



“Caso de Estudio 2016

“La descentralización de procesos de la
Dirección General de Personal de la
Municipalidad de Rosario”

Hito 3: “Proponiendo mejoras”



Equipo de trabajo

Dra. Rita Grandinetti
Lic. Natalia Carnovale
Lic. María Paz Gutierrez
Lic. Mauricio Spillere
Lic. Noelia Radyna

Este hito se convierte en una instancia reflexiva, propositiva e integradora de la información recabada en los hitos 1 y 2.

Se espera, además de las consignas concretas que a continuación se detallan, que los alumnos puedan elaborar un informe que refleje lo que se está desarrollando en cada una de las áreas asignadas con la finalidad de que la Dirección General de Personal pueda tener una radiografía de ello.

Además los equipos deberán entregar, a modo de síntesis la matriz de niveles organizacionales, en la cual se expresa y resume todo lo recabado a lo largo del proceso. Cada una de las matrices que entreguen los equipos formará parte del informe final que será entregado a la Dirección General de Personal el cual elaborará la cátedra.

En este sentido se solicita:

- Retomar las dimensiones relevadas en el hito 1 para *re leerlas* en clave de lo analizado en cada una de las áreas asignadas, así como el relevamiento de misiones, funciones de las áreas y puestos de trabajo. Se espera un trabajo analítico que contribuya con la toma de decisiones de las Secretarías de las cuales dependen las áreas bajo análisis, y de la Dirección General de Personal.
- Retomando las herramientas que brinda el manual del INAP, se propone:
 1. Analizar los procesos relevados en clave de poder identificar: Factores Críticos del suceso; Puntos clave del proceso; Actividades que no generan valor; Actividades y recursos (humanos, materiales, tecnológicos, entre otros) utilizados que faciliten y/o obturen el desarrollo de los mismos. Identificarlos y fundamentar sus opiniones.
 2. Establecer las diferencias, similitudes y/o contradicciones, si ocurren, respecto al diseño establecido por el área central. Reflexionar sobre estas ocurrencias recuperando la idea de descentralización, la noción de estandarización de los procesos, los recursos y cultura imperante en cada área relevada.
- Realizar una propuesta de mejora o mejora continua. La misma puede estar sustentada en las siguientes opciones:

1. En caso de encontrar con oportunidades de rediseño, a partir de corregir deficiencias encontradas y/u oportunidades de mejora en las prácticas que se están desarrollando, se deberá elaborar una propuesta fundamentada para la realización de dichos cambios la cual deberá incluir:
 - Un nuevo detalle de actividades y tareas estableciendo qué se hace?, cómo se hace? Quién lo hace? En qué tiempos se hace Y con qué recursos?
 - La realizar de un nuevo diagrama de proceso
 - Y una propuesta de implementación
2. En caso de que los procesos no revistan, para la organización y para los usuarios, mayores inconvenientes y los mismos se ajusten a los parámetros establecidos por la Dirección General de Personal, se espera:
 - la realización de una propuesta de mejora continua, fundamentada, que permitan la medición y el seguimiento permanente de cada uno de ellos, en calve de poder monitorear su desempeño.
 - esta propuesta deberá poder identificar cómo, cuándo y quiénes llevarán adelante el monitoreo de los mismos.
- Una vez que hayan elaborado los análisis y propuestas definidas en los puntos anteriores, deberán entregar a modo de conclusión, recuperando todo el material del Hito 1, 2 y 3 la matriz organizacional que se encuentra en la caja de herramientas del presente Hito.

El documento deberá comenzar con un resumen técnico donde se indique el propósito del trabajo y una pequeña síntesis de los resultados obtenidos, el cuerpo del mismo deberá responder a las consignas planteadas sustentando las afirmaciones vertidas a partir de la bibliografía obligatoria asignada por la cátedra, y en los anexos se deberán entregar los Hitos 1 y 2.

El hito 3 deberá entregarse en formato papel y en formato digital!!!!!!.
Recuerden anexar los anteriores hitos!!!!

Fichas de Herramientas/ Matriz Organizacional

Para el abordaje y análisis de los procesos pero, fundamentalmente de la descentralización en su conjunto, entendiendo a los analizados como una muestra para ver qué sucede en la práctica concreta, hemos definido construir la matriz a partir de los niveles jerárquicos que intervienen en la estructura de cada una de la Secretarías como primer criterio de análisis.

De la información relevada surge la necesidad de poder mostrar la estrecha relación que existe obturando y favoreciendo, según cada caso, entre la estructura de la organización y los procesos de trabajo. Si bien en todas las organizaciones esta relación se presenta en tensión y requiere de dispositivos y diseños organizacionales específicos que permitan cumplir con los fines de la misma y con sus productos o servicios, en este caso particular se presenta con un mayor nivel de complejidad.

Quienes tienen la responsabilidad operativa por el cumplimiento de los procesos de trabajo, al menos los descentralizados, están trabajando en una doble relación de dependencia que no siempre parece darse en sintonía. Por un lado dependen funcionalmente, a través de los procesos, de las directrices que establece la Dirección General de Personal dependiente de la Secretaría de Gobierno. Por otro lado, se encuentran sujetos jerárquicamente a través de la estructura, de las definiciones y estrategias que se establezcan en las reparticiones de las cuales forman parte.

Esta doble pertenencia, este juego entre estructura y proceso, y entre los diferentes niveles de la organización que intervienen a lo largo del cumplimiento de los mismos es lo que prima como criterio de ordenamiento de las matrices de análisis, ampliando la mirada y las variables intervinientes, más allá de los procesos en sí seleccionados como conjuntos de actividades.

Para ello se procedió a identificar, en todos los casos, lo siguiente:

Nivel Organizacional 1: corresponde a la Secretaría entendida como unidad organizacional. En este caso las matrices no presentan información ya que en los procesos bajo análisis la unidad no interviene. Aún así se ha dejado mencionada ya que cualquier posibilidad de cambio o mejora necesariamente deberá contar con la intervención de este nivel.

Nivel Organizacional 2: corresponde a la Dirección de Recursos Humanos o Dirección de Administración (en cada secretaría dependerá de cómo esté configurada) dependiente del nivel organizacional 1. En este nivel se profundiza el análisis dada la relevancia que cobran las Direcciones de Recursos Humanos y/o Direcciones de Administración, según cada caso, para la Dirección de General de Personal y para el proceso de descentralización como nexo entre ellos, la desconcentración de trámites, y el nivel jerárquico del cual dependen. Con la finalidad de poder conocer cuál es el rol de este nivel en relación a los procesos bajo análisis, la matriz profundiza las siguientes dimensiones:

- *Misión:* busca identificar cuál es la razón ser de esta unidad organizacional, es decir intenta responder a la pregunta del ¿para qué está?, a ¿quién dirige sus servicios?
- *Funciones:* busca destacar qué hace esta unidad organizacional. Cuáles son aquellas actividades y tareas que desarrolla sistemáticamente para poder cumplir su misión.

- *Dimensiones Organizacional y de Personal:* por organizacional entendemos la particular combinación de estructuras, procesos, recursos y estilos de gestión que configuran el ámbito particular donde se ponen en juego los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de funciones. En este caso en particular, el énfasis está puesto en la gestión de la información y la modalidad de gestión vigentes en relación a los procesos de personal en general. Por *Personal* hacemos referencia al componente humano de la organización, su capital social. Se tiene en cuenta los procesos de incorporación, motivación, desarrollo, evaluación y compensación del personal de la organización. Conformación de los equipos: relevamiento de los puestos de trabajo.
- *Usuarios de MAP:* se desea conocer si éste nivel organizacional tiene o no acceso al sistema MAP.
- *Interviene en el sistema MAP:* se intenta mostrar cuál es el uso y nivel de intervención que tiene éste nivel de usuario, en caso de tenerlo, en el sistema MAP. Es decir: si sólo carga información, si carga información y tiene posibilidades de modificarlas. Si tiene posibilidades de corregirlas cómo las hace, cuándo las hace, de qué formas las hace, entre otras. En este punto, se intenta recuperar lo que está sucediendo en la práctica respecto del uso del MAP en su conjunto en cada una de las Direcciones.
- *Interviene en los procesos analizados:* respecto a los procesos bajo análisis se pretende, en primer lugar, identificar si este nivel organizacional interviene en los procesos bajo análisis. En caso de hacerlo se pretende recuperar la forma en que se están llevando adelante e intentando tener un análisis en clave de lo establecido por el manual de trámites o por la definición de la propia organización
- *Datos a resaltar:* aquí se incluyen algunas observaciones organizacionales que merecen destacarse ya que pueden o podrían favorecer o condicionar, directamente o indirectamente, el proceso de descentralización en su conjunto.

Nivel organizacional 3: corresponde a la/s Oficina/s o Departamento/s de Personal dependiente/s de la Dirección de Recursos Humanos nivel 2. Es el

nivel que tiene la responsabilidad por la realización de los trámites bajo análisis. En ellos, en general, se inician y se cierran los mismos. Dado que allí es donde se realizan la mayor cantidad de actividades la matriz presenta las siguientes dimensiones de análisis:

- *Dimensión Organizacional y de Recursos Humanos:* al igual que en el nivel anterior la matriz intenta recuperar información de cómo es la organización, cómo está conformada, quién o quiénes la integran, cuáles son los recursos materiales o tecnológicos que se encuentran disponibles, a fin de identificar puntos clave o nudos críticos para la toma de decisiones.
- *Usuario de MAP:* considerando que el sistema informático permite la estandarización de los procesos, reducir los niveles, en principio, de errores y de tiempo y favorecer la descentralización nos interesa conocer si el sistema es operado por este nivel organizacional.
- *Interviene en el sistema MAP:* en caso de operar en el sistema, al igual que en el nivel organizacional anterior, nos interesa recuperar cómo y de qué forma se está llevando adelante.
- *Procesos bajo análisis:* aquí se detallan los procesos bajo análisis, actividad por actividad que se están llevando adelante en cada una de las reparticiones, re tomando al manual de trámites, ya que en principio se establece como criterio de unidad para todas las áreas, se busca aquí poder señalar aquellas actividades, tareas, insumos, instrumentos, que se diferencien del mismo en la práctica de cada organización.
- *Introducción de mejoras o cambios por parte de las reparticiones:* entendiendo que los procesos se llevan a la práctica en contextos organizacionales muy heterogéneos, aún cuando todos pertenezcan a la misma organización, Municipalidad de Rosario, se busca poder destacar aquellas innovaciones detectadas, por las áreas, a fin de que las mismas contribuyan con la mejora continua de éstos.

- *Observaciones y consideraciones generales:* se destacarán aquellos nudos que estén obturando a nivel de estructura o a nivel de proceso el desempeño esperado por la Dirección General de Personal de los procesos bajo análisis.

Es importante señalar que en algunas reparticiones existe hasta un 4to nivel organizacional. En ese caso, se repite la estructura del nivel 3.

A continuación se presenta la matriz que deberán completar

Nivel Organizacional 1: Secretaría de	
Nivel Organizacional 2: Dirección General de Recursos Humanos	
Misión:	
Funciones:	
Dimensión Organizacional y de Recursos Humanos	
Es Usuario de MAP	
Interviene en el MAP	
Interviene en los procesos analizados	
Datos a resaltar	
Nivel Organizacional 3: Oficina de Personal	
Dimensión Organizacional y de Recursos Humanos	

Es Usuario de MAP	
Intervienen en el MAP	
Procesos bajo análisis	
Introducción de mejoras, cambios o recursos utilizados por parte de las reparticiones (aspectos positivos y negativos)	
Observaciones y consideraciones generales:	
Nivel Organizacional 3: Jefatura de Personal	
Dimensión Organizacional y de Recursos Humanos	
Es Usuario de MAP	
Intervienen en el MAP	
Procesos bajo análisis	
Introducción de mejoras, cambios o recursos utilizados por parte de las reparticiones	

(aspectos positivos y negativos)	
Observaciones y consideraciones generales:	

ⁱ Carnovale Natalia, Mauricio Spillere, Grandinetti Rita, "Los procesos descentralizados de la Dirección General de Personal ¿un problema?. Informe del relevamiento y análisis realizado a dicha dirección dependiente de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Rosario, entre los meses de octubre y noviembre de 2015.