenido contribuya al mejoramiento organizacional?

5- ¿Cuál sería para usted la mejor propuesta dentro de su área laboral, o fuera de ella, que colaboraría en un mejor ordenamiento para la culminación de tareas?

6- ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad organizativa en general de la institución a la cual usted pertenece y representa? ¿Cómo?

Anexo II

ENTREVISTA (Para los jerárquicos)

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Cree usted que se puede mejorar el nivel organizacional de la institución a la cual pertenece y representa? ¿Cómo lo presentaría?

2- ¿Cree que la totalidad de las áreas estén bien articuladas para dar la mejor respuesta ante cualquier demanda o solicitud?

3- ¿Existen recursos informáticos que represente una organización del trabajo para poder dar respuesta de manera inmediata y para la toma de decisiones?

4- ¿Cómo está conformada la estructura orgánica, o lineamientos, del área a la que pertenece? ¿Tiene a su cargo misiones y funciones específicas a su área derivadas formalmente por su superior, y manuales de procedimientos que acompañe el cómo realizar una u otras tareas?

5- ¿Cuál fue su aporte desde que asumió su cargo para contribuir a una mejora organización de la institución, o de su área? ¿Cuáles fueron las limitaciones u obstáculos con los que se encontró al proponer esta mejora?

6- ¿Cree que un manual de misiones y funciones, con un análisis profundo e interno, pueda llevar a reducir o eliminar defectos de la organización (como duplicación de funciones, de tareas, derivaciones mal efectuadas, etc.)? ¿Por qué?

7- ¿Cree conveniente la realización de manuales de procedimientos para aquellas tareas que puedan ser delegadas?

Anexo III

Nombre: Gabriela

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Conoce la estructura actual de organización dentro de su área de trabajo?

En caso afirmativo: ¿Cómo se compone? / En caso negativo: ¿Por qué?

- Sí la conozco. La misma se compone por distintos niveles jerárquicos a los cuales respondemos cada uno de los empleados de la comuna, comenzando por el nivel superior compuesto por (Secretarias, Secretarios , Subsecretarias, Subsecretarios, Directoras y Directores Generales) , siguiendo con el nivel Jerárquico, constituido por (Directoras, Directores, Subdirectores, Subdirectoras, Jefas y Jefes de División y de Departamento) todas dependiendo exclusivamente del Intendente Municipal.

2- ¿Conoce de algún área que realice tareas similares a las que usted hace o si hay duplicidad de tareas entre su área de trabajo y otra?

En caso afirmativo: ¿Cuáles son?

- Sí conozco. Las áreas que realizan tareas similares a las que realizo son las que dependen del área a la que pertenezco las cuales trabajamos en conjunto para un mejor desarrollo de las tareas. Una de las tareas que realizamos es completar la solicitud previa al ingreso a la municipalidad.

3- ¿Ha participado en algún proyecto de mejora de su trabajo ante su superior?

En caso afirmativo: ¿Este proyecto incluye la mejora organizacional?

- Sí participé. Diagramamos una agenda diaria para llevar un mejor control de las personas que asistirán en la fecha y hora programada para la entrevista con el superior.

4- ¿Existen programas de capacitación dentro de su institución? ¿Ha participado de alguno cuyo contenido contribuya al mejoramiento organizacional?

- Sí existen. Sí participe de un curso virtual que me ayudo a conocer un poco más el funcionamiento interno de un municipio.

5- ¿Cuál sería para usted la mejor propuesta dentro de su área laboral, o fuera de ella, que colaboraría en un mejor ordenamiento para la culminación de tareas?

- Para mí una propuesta que pueda llegar a favorecer el desarrollo de las tareas, sería una capacitación basada en el asesoramiento de cómo funcionan los distintos entes exteriores con el fin de no afectar el ingreso de una persona a la planta municipal.

6- ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad organizativa en general de la institución a la cual usted pertenece y representa? ¿Cómo?

- Sí considero que se puede lograr. Una de las formas que creo yo que puede llevar una mejor calidad de organización sería la capacitación e incentivación constante al personal que creo nunca está demás para que el personal se sienta seguro en su lugar de trabajo. Una capacitación que a mi parecer es de gran ayuda para la mayoría de los empleados de la organización puede estar relacionada con el manejo de la tecnología, ya que es una fuente y un recurso muy utilizado en cada uno de los sectores de la comuna.

Nombre: Leonor

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Conoce la estructura actual de organización dentro de su área de trabajo?

En caso afirmativo: ¿Cómo se compone? / En caso negativo: ¿Por qué?

- Sí, se compone del Intendente, secretario, subsecretarios, directores, empleados. En mi área específica de directores a administrativos.

2- ¿Conoce de algún área que realice tareas similares a las que usted hace o si hay duplicidad de tareas entre su área de trabajo y otra?

En caso afirmativo: ¿Cuáles son?

- Sí, trabajamos en conjunto con el área de personal, evaluación y capacitación, medicina laboral y ausentismo.

3- ¿Ha participado en algún proyecto de mejora de su trabajo ante su superior?

En caso afirmativo: ¿Este proyecto incluye la mejora organizacional?

- Sí, para mejorar la organización y el trabajo.

4- ¿Existen programas de capacitación dentro de su institución? ¿Ha participado de alguno cuyo contenido contribuya al mejoramiento organizacional?

- Sí existe. Sí he participado de cursos para capacitación.

5- ¿Cuál sería para usted la mejor propuesta dentro de su área laboral, o fuera de ella, que colaboraría en un mejor ordenamiento para la culminación de tareas?

- Dentro de mi área laboral está bien organizado el trabajo, debería haber más comunicación y más organización con las áreas que se interactúa para obtener información clara, no cometer equivocaciones y realizar correctamente el trabajo.

6- ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad organizativa en general de la institución a la cual usted pertenece y representa? ¿Cómo?

- Sí, se podría mejorar, organizar los trabajos, dividir las tareas, mejorar la atención al público, que el personal se capacite, tener comunicación y saber todas las áreas los procedimientos para que el trabajo salga lo mejor posible.

Nombre: Marcelo

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Conoce la estructura actual de organización dentro de su área de trabajo?

En caso afirmativo: ¿Cómo se compone? / En caso negativo: ¿Por qué?

- Sí. Primeramente se encuentra el Intendente, del cual se desprenden sus allegados, directivos y empleados.

2- ¿Conoce de algún área que realice tareas similares a las que usted hace o si hay duplicidad de tareas entre su área de trabajo y otra?

En caso afirmativo: ¿Cuáles son?

- Sí, hay dos áreas más que realizan tareas similares y a la vez se trabaja en conjunto.

3- ¿Ha participado en algún proyecto de mejora de su trabajo ante su superior?

En caso afirmativo: ¿Este proyecto incluye la mejora organizacional?

- En su momento si, ayudando a mi jefa con el reparto de notificaciones.

4- ¿Existen programas de capacitación dentro de su institución? ¿Ha participado de alguno cuyo contenido contribuya al mejoramiento organizacional?

- Sí. No participé de ninguno.

5- ¿Cuál sería para usted la mejor propuesta dentro de su área laboral, o fuera de ella, que colaboraría en un mejor ordenamiento para la culminación de tareas?

- Colaborar más con el área de trabajo, coordinar propuestas de trabajo.

6- ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad organizativa en general de la institución a la cual usted pertenece y representa? ¿Cómo?

- Sí se puede, con proyectos, haciendo las cosas bien, colaborando con la gente.

Nombre: Ayrton

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de

Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Conoce la estructura actual de organización dentro de su área de trabajo?

En caso afirmativo: ¿Cómo se compone? / En caso negativo: ¿Por qué?

- Sí, está compuesta por niveles jerárquicos; el nivel inferior está integrado por mí y una compañera. En el siguiente se encuentra nuestro Jefe, quien nos asigna tareas y supervisa nuestro trabajo. En un nivel posterior se ubica el Subdirector del área y por último, en el nivel superior se haya la Directora General de Recursos Humanos.

2- ¿Conoce de algún área que realice tareas similares a las que usted hace o si hay duplicidad de tareas entre su área de trabajo y otra?

En caso afirmativo: ¿Cuáles son?

- El área de movimientos de Personal de la Secretaría de Salud, desconozco si hay duplicidad de tareas.

3- ¿Ha participado en algún proyecto de mejora de su trabajo ante su superior?

En caso afirmativo: ¿Este proyecto incluye la mejora organizacional?

- Desarrollé Software para agilizar las tareas del área y optimizar los resultados.

4- ¿Existen programas de capacitación dentro de su institución? ¿Ha participado de alguno cuyo contenido contribuya al mejoramiento organizacional?

- Sí existen, participé de un curso virtual de Gobierno Electrónico.

5- ¿Cuál sería para usted la mejor propuesta dentro de su área laboral, o fuera de ella, que colaboraría en un mejor ordenamiento para la culminación de tareas?

- Digitalizar todos los documentos en papel, interconectar las distintas áreas que se relacionan entre sí, mediante una red interna y comunicarse a través de los sistemas informáticos, para agilizar las tareas y minimizar errores, que sin duda conllevaría una mejora importante en la culminación de tareas en cuanto a acortar los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de los resultados.

6- ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad organizativa en general de la institución a la cual usted pertenece y representa? ¿Cómo?

- Sí, evaluando a todos los empleados para corroborar si están capacitados para desempeñar las tareas que le fueron asignadas, en caso contrario, contratar personal idóneo para la realización de las mismas.

Anexo IV

Nombre: Gabriel

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Cree usted que se puede mejorar el nivel organizacional de la institución a la cual pertenece y representa? ¿Cómo lo presentaría?

- Sí, pienso que siempre se puede mejorar el nivel organizacional. No sólo de la institución a la que represento, sino a cualquier tipo de institución. Se entiende que la Municipalidad de Florencio Varela, particularmente, es una institución administrativa dinámica y busca la respuesta a cualquier demanda que se presente a partir de una problemática. Presentar una solución no es tarea fácil. Habría que analizar las bases de toda la institución, las oficinas, personal involucrado (administrativo, profesional, jerárquico), división de tareas, etc. para poder presentar un proyecto de optimización a nivel organizacional.

2- ¿Cree que la totalidad de las áreas estén bien articuladas para dar la mejor respuesta ante cualquier demanda o solicitud?

- Para dar respuesta me debo centrar en el área que conozco (recursos humanos). Muchas veces detecté unas falencias que hemos tenido y las hemos resuelto en grupo de trabajo. Mi opinión es que, si para en un área de la cual dependen siete (7) oficinas ocurre esto, debería pasar también en otras dependencias de esta institución.

3- ¿Existen recursos informáticos que represente una organización del trabajo para poder dar respuesta de manera inmediata y para la toma de decisiones?

- A partir del 2007 contamos con un sistema informático que es bastante rudimentario. Fue realizado a partir de cubrir demandas a nivel de liquidación de sueldos y más orientado a la parte de Hacienda y no tanto pensado para cubrir las demandas que son todas las necesarias para nuestro sector.

4- ¿Cómo está conformada la estructura orgánica, o lineamientos, del área a la que pertenece? ¿Tiene a su cargo misiones y funciones específicas a su área derivadas formalmente por su superior, y manuales de procedimientos que acompañe el cómo realizar una u otras tareas?

- La municipalidad de Florencio Varela tiene una estructura orgánica aprobada por decreto que es dinámica a los cambios a partir de los lineamientos del Sr. Intendente. Representa a todas las áreas de la municipalidad y el orden de autoridad y dependencias de cada una de ellas.

5- ¿Cuál fue su aporte desde que asumió su cargo para contribuir a una mejor organización de la institución, o de su área? ¿Cuáles fueron las limitaciones u obstáculos con los que se encontró al proponer esta mejora?

- Mis aportes fueron a través del conocimiento informático que poseo y de nivel organizacional de mi área. Presenté varios proyectos. Dos de los cuales fueron mejoras de sistemas informáticos. El principal obstáculo que se me presentó fue a nivel institucional, los sistemas pertenecen a empresas terciarizadas y no es

fácil introducir cambios de mejoras en estos sistemas. Mi esperanza es que, con el tiempo, se tengan en cuenta para lograr una mejora a nivel institucional.

6- ¿Cree que un manual de misiones y funciones, con un análisis profundo e interno, pueda llevar a reducir o eliminar defectos de la organización (como duplicación de funciones, de tareas, derivaciones mal efectuadas, etc.)? ¿Por qué?

- Sí, es lo principal para establecer bien las competencias de cada área y resolver conflictos en la organización de cualquier institución.

7- ¿Cree conveniente la realización de manuales de procedimientos para aquellas tareas que puedan ser delegadas?

- Sí. Lo creo muy conveniente. Aunque hay que hacer las revisiones pertinentes de estos manuales de procedimientos, ya que en muchos casos deben ser actualizados a partir del dinamismo con que se cuenta para dar respuestas a las distintas demandas de trabajo o para elaborar una correcta respuesta.

Nombre: Manuel

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y

realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Cree usted que se puede mejorar el nivel organizacional de la institución a la cual pertenece y representa? ¿Cómo lo presentaría?

- Sí. Proponiendo tareas específicas de las distintas áreas, que se respeten las cadenas de mando para que la comunicación sea pertinente. Que cada uno se aboque a la tarea y no se repita la misma.

2- ¿Cree que la totalidad de las áreas estén bien articuladas para dar la mejor respuesta ante cualquier demanda o solicitud?

- No.

3- ¿Existen recursos informáticos que represente una organización del trabajo para poder dar respuesta de manera inmediata y para la toma de decisiones?

- Sí existen, pero deberían capacitar a los empleados y sostenerse en el tiempo.

4- ¿Cómo está conformada la estructura orgánica, o lineamientos, del área a la que pertenece? ¿Tiene a su cargo misiones y funciones específicas a su área derivadas formalmente por su superior, y manuales de procedimientos que acompañe el cómo realizar una u otras tareas?

- Está conformada por un secretario de área, una directora general, un subdirector y simétricamente una jefatura de departamento que es el puesto que actualmente ocupo. No.

5- ¿Cuál fue su aporte desde que asumió su cargo para contribuir a una mejor organización de la institución, o de su área? ¿Cuáles fueron las limitaciones u obstáculos con los que se encontró al proponer esta mejora?

- Se digitalizó el trabajo por medio de programas para la confección de los actos administrativos, se creó una base de internos y números de las distintas dependencias pertenecientes al distrito, se automatizó la confección de credenciales mediante la unificación con la base central que utiliza la comuna y se hizo una planificación anual de actos administrativos de importancia que semestralmente debe refrendar el intendente.

6- ¿Cree que un manual de misiones y funciones, con un análisis profundo e interno, pueda llevar a reducir o eliminar defectos de la organización (como duplicación de funciones, de tareas, derivaciones mal efectuadas, etc.)? ¿Por qué?

- No, porque se adultera la toma de decisión de los puestos jerárquicos, se sale del foco de la tarea, no hay retroalimentación diaria, hay funciones paralelas que son orgánicamente similares en las diversas secretarías y la comunicación no es fluida.

7- ¿Cree conveniente la realización de manuales de procedimientos para aquellas tareas que puedan ser delegadas?

- Sí, ya que al establecer cómo debe procederse respecto a las actividades diarias de las distintas áreas y a la rotación del personal que actualmente existe. Estos manuales economizarían el tiempo de capacitación y la productividad sería más alta.

Nombre: Elena

Buenos días, mi nombre es Lucia Comotto, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y estoy realizando un trabajo de investigación con el fin de obtener el título de

Licenciada en Administración, el cual aborda como tema principal la organización interna de la Municipalidad de Florencio Varela.

Por tal motivo estoy realizando una serie de entrevistas a las personas que pertenezcan a la Institución, a fin de conocer cómo es la actual organización dentro de la administración y cómo se llevan a cabo los distintos procedimientos administrativos hasta su cumplimentación. Pudiendo, de esta manera, analizar y realizar un trabajo para proponer fortalecer su organización en caso de ser necesario.

Sus repuestas serán de mucha importancia y suma utilidad. Agradezco su tiempo y amabilidad.

1- ¿Cree usted que se puede mejorar el nivel organizacional de la institución a la cual pertenece y representa? ¿Cómo lo presentaría?

- Sí, se puede mejorar la organización mediante la delimitación y coordinación de tareas dentro de un área específica y entre las diferentes áreas de la institución y con la mejora de los canales de comunicación entre las mismas.

2- ¿Cree que la totalidad de las áreas estén bien articuladas para dar la mejor respuesta ante cualquier demanda o solicitud?

- No. La totalidad de las áreas no están articuladas de la mejor manera para responder eficazmente cualquier demanda. Los problemas en la delimitación de tareas entre los diferentes sectores provoca confusión y desorganización al igual que las fallas en la comunicación entre los mismos.

3- ¿Existen recursos informáticos que represente una organización del trabajo para poder dar respuesta de manera inmediata y para la toma de decisiones?

- Los recursos informáticos con los que contamos en este momento no son suficientes y no funcionan de manera óptima para poder responder o dar solución inmediata a las cuestiones que surgen día a día dentro del área, fuera

de la misma o en relación con otros sectores de la institución. Esto trae como resultado un retraso en la entrega o cumplimiento de las tareas.

4- ¿Cómo está conformada la estructura orgánica, o lineamientos, del área a la que pertenece? ¿Tiene a su cargo misiones y funciones específicas a su área derivadas formalmente por su superior, y manuales de procedimientos que acompañe el cómo realizar una u otras tareas?

- Los lineamientos de cada área están delimitados por una estructura orgánica dinámica que se va modificando según los requerimientos que surgen. Si bien dentro del área las funciones están delimitadas y hay tareas específicamente derivadas por el superior, existen ciertas tareas compartidas o que las realizan todos los integrantes de la oficina indistintamente. Para ciertas tareas se realizaron manuales y de manera informal instructivos con los pasos a seguir para llevarlas a cabo.

5- ¿Cuál fue su aporte desde que asumió su cargo para contribuir a una mejor organización de la institución, o de su área? ¿Cuáles fueron las limitaciones u obstáculos con los que se encontró al proponer esta mejora?

- Ante las propuestas realizadas para una mejora en la organización los principales obstáculos que surgen se deben a los pocos recursos informáticos, funcionamiento deficiente del sistema que se utiliza, falta de actualización en los métodos o procedimientos para realizar las tareas y el bajo presupuesto para obtener los elementos necesarios para llevar a cabo los objetivos planteados.

6- ¿Cree que un manual de misiones y funciones, con un análisis profundo e interno, pueda llevar a reducir o eliminar defectos de la organización (como duplicación de funciones, de tareas, derivaciones mal efectuadas, etc.)? ¿Por qué?

- Sí, un manual de misiones y funciones sería una buena herramienta para una mejora en la organización. Esto ayudaría a la articulación entre los diferentes sectores y mejoraría la organización dentro de cada área específica. Al delimitar

las funciones de cada área se puede evitar confusiones y repetición de tareas entre las mismas, asimismo dentro de cada sector la división de las tareas hace que los integrantes de la oficina se manejen de una manera más organizada y la resolución de cuestiones o demandas sea más eficiente.

7- ¿Cree conveniente la realización de manuales de procedimientos para aquellas tareas que puedan ser delegadas?

- Sí, me parece muy conveniente la realización de manuales de procedimientos ya que de esa manera se pueden detallar bien los pasos a seguir para llevar a cabo las tareas de la mejor manera posible, se agiliza mucho el trabajo y el funcionamiento del área en general.

Anexo V

DOS MODELOS DE GESTIÓN MUNICIPAL DE POLÍTICAS SOCIALES Y DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

MODELO TRADICIONAL	MODELO INNOVADOR
<p>Iniciativas localizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simple fijación al territorio de programas diseñados en otras jurisdicciones estatales. 	<p>Iniciativas locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de elaboración propia o adecuación de programas externos a las características del medio.
<p>Iniciativas simbólicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de mera visibilidad política. • Se orientan a la construcción de legitimidades coyunturales. 	<p>Iniciativas de acción efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producen cambios efectivos y que se sostienen en el tiempo.
<p>Articulación vertical de actores</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe participación social en la gestión o si la hay el Gobierno Local centraliza la relación con actores e instituciones del medio. 	<p>Articulación reticular de actores</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno Local fortalece las redes de actores existentes y genera espacios públicos de deliberación, decisión y ejecución de políticas y programas.
<p>Desaprovechamiento de recursos humanos y técnicos locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los RRHH de la Municipalidad con mejor calificación para los programas son asignados a otras funciones. • Los RRHH de la sociedad local no son aprovechados 	<p>Aprovechamiento de recursos humanos y técnicos locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los RRHH de la Municipalidad con mejor calificación para los programas son asignados a los mismos. • Se aprovechan los RRHH de la sociedad local, externos a la Administración.
<p>Fuentes de financiamiento tradicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sólo los ingresos corrientes del Municipios (recaudación propia o transferencias) 	<p>Fuentes de financiamiento no tradicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondos especiales provinciales o nacionales. • Aportes de empresas, fundaciones, etc. • Emisión de bonos u obligaciones
<p>Programas sectoriales desarticulados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Programas de origen externo no se integran a un plan general de acción. 	<p>Articulación de programas sectoriales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los programas externos se integran a las políticas generales y al plan de gobierno.
<p>Articulación interjurisdiccional débil o Centralizada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información incompleta y/o insuficiente sobre Programas de otras jurisdicciones. • Ausencia de vinculaciones y acuerdos con instituciones municipales, provinciales, nacionales o internacionales. • Escasa capacidad de negociación con otras jurisdicciones. • Dependencia de niveles centrales o de consultores privados para formular proyectos. • Débil capacidad propia para gestionar los programas. 	<p>Articulación interjurisdiccional que preserva la autonomía decisional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación intermunicipal. • Información y conocimiento sobre programas alternativos de otras jurisdicciones. • Capacidad para negociar con otras jurisdicciones las condiciones locales de implementación. • Disponibilidad de recursos humanos y técnicos propios para formular y gestionar proyectos. • Vinculaciones y acuerdos con instituciones extranjeras.