



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

Trabajo Final Integrador

Dirección General de Obras Sanitarias (DGOS),

Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos Municipio de Río Grande

Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

¿Una organización sin planificación y evaluación de la gestión?

Tesista: LEAL, Gisela

Directora: TOMBOLATO, Luciana

Co-Director: RUSSO, Luciano

Resumen

El presente Trabajo Final Integrador tiene como objetivo principal analizar y proponer una estrategia para optimizar la gestión de la Dirección General de Obras Sanitarias (DGOS) del Municipio de Río Grande. Se identifican las principales disfuncionalidades organizativas y se establece un marco estratégico que permita mejorar la planificación, evaluación y control de los servicios esenciales que la DGOS presta a la comunidad, incluyendo la provisión de agua potable, servicios cloacales, pluviales y de saneamiento urbano. El trabajo propone lineamientos clave, como la implementación de planificación estratégica, el diseño de indicadores de desempeño y la capacitación del personal, con el fin de alinear las acciones de la DGOS con los objetivos municipales. Asimismo, se presenta un diagnóstico integral basado en la gestión del año 2022, que sirve como punto de partida para desarrollar soluciones concretas y sostenibles. La propuesta busca garantizar una mayor eficiencia operativa, promover la transparencia en la rendición de cuentas y mejorar la calidad del servicio ofrecido a la población, contribuyendo al desarrollo sostenible del municipio.

Palabras Clave: Gestión Pública, Planificación Estratégica, Indicadores de Desempeño, Gestión de Obras Sanitarias, Servicios Públicos Municipales.

JEL: H83, L33, R58 y O22.

Índice

1	INTRODUCCIÓN	3
2	IDENTIFICACIÓN DE DISFUNCIONALIDADES ORGANIZATIVAS EN LA DGOS ..	4
3	OBJETIVOS	4
4	ÁMBITO DE REFERENCIA DE LA DGOS	5
4.1	Evolución histórica de la Dirección General de Obras Sanitarias.....	5
4.2	Marco Jurídico	7
4.3	Fuentes de ingresos relacionadas a los servicios sanitarios.....	8
4.4	Relación entre la Esfera Política y la DGOS.....	9
4.5	Objetivos Organizacionales.....	10
4.6	Principal producción	11
4.7	Configuración de la estructura organizativa.....	18
4.8	Recursos Humanos	20
4.9	Función Directiva.....	20
4.10	Gestión de Recursos Humanos.....	21
4.11	Presupuesto	23
4.12	Cuenta de Inversión.....	25
5	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA.....	27
6	RELACIÓN INSTITUCIONAL CON EL CONTEXTO (SITUACION REAL OBSERVADA).....	30
7	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA DGOS - DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA GESTIÓN.....	31
8	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	32
8.1	Impacto de la Implementación de la Propuesta Estratégica: Ventajas y Mejoras.....	33
8.2	Planificación Estratégica: Diseño e Implementación	34
8.3	Indicadores de desempeño: Diseño e Implementación	38
8.4	Definición de Responsabilidades: Comisión Mixta de Planificación Estratégica.....	41
8.5	Capacitación y Entrenamiento	42
8.6	El Rol de la Función Directiva.....	43
8.7	Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta.....	45
8.8	Cronograma de Implementación	46
9	RESUMEN EJECUTIVO	47
10	CONCLUSIONES	47
11	BIBLIOGRAFIA.....	49
11.1	Fuentes legales	50
12	Anexos.....	52

1 INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Obras Sanitarias (en adelante DGOS) es un organismo centralizado de la administración municipal, dependiente jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos (en adelante SPIYSP) del Municipio de Río Grande, provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

La DGOS tiene la función de instrumentar y ejecutar la política en materia de provisión y/o abastecimiento de agua potable, servicios cloacales, pluviales y saneamiento urbano (Decreto Municipal N° 52/83) a la comunidad. Para poder garantizar este servicio esencial, es necesario mantener un servicio continuo y de calidad, enfrentando condiciones climáticas adversas propias de la región.

Actualmente, la DGOS enfrenta desafíos relacionados con la ausencia de sistemas adecuados para evaluar el cumplimiento de objetivos y la responsabilidad de quienes intervienen en su ejecución. Además, la falta de planificación estratégica y de indicadores claros limita la capacidad de medir la eficacia y eficiencia de su gestión, afectando la calidad de los servicios ofrecidos.

El objetivo general de este informe es establecer los lineamientos para la evaluación de la gestión de la DGOS, que permita la planificación en función a los objetivos políticos; criterios para establecer cuáles serán las prioridades y como estos serán evaluados, como así también el establecimiento de herramientas que permitan la rendición de cuentas por los resultados que se hayan obtenido. Para ello, se propone un análisis integral de la gestión del año 2022¹, incluyendo datos de producción, financieros y organizativos, que sirva como base para mejorar los procesos.

Los objetivos específicos incluyen:

- Implementar la planificación estratégica como herramienta para optimizar la asignación de recursos.
- Definir indicadores de desempeño que permitan evaluar resultados y gestionar de forma eficiente.
- Capacitar al personal de la DGOS para fortalecer su estructura organizativa y adecuarla a los nuevos procesos.
- Evaluar las capacidades directivas necesarias para liderar la transformación organizacional.

Se propone la creación de una Comisión mixta, integrada por profesionales externos con experiencia en planificación estratégica y personal interno de la DGOS. Este equipo trabajará en conjunto para diseñar e implementar las mejoras, garantizando un proceso dinámico y colaborativo que permita alcanzar los objetivos propuestos.

En última instancia, la implementación de estas medidas contribuirá significativamente a la mejora de la calidad del servicio ofrecido a la población, fortaleciendo la capacidad operativa de la DGOS y su alineación con los objetivos municipales.

En este contexto, el informe no solo constituye una herramienta para la planificación futura, sino también un compromiso con la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos políticos y técnicos del municipio de Río Grande.

¹ La Dirección General de Obras Sanitarias elabora anualmente un Informe de Producción, el cual se encuentra a disposición de la ciudadanía. El presente análisis se realiza tomando datos del año 2022, ya que son los últimos publicados por el Municipio de Río Grande y la Dirección General de Obras Sanitarias.

2 IDENTIFICACIÓN DE DISFUNCIONALIDADES ORGANIZATIVAS EN LA DGOS

La DGOS encargada de brindar un servicio público esencial a la comunidad, enfrenta problemas estructurales debido a la falta de planificación formal y a la evaluación de los resultados, lo que genera las siguientes disfuncionalidades:

1. Falta de objetivos claros y planes estratégicos formales, lo que dificulta la programación de las tareas, la asignación de responsabilidades y el cumplimiento de metas específicas.
2. Procesos desorganizados, ya que ante situaciones críticas (como la rotura de cañerías o congelamiento de las redes), la respuesta es lenta y desorganizada debido a la falta de procedimientos establecidos y a la duplicidad de actores involucrados de manera innecesaria.
3. Deficiencias comunicativas, ya que existen comunicaciones informales o duplicadas lo que generan confusión, y desconocimiento general de las tareas a realizar, lo que afecta la eficacia y rapidez en la solución de problemas.
4. Impacto en la gestión operativa, ya que las tareas complejas requieren la extensión de las jornadas laborales y esfuerzos adicionales, lo que refleja una falta de anticipación y previsión en la planificación.
5. Falta de mecanismos de evaluación, ya que no existen parámetros claros para medir el desempeño, como indicadores de desempeño o responsabilidad por los resultados, lo que limita la capacidad de control y evaluación del servicio.
6. Dependencia de rutinas y costumbres, ya que la gestión no tiene un enfoque estratégico, sino que se basa en usos, costumbres y normas administrativas, lo que agrava la inercia burocrática (Hintze, 2011), y reduce la capacidad de adaptación a escenarios complejos.
7. Impacto negativo en los empleados, ya que estas disfuncionalidades generan malestar en los agentes, debido a la repetición de tareas innecesarias, falta de claridad en los roles y menor agilidad en la ejecución de las tareas.

La falta de planificación estratégica, sumado a los problemas de comunicación y organización de las tareas, afectan la capacidad de la DGOS para operar de manera eficiente y responder con rapidez a las necesidades de la población, comprometiendo la calidad del servicio sanitario y los niveles de satisfacción de los usuarios.

3 OBJETIVOS

1. Objetivos de desarrollo
Elevar los niveles de eficiencia en la gestión de la DGOS a través del diseño y puesta en marcha de un sistema de planificación estratégica que incorpore diversos actores con el objetivo de mejorar el servicio sanitario ofrecido a la población de la ciudad de Río Grande.
2. Objetivos de intervención
 - a) Realizar un diagnóstico sobre el sistema de planificación de la DGOS a fin de identificar los puntos críticos y a partir de los cuales realizar los cambios deseables.
 - b) Identificar actores, componentes y relaciones del sistema de planificación estratégica.
 - c) Fomentar y apoyar un proceso que avance gradualmente, incorporando de manera progresiva diversas voluntades e intereses, con el objetivo de desarrollar una visión común.

- d) Proveer herramientas que faciliten las distintas fases de implementación del sistema de planificación estratégica y ofrecer apoyo durante la fase inicial.

4 ÁMBITO DE REFERENCIA DE LA DGOS

4.1 Evolución histórica de la Dirección General de Obras Sanitarias

La Dirección General de Obras Sanitarias dependiente de la Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos, del Municipio de la ciudad de Río Grande, es creada mediante el Decreto Municipal N° 52/83, donde se le otorga como principales funciones la de instrumentar y ejecutar las políticas en materias de provisión y/o abastecimiento de agua potable, servicio cloacal, pluviales y saneamiento urbano y suburbano, llevando a cabo acciones que tiendan a optimizar el servicio, para la mejora del bienestar y la salud de la población de la ciudad de Río Grande.

Cabe destacar que la provisión de los servicios de agua y desagües cloacales en el territorio a partir del año 1949² se encontraba a cargo de la administración Nacional, siendo una entidad autárquica dependiente del Ministerio de Obras Públicas, denominándose Administración General de Obras Sanitarias.

En el año 1973³ la Administración General de Obras Sanitarias, pasa a ser persona jurídica de carácter público, llamándose Empresa Obras Sanitarias de la Nación, convirtiéndose en una empresa del Estado Nacional.

Las disposiciones de dicha ley se aplicarían en la Capital Federal, en el Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud⁴ y poblaciones de provincias en las cuales Obras Sanitarias de la Nación ya prestaba o prestara en el futuro servicios.

En el año 1980 la provisión de los servicios de agua y desagües cloacales hasta ese momento a cargo de Obras Sanitarias de la Nación, pasa a ser responsabilidad de las provincias, quedándole exclusivamente dicha competencia en la Capital Federal y 14 distritos del Gran Buenos Aires.

En el año 1981⁵ se crea en el ámbito del Territorio de Tierra del Fuego, la Dirección Territorial de Obras y Servicios Sanitarios como una entidad autárquica de derecho público sometiéndose a normativas, formulación de políticas y control de gestión impartida por el Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

En el año 1982⁶ se faculta al Poder Ejecutivo Territorial transferir a los municipios en forma parcial o total las actividades del servicio sanitario, y en función a ello, en el año 1983⁷ se transfiere al ámbito de la Municipalidad de Río Grande la Dirección Territorial de Obras y Servicios Sanitarios, y ese mismo año, la Municipalidad crea la Dirección de Servicios

² Ley Orgánica N° 13.577. Creación de la Administración General de Obras Sanitarias de la Nación.

³ Ley N° 20.324.

⁴ En el año 1957 mediante el Decreto Ley 2.191/57 se crea el Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud, hasta el año 1990 donde se produce la provincialización mediante la Ley Nacional N° 23.775.

⁵ Ley Territorial N° 158.

⁶ Ley Territorial N° 184.

⁷ Decreto N° 413/83.

Sanitarios⁸, bajo la dependencia funcional y orgánica de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.

El paso a la administración local del servicio sanitario permite generar una serie de beneficios, que en ese sentido Rosenfeld destaca:

i) establecer una planificación más eficaz, considerando la cercanía con la demanda; ii) posibilidad de flexibilizar la oferta y adecuarla a las características del territorio y de la población; iii) poder enfrentar más rápidamente los problemas que se presentan; iv) disminuir el burocratismo del Estado central; v) establecer canales de participación y control por parte de la comunidad; y vi) realizar una gestión global e integral de las políticas sociales y la inversión pública. (Rosenfeld, 2003, pág. 33)

A.1 Principales Obras de Servicios Sanitarios en la ciudad

La ciudad de Río Grande ha sufrido un gran crecimiento demográfico en las últimas décadas, generado por la migración interna desde el resto del país, originado principalmente por la promulgación de la Ley N° 19.640⁹ en el año 1972.

En este contexto y en busca de la mejora del servicio ofrecido a la ciudad, a lo largo de los años se llevaron a cabo una serie de obras que permitieron mejorar la calidad de vida de los riograndenses ante una creciente demanda del servicio de una población en crecimiento.

La Torre de agua fue inaugurada en el año 1954 en el marco del Plan Quinquenal del gobierno de Juan Domingo Perón, con una capacidad de 150 metros cúbicos que sirvió para abastecer del servicio a la población local de dicho momento de 2.000 habitantes.

Esta funcionó hasta la década del 70', cuando debido al crecimiento de la población el servicio proporcionado ya no era suficiente para abastecerla.

La Planta Potabilizadora "El Tropezón", fue la primera planta potabilizadora de agua de la ciudad, inaugurada en el año 1983 con una capacidad de producción de 1090 metros cúbicos por hora, abasteciendo a una población de 50.000 habitantes.

La Planta de Tratamiento de Efluentes cloacales de la ciudad fue inaugurada en el año 2003, y fue diseñada para tratar efluentes de 40.000 personas, contando con un caudal medio de 500 metro cúbicos por hora y caudal pico de 828 metros cúbicos por hora.

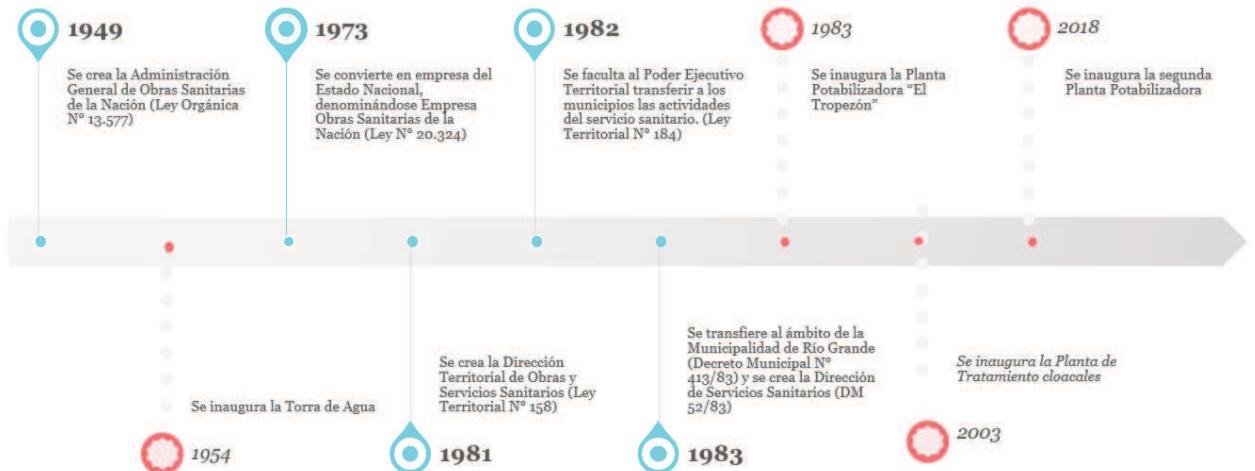
Ante una población en crecimiento, resultó necesaria la construcción de una segunda planta potabilizadora, la cual se concretó en el año 2018, en el marco del Plan de Infraestructura Sanitaria, con la utilización de fondos nacionales a través del Fideicomiso Austral de la Provincia de Tierra del Fuego. Esta tiene una capacidad de producción de aproximadamente 2.000 metros cúbicos por hora, incluyendo una cisterna con capacidad para 10 millones de litros.

Figura 1

Evolución histórica de la DGOS – Principales obras de servicios sanitarios

⁸ Decreto Municipal N° 52/83.

⁹ La ley N° 19.640 dispone el Nuevo régimen especial fiscal y aduanero en el Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sud, lo que generó el asentamiento de industrias de diversas ramas constituyendo así un polo industrial el cual se encuentra vigente hasta la actualidad.



Fuente: Elaboración propia

4.2 Marco Jurídico

La Constitución Nacional mediante el Art. 42, hace referencia a los servicios públicos donde establece que las autoridades deberán proveer a la protección de los derechos de calidad y eficiencia de los servicios públicos, legislando los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional previendo la participación de las asociaciones de consumidores y usuarios, y de las provincias interesadas, en los organismos de control.

Por su parte, en la Constitución de la Provincia se establece que los servicios públicos deben ajustarse a los principios de integralidad y eficiencia, estando estos al control estatal (Art 78º CP). Así también, se determina que la Provincia otorga la competencia a los municipios para la realización de las obras públicas y prestación de los servicios públicos de naturaleza o interés municipal, por administración o a través de terceros (Art 173º inc. 7). Como así también, se conviene la participación de los municipios en la administración, gestión y ejecución de las obras y servicios, con la asignación de recursos, para lograr mayor eficiencia y descentralización operativa (Art 178).

Como ya fuera mencionado, la DGOS es creada mediante Decreto Municipal N° 52/83 donde se establece que esta queda sujeta a las directivas y políticas que dicte el Municipio, con la implementación de las normas reglamentarias que son comunes a Obras Sanitarias en todo el ámbito del país.

A su vez, se establece que será la Municipalidad la encargada de impartir las normas técnicas que contribuyan al mejor funcionamiento del servicio sanitario de la zona, teniendo las facultades de realizar las modificaciones que fuesen necesarias para una mejor consecución de la prestación de los servicios al usuario. (Decreto Municipal N° 52/83).

De esta manera la Dirección, es un organismo centralizado de la administración municipal que depende administrativamente de la SPIYSP, reservándose exclusivamente a las tareas operativas y técnicas que hacen al funcionamiento del servicio sanitario en la ciudad, sin tener capacidad para la toma de decisiones de forma autónoma y sin previa autorización.

El Municipio se encuentra estructurado en ocho Secretarías y una agencia¹⁰, representada por los Secretarios que asisten al Intendente en sus funciones según lo establecido en el Art. 118 de la Carta Orgánica Municipal, y en la que se puede destacar dentro de las principales competencias la de establecer estrategias y políticas particulares que deberán seguir las áreas de su dependencia, dirigiendo las actividades y al personal a su cargo (Decreto Municipal N° 1308/2019).

En cuanto a la SPIYSP, tiene como misión la diagramación, organización, ejecución y control de las políticas y proyectos de desarrollo urbano, obra pública y servicios públicos, para el crecimiento ordenado de la ciudad contribuyendo al bienestar de la ciudadanía y facilitar el desarrollo económico en general (Decreto Municipal N° 1308/2019).

De esta manera las principales funciones del Secretario son la de establecer prioridades en la ejecución de servicios de obras públicas; formular los planes estratégicos para la prestación de los servicios; supervisar y ejecutar las obras públicas; realizar informes de gestión, instar la formación, capacitación y evaluación de los recursos humanos (Decreto Municipal N° 1308/2019) entre otros.

4.3 Fuentes de ingresos relacionadas a los servicios sanitarios

La Carta Orgánica Municipal (Art 65 a 74) establece las bases sobre las cuales debe emplazarse el Sistema de Administración Financiero local y Control Interno (Art 65 y 123), regulado a través del Código de Administración Financiera¹¹, donde regula estos sistemas rigiendo los actos, hechos y operaciones relacionados con la planificación y la administración financiera.

El Sistema de Administración Financiera está conformado por los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Crédito Público, Ingresos Públicos y Relaciones Fiscales, y Recursos Humanos.

Las fuentes de ingresos tributarias y no tributarias que tengan incidencia económica y/o financiera en el presupuesto municipal se encuentra regulado por normas, procedimientos y conjuntos de órganos que forman parte del Subsistema de Ingresos Públicos y Relaciones Fiscales.

El Código Tributario Municipal es el instrumento fiscal del Municipio el cual se encuentra normado por la Ordenanza Municipal N° 2933/2011 referida a la Parte General, y la Ordenanza Municipal N° 2934/2011 en la Parte Especial.

En materia relativa a los servicios sanitarios el Código regula (Ordenanza Municipal N° 2934/2011):

- ✓ Cálculo de la tasa y cobro por la prestación de los servicios de agua potable, red cloacal a través de redes domiciliarias y de desagües pluviales, para viviendas familiares, comercios, industrias, servicios, instalaciones fijas ubicadas en la vía pública o todo otro tipo de inmuebles, cualquiera sea su destino o uso (Art. 116°, 117° y 118°).
- ✓ Irregularidades e infracciones incluyendo conexiones clandestinas, y cambios en el destino de los inmuebles que impliquen alteraciones en las tasas. (Art. 119°)
- ✓ Servicio medido de provisión de agua, costo de la provisión e instalación de los medidores, tarifas y cobro para los inmuebles con servicios medido. (Art. 120°, 121° y 126°)
- ✓ Cálculo de tasa de agua para construcción (Art. 122°) y tasa por provisión de agua para casos especiales (Art. 123°).

¹⁰ Secretaría de Gobierno, de Gestión Ciudadana, Finanzas Públicas, Planificación, Inversión y Servicios Públicos, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Ambiente, de Salud, de la Mujer, Género y Diversidad y Agencia Municipal de Deportes, Cultura y Juventud (Decreto Municipal N° 1308/2019).

¹¹ Ordenanza Municipal 2848/2011.

- ✓ Cálculo de la tasa por conexión y reconexión domiciliaria de servicio de agua y cloaca a la red externa (Art. 124° y 125°).
- ✓ Cálculo de tasa por reparación de cañerías provocadas por terceros y/o propietarios de inmuebles servidos. (Art. 127°)
- ✓ Cálculo de la tasa por servicio de análisis de agua que se realicen en el laboratorio de la Dirección (Art. 128°).
- ✓ Documentación técnica domiciliaria a presentarse para las instalaciones sanitarias previo al inicio de una obra incluyendo planos de instalaciones sanitarias (Art 129°).
- ✓ Documentación técnica para obras de tendido de redes de distribución de agua potable y/o colectoras cloacales incluyendo los correspondientes planos de proyecto para su aprobación; la liquidación de los valores de aprobación e inspección de las mencionadas obras. (Art. 130°, 131° y 132°)

A. Contravenciones referidas a servicios sanitarios

El Código Procesal de Faltas y Normas de Organización de los Tribunales Administrativos Municipales de Faltas del Municipio de Río Grande (Ordenanza Municipal N° 2859/2011), establece en sus artículos 383° a 390°, el monto de las penalidades para los casos de contravenciones referidas a servicio sanitarios, las cuales se encuentran estipuladas en unidades punitorias (UP)¹². Las mismas se detallan a continuación:

Tabla 1

Contravenciones referidas a servicios sanitarios

Contravención	Multa
Por daño, rotura o desperfecto causado a las cañerías o instalaciones pertenecientes a la DGOS	500 U.P. a 7000 U.P.
Por obstrucciones de las conexiones de cloacas causada por mal uso de las instalaciones	200 U.P. a 3000 U.P.
Por maniobrar la llave de servicio de agua potable	200 U.P. a 2.000
Por la comprobación de existencia de conexiones clandestinas de agua o cloaca	300 U.P. a 3.000 U.P.
Por incumplimientos de carros atmosféricos	300 U.P. a 5.000 U.P.
Por incumplimiento de la reglamentación vigente respecto al uso de agua para riego	100 U.P. a 1000 U.P.
Por efectuar conexiones de agua o cloaca con cañerías de diámetros superiores a los permitidos y/o autorizados, o materiales que no correspondan	300 U.P. y 3.000 U.P
Por provocar pérdidas o derrames debido a deficiencias en las redes internas de agua o cloaca	300 U.P. y 3.000 U.P.

Fuente: elaboración propia con datos de Ordenanza Municipal N° 2859/2011.

4.4 Relación entre la Esfera Política y la DGOS

La conducción política se encuentra representada principalmente por el Intendente de la ciudad, y por el Secretario de Planificación, Inversión y Servicios Públicos, cuyas atribuciones y deberes se encuentran establecidos en la Carta Orgánica de la ciudad. Ambas figuras, representan la esfera

¹² Equivalente al valor del precio de un (1) litro de nafta super para la ciudad de Río Grande.

política; una de ellas establecida por los mecanismos de la democracia representativa, y la otra regido por un sistema de mérito. (Longo, 2002)

Por otro lado, se encuentran los Directores de Obras Sanitarias, conformados por un Director General, un Director Operativo y un Director Técnico (Decreto Municipal N° 1318/2019), cuyas funciones se centran básicamente en concretar las directrices definidas por la Secretaría. Es así como hay una carencia de autonomía en la toma de decisiones, y en la iniciativa por la implementación de mejoras, planificación y control de la gestión, teniendo por un lado la figura de un Director General, enfocado en los trámites rutinarios y diarios que hacen al funcionamiento administrativo de la Dirección, y por otro lado, el Director Operativo, enfocado en las tareas propias que hacen a la operatividad del servicio de agua potable, cloacal y pluvial, ambos en constante contacto con los usuarios de los servicios. También es importante destacar, que ante la ausencia actual de un Director Técnico, dicha función se encuentra cubierta y dividida entre las figuras del Director General y Operativo.

Es así como, las decisiones políticas se encuentran nucleadas en la máxima autoridad ejecutiva local, y este a través de los mecanismos de delegación impuestos por la normativa vigente (Carta orgánica, ordenanzas y decretos municipales) centra las decisiones políticas en la figura de la Secretaría. Esto incluye la obtención de autorizaciones, apoyo y recursos necesarios para la gestión de la DGOS y la Secretaría en su conjunto, incluyendo las demás Direcciones que la conforman.

Este núcleo político también se encarga de las relaciones con el entorno, como ser otras Secretarías, representantes del gobierno provincial y nacional, medios de comunicación, vecinos, etc.

Los nombramientos de los Secretarios se basan en necesidades políticas, los cuales deben cumplir con condiciones de idoneidad, refrendando en el ámbito de su competencia, actos del intendente, siendo solidariamente responsables por esos actos, tomando decisiones que las ordenanzas autoricen dentro de su competencia y en las materias administrativas que el intendente les delegue (Art 118, Carta Orgánica Municipal).

Es así como se visualiza una esfera política plenamente interiorizada tomando el control de la gestión política y estratégica e imponiendo poder sobre la toma de decisiones. Mientras que la Dirección se encarga de la gestión operativa buscando operar de manera eficaz y eficiente con los recursos disponibles, dentro de los límites fijados por la gestión política.

En un análisis interno, se observa que las diferentes áreas tienen una autonomía limitada para tomar decisiones. Esta limitación se hace evidente en la necesidad de obtener autorización de los Directivos para cualquier asunto que exceda la rutina diaria.

4.5 Objetivos Organizacionales

El Municipio de Río Grande brinda un servicio considerado internacionalmente como un derecho esencial para el pleno disfrute de la vida y de todos los derechos humanos (Asamblea General A/64/L.63/Rev.1, 2010) siendo el acceso al agua potable y el saneamiento, derivados del derecho a un nivel de vida adecuado (Consejo de Derechos Humanos, 1976).

Al ser la provisión de servicios sanitarios un servicio esencial para las personas, los objetivos perseguidos se centran en atender las necesidades de la población, a fin de garantizar el acceso al servicio por parte de todos los ciudadanos.

Por lo que, en la medida en que sean cubiertas, permitirá formar una imagen positiva o negativa de la gestión. Es así como, en busca de dicho objetivo, se realizan tareas que permiten igualar el acceso al servicio, principalmente de los barrios más carenciados de la ciudad, por ejemplo,

regularizando redes clandestinas de agua potable o cloacales, y al realizar obras de conexiones domiciliarias, a las familias de bajos recursos.

En función a ello, se identificaron los siguientes objetivos de la DGOS¹³:

- ✓ Garantizar el acceso universal y equitativo a los servicios básicos de agua potable, saneamiento y drenaje pluvial para todos los habitantes de la ciudad, promoviendo el bienestar de la población.
- ✓ Promover el desarrollo de infraestructura pública que permita la expansión de las redes de agua y cloacas, garantizando la cobertura total en toda la ciudad, para asegurar el desarrollo urbano sostenible y mejorar las condiciones de salud pública.
- ✓ Garantizar la equidad en el acceso a los servicios sanitarios, especialmente para los sectores de menores recursos, a fin de reducir las desigualdades sociales y fomentar la inclusión social.
- ✓ Asegurar un servicio público de calidad que responda eficientemente a las necesidades de la población, promoviendo el compromiso con el bienestar de los ciudadanos, reduciendo así la cantidad de reclamos.
- ✓ Fomentar el uso responsable y sostenible de los recursos hídricos, promoviendo el ahorro y la eficiencia en el consumo de agua, contribuyendo a la conservación de los recursos naturales.

4.6 Principal producción

En función a los objetivos establecidos para la DGOS, se identifican los productos que la organización produce para los principales destinatarios, los cuales serán clasificados según exista una tasa que los grave¹⁴ en función a lo regulado en el Código Tributario Municipal (Ordenanza Municipal N° 2934/2011).

i. **Productos gravados con tasas**

1. *Provisión de agua potable*

Una de los principales servicios ofrecidos por la DGOS es la provisión de agua potable a la ciudad. Para ello, el Municipio de Río Grande cuenta con dos Plantas Potabilizadoras. El abastecimiento de agua se realiza con agua superficial que proviene del río Grande y cuenta con un caudal suficiente durante todo el año para abastecer a la demanda de la ciudad.

La producción de agua cruda para el año 2022 fue de 13.703.738 m³ y de agua tratada de 12.744.476 m³ (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

Para la distribución del agua, actualmente la ciudad cuenta con 1.345 km de redes de agua potable distribuidas en todo el ejido urbano. Esta cifra incluye tanto las redes principales como las secundarias, redes de distribución de agua externas domiciliarias y acueductos principales.

Por la prestación de los servicios de agua potable a través de redes domiciliarias u otro medio, para inmuebles fijos ubicados en la vía pública existen dos formas para el cálculo de su cobro, que clasificamos en:

¹³ Dichos objetivos no se encuentran formalmente definidos, por lo que se realizó una estimación de los mismos en base a las decisiones y acciones que lleva a cabo el gobierno local en relación la provisión del servicio sanitario.

¹⁴ Los mismos fueron detallado en el punto “Fuentes de ingresos relacionadas a los servicios sanitarios” del presente trabajo.

- Sin sistema de medición: el cálculo del monto de la tasa se determina en función a los metros cuadrados de superficie de terreno y/o superficie cubierta según corresponda.
- Con sistema de medición: el cálculo se realiza en función a los consumos registrados por los medidores de caudal agua potable instalados en los inmuebles.

2. Sistema de desagües cloacales

La red cloacal se divide por zonas, existiendo tres destinos finales; la Planta Depuradora, la Colectora Máxima Norte y la Colectora Margen Sur.

Actualmente la ciudad cuenta con aproximadamente 1.121 km de redes cloacales distribuidas en todo el ejido urbano, incluyendo redes principales y secundarias.

Para el cálculo de la producción de la Planta Depuradora de líquidos cloacales, se toma la capacidad de producción promedio de 500 m³/h de agua tratada, y un promedio de 23 horas de trabajo al día, lo que da una producción diaria 11.500 m³, equivalente a 4.197.500 m³ anuales (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

Por la prestación del servicio de red cloacal para inmuebles ubicados en la vía pública se abona mensualmente por metro cuadrado de superficie de terreno y/o superficie cubierta.

3. Sistema de desagües pluvial

El servicio de saneamiento de aguas pluviales tiene una cobertura del 60% del agua; el restante 40% se encuentra distribuido en el barrio Margen Sur donde la red de pluvial es compartida con la red cloacal, y la zona oeste y este de la margen norte donde existen canales a cielo abierto que desembocan en el río (Municipio de Río Grande, 2022).

Teniendo en cuenta la superficie urbana de la ciudad, estimada en 25,8 km², se estima que la eliminación de la red pluvial en la ciudad de Río Grande fue de 3.667.212 litros o 3.667 m³ de agua de lluvia en el año 2022.¹⁵

Por la prestación del servicio de desagüe pluvial para inmuebles ubicados en la vía pública se abona mensualmente por metro cuadrado de superficie de terreno y/o superficie cubierta.

4. Conexiones domiciliarias

Las conexiones domiciliarias de agua potable y desagüe cloacales a la red externa consisten en la instalación de accesorios y cañerías entre, la cañería de distribución o colectora, y el correspondiente punto de enlace del domicilio.

Para ello, el propietario debe solicitar la conexión en la oficina del Área Comercial donde se tramita el derecho de conexión domiciliaria a la red externa de agua corriente, y/o a la red externa de desagüe, liquidando y cobrando cada conexión al momento de realizarla de acuerdo a los montos establecidos en el Código Tributario Municipal, regulado en los Art 124° y 125°.

En el año 2022, se solicitaron 650 conexiones de agua, 646 conexiones de cloaca, 127 reconexiones de agua y 66 reconexiones de cloaca (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

¹⁵ Como no existe una manera de determinar con exactitud la cantidad de agua de lluvia que es eliminada a través de la red pluvial, se realizó una estimación del caudal de agua en función a las precipitaciones presentadas en la ciudad de Río Grande en el año 2022, aplicándole el 60% que se estima en cobertura de las redes. Datos obtenidos de la Estación Astronómica Río Grande. <http://earg.fcaglp.unlp.edu.ar/meteorologia/>

Estas tareas son realizadas por el sector operativo, en función a las solicitudes recibidas y tramitadas por el propietario en el Área Comercial.

En el año 2022 se realizaron 406 conexiones de agua potable, 361 conexiones de cloaca; estas tareas son realizadas por el Área de Redes Externas (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

5. Reparaciones en las redes de servicio sanitario efectuada por terceros

La Dirección Operativa, a través del Área de Redes Externas realizan aquellas reparaciones en las redes de agua y/o cloacas efectuadas por terceros y/o propietarios de inmuebles servidos a fin de garantizar el correcto funcionamiento de estas.

Las intervenciones de Obras Sanitarias se producen por:

- ✓ Todo daño, rotura o desperfecto causado a las cañerías o instalaciones perteneciente a la Dirección de Obras Sanitarias. Por dichas reparaciones el causante de la rotura deberá abonar una tasa a calcular según el diámetro del caño afectado.
- ✓ Obstrucciones de la conexión de cloaca. Si se comprobara que la obstrucción fue causada por mal uso de las instalaciones se procederá a liquidar los gastos que la remoción del obstáculo o la reconstrucción origine.
- ✓ Manipulación de la llave de cada conexión externa de agua, por lo que se le aplicará al responsable una multa por los gastos que demanden las reparaciones de dicha llave.

En el año 2022 se realizaron 30 reparaciones provocadas por terceros (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

6. Aprobación de planos para instalaciones sanitarias

Cuando se realiza una instalación sanitaria a un inmueble el propietario debe presentar en la DGOS los planos sanitarios para su aprobación previo al inicio de la obra.

Cuando se realiza la verificación de la documentación presentada en el Área Comercial se liquida los valores para la aprobación de los planos llamados Eventuales Sanitarios.

En el año 2022 se generaron 2.098 Eventuales Sanitarios (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

7. Instalación de medidores de agua

La DGOS lleva a cabo la instalación de medidores para nuevas instalaciones del servicio sanitario, y de oficio a inmuebles con el servicio de agua existente a fin de llevar un control racional del agua, registrar el consumo real de agua y en función a ello abonar el servicio consumido. (Ordenanza Municipal N° 2934/2011).

A diciembre del año 2022 los datos indican que solo existen 1.747 conexiones con medidores sanitarios domiciliarios instalados en industrias y en viviendas donde se presume un mayor uso del agua (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

En el año 2022 se instalaron 9 nuevos medidores a través del Área de Redes Externas (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

8. Aprobación de proyectos de tendido de redes de agua potable y/o colectoras cloacales

Las urbanizadoras, proyectistas o profesionales que desean ejecutar proyectos de infraestructuras sanitarias deberán presentar la correspondiente documentación técnica, incluyendo los planos del proyecto para que la DGOS a través del Área Técnica y Área Comercial, realicen el control de

los mismos, la liquidación de los valores para la aprobación e inspección de las mencionadas obras.

En el año 2022 se presentó y aprobó solo un proyecto de tendido de redes de agua y colectora cloacal (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

9. Inspecciones

La DGOS realiza inspecciones a través del Área Técnica y el Área Comercial con el objetivo de verificar el estado del funcionamiento del servicio sanitario en la ciudad. El Área Comercial las realiza sobre las redes internas, y el Área Técnica sobre redes externas a la línea municipal.

Dentro de las irregularidades en el uso del servicio sanitario causada por terceros (ya sea particulares o empresas) se encuentran las rotura o daño en las cañerías, maniobrar las llaves del servicio de agua, comprobaciones de conexiones clandestinas, provocar perdidas o derrames debido a deficiencias en las redes internas, entre otros.

Ante la verificación de una infracción generada por terceros, los inspectores labran las Actas de comprobación correspondientes, las que son posteriormente elevadas al Juzgado de Faltas, las que podrán dar origen al pago de penalidades por parte del infractor¹⁶.

En el año 2022 se realizaron un total de 387 inspecciones por parte del Área Comercial y 4 por el Área Técnica (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

10. Análisis bacteriológico del agua

La DGOS a través del Área de Laboratorio de la Planta Potabilizadora realiza análisis de las muestras de agua solicitadas por terceros, realizando un análisis físico químico del agua y bacteriológico a fin de determinar la potabilidad de la muestra.

En el año 2022 se realizaron un total de 35 análisis de agua solicitadas por terceros (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

11. Mediciones

La Dirección General de Obras Sanitarias (DGOS), a través del Sector de Medidores, se encarga de medir el consumo de agua en los medidores instalados en domicilios y comercios para determinar la tasa del servicio.

Para las mediciones los inmuebles se clasifican según su uso o destino en dos categorías; categoría “Primera” que incluye los inmuebles destinados a vivienda familiar, edificios públicos y entes sin fines de lucro; y “Segunda”, correspondiente a los inmuebles destinados a actividades comerciales, industriales y de servicios.

En los casos donde no hay medidores instalados, la tasa se calcula según la superficie del terreno, información proporcionada por la Dirección de Catastro. Sin embargo, esta última no siempre tiene información actualizada sobre las conexiones al servicio sanitario, lo que conduce a cobros incorrectos a vecinos que no deberían pagar esa tasa.

En el año 2022 se realizaron 1995 mediciones (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

ii. Productos no gravados con tasas

¹⁶ Las mismas fueron detalladas en el punto “Contravenciones referidas a servicios sanitarios” del presente trabajo.

12. Ejecución de obras de conexiones domiciliarias y regularización de conexiones clandestinas

La DGOS realiza obras de conexiones domiciliarias para asistir a aquellos vecinos de la ciudad que no cuentan con los recursos para realizarlas por sus propios medios.

Es habitual encontrar que en los barrios careciados se realicen conexiones de forma clandestina, utilizando materiales inadecuados y a alturas no reglamentadas lo que trae como consecuencia que los servicios no funcionen de manera correcta generando, por ejemplo, congelamientos de las redes de agua y cloaca ante las bajas temperaturas en invierno, por no estar realizadas en las profundidades reglamentadas.

Con el objetivo de regularizar dichas conexiones y así evitar el mal funcionamiento de las redes, en el periodo 2018-2022 se realizaron 930 conexiones domiciliarias de agua y cloaca a través de la ejecución de obras públicas, lo que nos da un promedio de 155 conexiones por año, siendo el barrio más beneficiado con estas obras el denominado “Margen Sur”, lugar donde se realizaron el 65% de las conexiones (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

13. Atención de reclamos

En febrero del 2023¹⁷, se puso en funcionamiento la línea telefónica Municipal 147 “Atención Ciudadana” que permite a los vecinos gestionar trámites, solicitar información o presentar reclamos de las áreas de Obras Sanitarias, Servicios Públicos, Obras Viales, entre otras. La gestión es llevada a cabo por la Secretaría de Gestión Ciudadana del Municipio.

El propósito es centralizar todas las consultas y reclamos en un solo medio, para luego dirigirlos a la Dirección correspondiente y asegurar una respuesta adecuada a las necesidades planteadas.

La operación de la línea para reclamos del servicio sanitario implica clasificar el tipo de consulta y verificar la situación reportada en la ubicación indicada por parte del personal del área de Atención Ciudadana. Una vez confirmada la existencia del problema, el personal municipal dirige el reclamo al área correspondiente de Obras Sanitarias, ya sea relacionado con suministro de agua potable, servicio cloacal o infracciones sanitarias.

Los equipos designados deben realizar las tareas necesarias, informando sobre el progreso y cualquier observación relevante para mantener una base de datos completa con detalles de reclamos, verificaciones, derivaciones y acciones realizadas o pendientes.

Desde su puesta en funcionamiento hasta diciembre 2023 se atendieron en promedio 7.500 reclamos, solucionando 7.100 de ellos (Centro de Atención Ciudadana del Municipio, 2023).

14. Reparaciones en las redes de servicio sanitario

La Dirección Operativa, a través del Área de Redes Externas realizan aquellas reparaciones en las redes de agua y/o cloaca a fin de garantizar el correcto funcionamiento de estas.

La necesidad de efectuar reparaciones puede surgir tanto de los reclamos recibidos a la Línea telefónica Municipal 147 “Atención Ciudadana”, como así también, las que surgen de los relevamientos realizados por el propio sector.

¹⁷ Para el producto “Atención de reclamos” se toman datos del periodo 2023, ya que el relevamiento de estos fue a partir del mes de febrero del año 2023. Para el calculo se realizó un promedio mensual con los datos disponibles.

Los trabajos más usuales que se realizan en la red de agua incluyen las reparaciones de los caños (PVC o asbesto cemento), conectores, llaves de vereda, pérdidas de agua, entre otros. Mientras que la reparación más frecuente en la red de cloaca son reparaciones en las cañerías.

En el año 2022 se contabilizaron 162 reparaciones en la red de agua; 20 en la red de cloaca y 46 reparaciones de tapa (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

15. Proyecto y ejecución de Obras Públicas

El Secretario de Planificación, Inversión y Servicios Públicos tiene la responsabilidad de establecer las prioridades en la ejecución de obras públicas para el beneficio de los ciudadanos (Decreto Municipal N° 1308/2019), mientras que los Directores deben encargarse de todos los aspectos relacionados con la planificación, estudio, proyecto, ejecución, inspección y control de estas obras (Decreto Municipal N° 212/2016).

En el ámbito de los servicios sanitarios, la DGOS y su Área Técnica se encargan de mejorar la calidad del servicio, llevando a cabo las tareas de proyección y ejecución de las obras necesarias.

Ante problemas identificados en este sector, se evalúan diversas alternativas considerando aspectos técnicos y económicos, así como la disponibilidad local de materiales¹⁸. La evaluación de opciones incluye aspectos técnicos, presupuestarios y de viabilidad del proyecto, determinando el sistema de ejecución, plazos y condiciones de contratación adecuados a cada caso.

En el año 2022 se ejecutaron 15 obras públicas, 1 mediante licitación pública, y 14 mediante contratación directa (Dirección General de Obras Sanitarias, 2023).

A modo de resumen, se presenta el siguiente cuadro que sintetiza los productos en función a los objetivos organizacionales de la Dirección y la cuantificación de dichos productos.

Tabla 2

Objetivos – Productos – Cantidades DGOS

¹⁸ Dado que la ciudad está situada en una isla, el acceso a materiales del continente implica costos adicionales por transporte y trámites aduaneros.

PRINCIPALES OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	SEGÚN APLICACIÓN DE TASAS	PRINCIPALES PRODUCTOS CORRESPONDIENTES A LOS OBJETIVOS	UNIDAD DE MEDIDA	CUANTIFICACIÓN ANUAL (producción correspondiente al año 2022)
Garantizar la provisión del servicio sanitario	Gravados con tasas	Producción de agua cruda (Planta Potabilizadora)	m³ de agua cruda	13.703.738 m³ anual
		Producción de agua tratada (Planta Potabilizadora)	m³ de agua tratada	12.744.476 m³ anual
		Producción de agua tratada (Planta Depuradora)	m³ de agua tratada	4.197.500 m³ anual
		Drenaje pluvial	m³ de agua de lluvia	3.667 m³ anual
		Red de agua en funcionamiento	Km de red de agua operativa	1.345 km
		Red cloacal en funcionamiento	Km red cloacal operativa	1.121 km
Promover la igualdad en el acceso a los servicios, brindando asistencia a los vecinos más necesitados	No gravados	Ejecución de obras de conexiones domiciliarias y regularización de conexiones clandestinas	Conexiones domiciliarias	155 conexiones domiciliarias anuales
Asegurar el correcto funcionamiento del servicio sanitario	Gravados con tasas	Reparaciones en las redes de servicio sanitario provocada por terceros	Reparaciones realizadas	30 reparaciones
		Análisis bacteriológico de agua	Análisis bacteriológico	35 análisis bacteriológicos
	No gravados	Reparaciones en las redes de servicio sanitario	Reparaciones realizadas	228 reparaciones
		Atención de reclamos	Reclamos solucionados	7.100 reclamos solucionados anuales (dato correspondiente al año 2023)
Planificar, ejecutar y habilitar obras de infraestructura sanitaria	Gravados con tasas	Ejecución de conexiones domiciliarias de agua, cloaca a la red (vivienda y comercios)	Conexiones domiciliarias	767 conexiones de agua y cloaca a la red
		Procesamiento de solicitud de aprobación de planos sanitarios (vivienda, comercios, urbanizaciones)	Eventuales	2.098 eventuales generados
		Procesamiento de solicitud de conexiones/reconexiones a la red pública	Solicitudes procesadas	1.489 unidades de solicitud
		Aprobación de proyectos de tendido de redes de agua potable y/o colectoras cloacales	Proyectos aprobados	1 proyecto
	No gravados	Ejecución de obras de infraestructura públicas	Obras Públicas	15 obras públicas
Control y mediciones de consumo del servicio de agua	Gravados con tasas	Instalación y puesta en funcionamiento de medidores de consumo de agua potable	Medidores instalados	9 instalaciones y puesta en funcionamiento de medidores de agua potable
		Inspecciones	Inspecciones	391 inspecciones
		Medición de consumo de agua potable	Mediciones	1.995 mediciones

Fuente: elaboración propia con datos de Dirección General de Obras Sanitarias (2023), *Informe Producción Dirección General de Obras Sanitarias Año 2022* (https://drive.google.com/file/d/1POvIBQ85ebeToVodK8ZyJ28A_3zRICBn/view?usp=sharing) y Centro de Atención Ciudadana del Municipio (2023), *Informe Reclamos Dirección General de Obras Sanitarias Año 2023* (<https://drive.google.com/file/d/1tkY3ktFstwAzUgOVP2Otzme2tA0e9w2z/view?usp=sharing>)

Destinatarios del servicio sanitario

Los consumidores del servicio sanitario son todas las personas que residan en la ciudad de Río Grande con acceso a agua potable y/o a redes de desagües cloacales.

Los datos del último Censo 2022, indican que de la población de la ciudad de Rio Grande de 99.241 habitantes (INDEC, 2023), 95.645 tienen acceso a la red pública de agua, lo que equivale a un 96,68% del total, y 93.990 habitantes tienen acceso a la red pública de cloaca, lo que equivale al 94,70%.

Los principales consumidores pueden clasificarse en familias, comercios, industrias y entidades gubernamentales (nacionales, provinciales y municipales) a lo que denominaremos *Consumidores en general* que hacen uso del servicio sanitario ofrecido por la DGOS.

Por otro lado, se encuentran las personas que reciben la ayuda por parte del Municipio al ser beneficiarios de la ejecución de obras en sus domicilios particulares, que denominaremos *Vecinos de bajos recursos*.

A su vez se puede identificar a los *consumidores con medidores instalados en sus viviendas y comercios* a los cuales se les realiza mediciones y controles habituales del consumo del servicio.

Tabla 3

Objetivos, productos y destinatarios

Referencia	PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (SEGÚN POLÍTICAS)	PRINCIPALES PRODUCTOS CONCRETOS CORRESPONDIENTES A LOS OBJETIVOS	PRINCIPALES DESTINATARIOS INMEDIATOS DE LOS PRODUCTOS
a	Garantizar la provisión del servicio sanitario	Producción de agua potable, agua cloacal tratada y funcionamiento de las redes de agua, cloaca y pluviales	Consumidores en general
b	Promover la igualdad en el acceso a los servicios, brindando asistencia a los vecinos más necesitados	Ejecutar obras de conexiones domiciliarias	Vecinos de bajos recursos
c	Asegurar el correcto funcionamiento del servicio sanitario	Atender y solucionar los reclamos recibidos	Consumidores en general
d	Planificar, ejecutar y habilitar obras de infraestructura sanitaria	Ejecutar obras públicas de infraestructura sanitaria. Autorizar y ejecutar conexiones domiciliarias.	Consumidores en general
e	Control y mediciones de consumo del servicio de agua	Medir el consumo de agua potable. Realizar inspecciones comerciales	Consumidores con medidores instalados. Comercios

Fuente: Elaboración propia

4.7 Configuración de la estructura organizativa

La Dirección posee una estructura organizativa que cuenta con 76 unidades (Decreto Municipal N° 1318/2019), que, para la presente descripción organizativa, se clasifican en 9 niveles (Hintze, 1999) donde en el nivel superior se encuentra la Dirección General de Obras Sanitarias, la Dirección Técnica y la Dirección Operativa.

En el nivel medio se encuentran las 13 jefaturas de áreas, de las cuales 4 dependen de la Dirección Técnicas y 9 de la Dirección Operativa. Dado que la Dirección, se caracteriza principalmente por realizar tareas operativas, la Dirección Operativa concentra la mayoría de unidades, la que agrupa una cantidad de 52 unidades (Ver Anexo I).

Tabla 4

Niveles estructura organizativa

Nivel	Unidad Organizativa
NIVEL 9	Dirección General
NIVEL 8	Dirección Operativa y Dirección Técnica
NIVEL 7	Coordinación
NIVEL 6	División de área
NIVEL 5	División departamental
NIVEL 4	División sectorial

Fuente: elaboración propia con datos del Decreto Municipal N°1318/2019 y Hintze, J. (1999), *Administración de Estructuras Organizativas*. Documentos TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires.

La línea media de la estructura está conformada, además de las Jefaturas de Áreas, por las Jefaturas de Departamentos y de Sectores, mediante las cuales se canaliza el trabajo hacia los diversos puestos operativos de la Dirección.

La dirección está compuesta por un Director General, que se incorporó a la Dirección en junio del año 2021, con una extensa carrera administrativa, principalmente en el sector provincial de servicios públicos. Presenta un perfil principalmente político y social. Un Director Operativo, que inició su carrera en el ámbito público en el año 2018, proviniendo del sector privado. Mientras que la Dirección Técnica se encuentra actualmente sin responsable a cargo.

La estructura presenta una *divisionalización funcional* (Ramió, 1999) que se da principalmente por la necesidad de especialización y el desempeño de tareas concretas. Esto genera que hay a una visión muy parcial de las tareas que se desempeñan en la Dirección, por lo que la coordinación entre las diversas funciones es más difícil de lograr.

Los mecanismos de coordinación y control son de corte burocráticos, donde por un lado se presenta la normalización de los procesos en los puestos operativos, donde cada puesto conoce las tareas que debe desarrollar, como ser los procedimientos de cloración de agua en las plantas potabilizadoras, procedimientos de análisis de potabilidad del agua, inicio de trámites para la solicitud de conexiones sanitarias domiciliarias, aprobación de planos, etc., y por otro lado, una supervisión directa por parte de los Directivos, en las que se requiere un seguimiento de las tareas efectuadas por las diversas áreas. Esta situación se presenta principalmente cuando surgen situaciones problemáticas que afectan la provisión del servicio al ciudadano, las que requieren la intervención y solución inmediata, como lo es la rotura de un caño principal de provisión de agua a determinado sector de la ciudad.

Para la definición de los puestos de trabajo, caracterizado por dos parámetros; la *amplitud* entendida como el número de tareas que comprende un puesto, y la *profundidad* haciendo referencia al grado de dominio y control que debe tener el titular del puesto sobre las tareas y actividades realizadas (Ramió, 1999), podemos decir, que los puestos de trabajos, en el nivel operativo, se caracterizan por tener amplitud alta, y poca profundidad, es decir, son puestos polivalentes donde el personal debe desarrollar, y tener los conocimientos sobre varios aspectos de su tarea, como ser tareas de mantenimiento de los edificios (conocimientos de tareas de pintura, soldadura, electricidad, plomería, etc.) o reparación de los vehículos afectados a la Dirección (mecánica, chapa y pintura, electricidad, etc.), pero con baja profundidad, donde se limitan a realizar el trabajo teniendo poco dominio y control sobre las tareas que desarrolla; las decisiones y el control son funciones a cargo de los niveles jerárquicos.

Siguiendo con la caracterización de los puestos de trabajo en función al grado de amplitud y profundidad (Ramió, 1999), podemos decir que la coordinación del trabajo para los superiores jerárquicos resulta ser, por un lado alta, dada la amplitud que presentan los puestos, pero por otro lado, los puestos requieren una mayor supervisión y control dada la baja profundidad de los mismos.

La productividad en términos generales, se considera baja, generada por la amplitud alta de los puestos, donde se deben abarcar diversas tareas.

En relación a la motivación, medidos por la característica de los puestos de trabajos, se puede concluir que es baja, dado principalmente por la falta de profundidad que estos representan. Todas las decisiones deben pasar por aprobaciones de dos o más jerárquicos antes de ser ejecutadas.

Analizando la estructura administrativa de la DGOS esta se caracteriza por tener una excesiva longitud vertical, fragmentación horizontal e inflación orgánica (Ramió, 1999). Todo ello se genera por el gran tamaño que representa la estructura, donde hay mucha densidad, con un gran número de jefaturas (Director Operativo; Coordinador de Planta Potabilizadora; Jefe Área Planta Potabilizadora; Jefe Departamento Producción; Capataz 1º T) que hace que el trabajo se lentifique; y fragmentación horizontal dado por las diversas unidades que presenta la estructura (Sector Planta Potabilizadora, Sector Laboratorio, Sector Distribución, Sector Planta Depuradora,

Sector Agua, Sector Cloaca, Sector Servicios Infraestructura Sanitaria, Sector Administración, Sector Técnico, Sector Comercial, etc.) que dificultad la implementación de objetivos integrados entre las diversas unidades.

4.8 Recursos Humanos

Los datos proporcionados por el Área Administración de la DGOS indican que a diciembre 2022 la DGOS contaba en total con 224 agentes¹⁹, de los cuales 221 pertenecían a la planta permanente y 3 contratados.

El Régimen Laboral del personal de la DGOS se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 57/75 (CCT); Resolución N° 225/2012 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Secretaría de Trabajo, Actas Acuerdos realizadas entre el Municipio con el Sindicato de Trabajadores de Obras Sanitarias Región Sur (S.I.T.O.S.)²⁰, y la Ley de Contratos de Trabajo N° 20.744.

Tabla 5

Total de agentes por Área/Coordinación DGOS Año 2022

Dirección	Área/Coordinación	Cantidad de agentes
Dirección General	Dirección General	1
Dirección Técnica	Dirección Técnica	-
	Área Administración	16
	Área Técnica	6
	Área Comercial	17
	Área Técnica Instalaciones Externas	4
Dirección Operativa	Dirección Operativa	1
	Coordinación de Planta Potabilizadora - Planta Depuradora - Laboratorio - Distribución	-
	Área Planta Potabilizadora	34
	Área Laboratorio	4
	Área Distribución	25
	Área Planta Depuradora	25
	Área Laboratorio Depuradora	5
	Área Agua	34
	Área Cloaca	24
	Área de Servicios Infraestructura Sanitaria	16
	Área Mantenimiento	12
TOTAL AGENTES DIRECCIÓN GENERAL OBRAS SANITARIAS		224

Fuente: Elaboración propia

4.9 Función Directiva

La DGOS está conformada por una Dirección General, una Dirección Técnica y una Dirección Operativa. La función del personal Directivo se encuentra definido mediante el Decreto Municipal N° 212/2016, donde se establecen la misión, funciones y competencias de los puestos.

¹⁹ Del total, 7 se encontraban con licencia política, 5 con licencia gremial y 2 adscriptos.

²⁰ Los trabajadores de la DGOS se encuentran representados por el Sindicato de Trabajadores de Obras Sanitarias – Región Sur el cual se encuentra adherido a la Federación Nacional de Trabajadores de Obras Sanitarias.

El Director General de Obras Sanitarias, se encarga de diversas funciones claves. Esto incluye la planificación, ejecución y control de obras relacionadas con agua potable y saneamiento. Además, promueve el acceso a estos servicios y supervisa su calidad y mantenimiento. También es responsable de elaborar normativas y procedimientos, así como de desarrollar proyectos ejecutivos y buscar financiamiento a través de convenios con entidades gubernamentales e intermedias (Decreto Municipal N° 212/16).

El Director Técnico combina funciones técnicas y administrativas. Sus responsabilidades principales incluyen la elaboración de proyectos y estudios técnicos-presupuestarios para servicios sanitarios, la coordinación con áreas pertinentes, el asesoramiento técnico a unidades dependientes, y la gestión de prioridades en obras públicas, así como el control de su ejecución en todas las etapas (Decreto Municipal N° 212/16):

El Director Operativo supervisa las actividades operativas clave. Sus funciones principales abarcan el control y mantenimiento de las plantas potabilizadoras y depuradoras de líquidos cloacales, así como la planificación para regular el suministro de agua potable y el funcionamiento de las redes de captación y conducción de agua de lluvia. También es responsable de proponer objetivos y recursos para las tareas, informar sobre posibles incumplimientos de programas y realizar estudios de prioridades para la ejecución de obras públicas (Decreto Municipal N° 212/16).

4.10 Gestión de Recursos Humanos

El servicio civil se encuentra reglado por la Ley 22.140²¹ y la Carta Orgánica Municipal, donde en su Art. 28 sobre “Empleo Público”, establece los lineamientos referidos al régimen laboral donde se establece:

- ✓ Ingreso por concurso público, con criterio objetivo, en base a la idoneidad de los aspirantes asegurando la igualdad de oportunidades.
- ✓ Estabilidad en el empleo y la imposibilidad de la remoción sin sumario previo, que se funde en causa justa y con garantía del derecho de defensa.
- ✓ Carrera administrativa con un sistema de promociones y ascensos que contemple la capacitación, la antigüedad, la eficiencia y el mérito.
- ✓ Proceso de selección y acto de incorporación de los trabajadores, que cuente en todos los casos con partida presupuestaria suficiente.
- ✓ En caso de duda sobre la interpretación de normas laborales prevalece la más favorable al trabajador.
- ✓ A los fines de las negociaciones paritarias, los trabajadores municipales son representados por la totalidad de las asociaciones u organizaciones gremiales, con inscripción o personería gremial nacional, provincial o municipal que actúan en el ámbito de la Municipalidad.

En la DGOS, en cuanto a la organización del trabajo, no se encuentran definidos los puestos de trabajo, como así tampoco los perfiles de competencias, que incluya las principales características que deben cumplir la persona que se desempeña en el mismo.

En el análisis del estilo de dirección y liderazgo (Ramió, 1999) , podemos decir que se advierte un Director General prácticamente ausente, cumpliendo más una función política, y donde existe una carga de funciones y responsabilidades sobre los Directores de segundo nivel (Técnico y Operativo).

Se caracteriza por un estilo de liderazgo autocrático donde se generan órdenes con poca participación de los empleados. Existe una falta de compromiso por parte de los altos cargos en

²¹ Ley 22.140. Régimen jurídico básico de la Función Pública.

la definición de un modelo organizativo que se adecue a las necesidades actuales y futuras del entorno. Esto se debe en cierta parte a que no hay un modelo definido que se mantenga a pesar de los cambios de gestión.

Los jefes de áreas, departamentos y sectores, son personal que adquieren tal categoría principalmente por antigüedad. También cabe destacar que los directivos no poseen preparación y/o conocimientos en dirección del personal.

Por otro lado, no existe una gestión de personal orientada al desarrollo y crecimiento del personal, habilidades, capacidades y aptitudes, ya que no se evidencia, programas de capacitación, formación, o demás herramientas para mejorar el nivel de preparación, motivación y satisfacción del personal. Se realizan evaluaciones de desempeño solo al personal contratado, ya que, en función a los resultados obtenidos, se realiza la renovación de estos. También es importante destacar, la gran presencia sindical generando resistencia a los cambios relacionados al personal, e influyendo en decisiones vinculadas a ingreso de personal, ascenso, desvinculaciones, recategorizaciones, etc.

En cuanto a la gestión de compensaciones, la Dirección General de Obras Sanitarias se caracteriza por poseer una estructura de retribuciones que es considerada adecuada para atraer y motivar a las personas en los diversos puestos. La escala salarial establecida por Convenio Colectivo sirve de base instrumental y como norma para la fijación de los salarios correspondientes a cada categoría.

El empleado representado por S.I.T.O.S. se caracteriza por gozar de beneficios propios de la actividad, que lo diferencian del resto de los empleados municipales que poseen diferente representación sindical. Cabe destacar que dicha diferenciación se debe a las características propias de la actividad, que configuran en muchos casos la realización de tareas consideradas riesgosas o la necesidad de realizar guardias activas o pasivas, para garantizar la prestación sin interrupción del servicio a la comunidad.

Estos beneficios económicos y propios del sector, hacen más atractivo a la hora de retener empleados. A su vez se pueden nombrar otros beneficios, como lo son el pago de un plus vacacional y el pago anual del valor de un pasaje aéreo ida y vuelta a la ciudad de Buenos Aires.

Si se realiza una comparación a nivel nacional de la misma actividad del sector público, la diferenciación se sustenta en que, tanto en la provincia de Tierra del Fuego como en las demás provincias de la Patagonia, se cobra el ítem denominado “zona desfavorable”, que en el caso estudiado, implica un aumento del 100% sobre la remuneración sujeta a retención.

Los mecanismos de retribución utilizados no consideran, en general, el rendimiento individual o grupal, ni la incorporación de competencias. La asignación de categorías es arbitraria y no siempre responde al rendimiento del agente en su puesto.

Es así como, la administración de salarios no responde a criterios previamente establecidos ni al diseño estructural. Esto se ve reflejado en una inequidad interna tanto horizontal como vertical; donde se presentan casos de empleados que tienen mejor remuneración que sus superiores²².

En el análisis de la capacidad funcional, podemos concluir que, si bien los agentes perciben estar “bien remunerados”, generado por los beneficios salariales propios de la actividad, en el análisis de la estructura, las promociones no están relacionadas con el rendimiento y el desarrollo de

²² Como es el caso de aquellos agentes con muchos años de antigüedad, cuyos salarios superan al de su superior, por la antigüedad acumulada.

competencias, por lo que no se logra influir positivamente en el comportamiento de los empleados.

Por otro lado, otro de los principales elementos de desmotivación lo genera la baja autonomía de los puestos de trabajo, la falta de un sistema que permita el crecimiento profesional y personal dentro de la estructura, el ingreso arbitrario del personal dictado por intereses políticos, personales o sindicales. Se percibe que los empleados ya se han adaptado a este modelo, que lo representa una organización que se encuentra claramente en una etapa de madurez y estabilidad (Ramió, 1999).

En el estudio del diseño de los lugares de trabajo y herramientas, primero es importante destacar que las tareas son desempeñadas en diversos edificios ubicados en distintos sectores de la ciudad, ya sea en las oficinas donde se desempeñan las tareas administrativas, las dos plantas potabilizadoras de agua, la planta depuradora de desechos cloacales, los rebombeos ubicados en diversos sectores de la ciudad, etc. Dicho esto, en términos generales se puede visualizar que las instalaciones son deficientes, en donde predomina la falta de iluminación, calefacción, y ventilación; el mobiliario es escaso en varios sectores, y predominan muebles en mal estado. En términos generales los edificios tienen varios años de construcción, en donde no existe un sistema de mantenimiento de los mismos.

Por otro lado, se evidencian en ciertos edificios (Plantas depuradoras y/o potabilizadora) fuentes de contaminación, principalmente generados por olores (efluentes cloacales), desechos industriales (utilización de químicos), como así también la generación de contaminación sonora, para lo cual se hace la entrega de los elementos de seguridad al personal para reducir el impacto de los mismos.

4.11 Presupuesto²³

Para el periodo 2022, se estableció un crédito presupuestario total de \$11.162.717.290, y para la Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos, un presupuesto de \$2.945.578.025 equivalente al 28,68% del presupuesto de erogaciones para el Ejecutivo Municipal. (Ordenanza Municipal N° 4334/2021)

El presupuesto de la DGOS se encuentra encuadrado dentro de la estructura programática de la Secretaría, el cual se denomina Programa 504 “Programación técnica y operativa de obras de saneamiento urbano” con un presupuesto de \$115.850.000, con fuentes de financiamiento interno, servicios sociales. (Ordenanza Municipal N° 4334/2021)

Tabla 6

Estructura programática 2022 – Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos

REF	DENOMINACION	ASIGNACION PRESUPUESTARIA	UNIDAD ORGANIZATIVA	UNIDAD EJECUTORA	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	EJE PRINCIPAL	FINALIDAD	FUNCION
SECRETARIA DE PLANIFICACION, INVERSIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS								
500	ACTIVIDADES CENTRALES DE PLANIFICACION, INVERSIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS	26.640.000	DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE O. Y SP	DIRECCION DE ADMINISTRACION OYSP	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.4 EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE Y RECREACION
501	CONSTRUCCION Y MEJORAMIENTO DE LA OBRA PUBLICA	1.440.000	DIRECCION GENERAL AREA TECNICA	DIRECCION DE OBRAS PÚBLICAS	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.6 VIVIENDA, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO
602	FLOTA AUTOMOTRIZ MUNICIPAL	77.510.725	DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PUBLICOS	DIRECCION DE TRANSPORTE	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.4 VIVIENDA, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO
603	MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO VIAL	16.750.000	DIRECCION GENERAL AREA TECNICA	DIRECCION DE OBRAS VIALES	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.6 VIVIENDA, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO
604	PROGRAMACION TÉCNICA Y OPERATIVA DE OBRAS DE SANEAMIENTO URBANO	115.850.000	DIRECCION GENERAL DE OBRAS SANITARIAS	DIRECCION TÉCNICA DE OBRAS SANITARIAS	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.6 VIVIENDA, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO
605	REGULACION DE OBRAS PÚBLICAS - PRIVADAS DEL MUNICIPIO	4.915.000	DIRECCION GENERAL AREA TECNICA	DIRECCION DE OBRAS PARTICULARES	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.4 VIVIENDA, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO
606	SERVICIOS OPERATIVO MUNICIPALES	39.576.881	DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PUBLICOS	DIRECCION DE SERVICIOS PUBLICOS	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.6 VIVIENDA, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO
PLAN DE OBRA PÚBLICA								
	PLAN DE OBRA PÚBLICA PLAN DE USO PÚBLICO - PRESUMPTIVO	1.307.651.147 1.307.621.147 60.030.000	DIRECCION GENERAL AREA TECNICA	DIRECCION DE OBRAS PÚBLICAS	PROPIOS	FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	3. SERVICIOS SOCIALES	3.6 VIVIENDA, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO

²³ El presupuesto del Municipio de Río Grande para el Ejercicio Financiero 2022 podrá consultarse en: <https://www.riogrande.gob.ar/wp-content/uploads/subidas/transparencia/digesto/ord%204334.pdf> y <https://digesto.concejoriogrande.gob.ar/wp-content/uploads/2022/07/4334-2021-ANEXO.pdf>

Fuente: Ordenanza Municipal N° 4334/2021.

Este programa tiene como objetivos planificar obras de infraestructura sanitaria para acompañar el crecimiento demográfico y futuras urbanizaciones, crear un sistema de mapeo para identificar problemáticas urbanas, y fortalecer proyectos ambientales.

También busca garantizar el suministro y la calidad de los servicios esenciales, sistematizar el trabajo operativo para optimizar la respuesta a reclamos diarios, y ampliar la flota de equipos pesados para mejorar la eficiencia con recursos propios.

Tabla 7

Estructura programática definida por acciones. Programa 504

PROGRAMA 504: Programación técnica y operativa de obras de saneamiento urbano	BIENES DE CONSUMO	SERVICIOS NO PERSONALES	TRANSFERENCIAS
Control de áreas operativas que se ocupan de la producción, funcionamiento y mantenimiento, tanto edificio como del equipamiento de las plantas potabilizadoras, depuradora, laboratorio, estaciones de elevadores y de rebombeo dependientes del Municipio.		12.600.000	
Control del óptimo funcionamiento y mantenimiento, tanto edificio como equipamiento, de las cisternas de agua potable, plantas elevadoras de líquidos cloacales y estaciones de bombeo.		6.720.000	
Controlará y garantizará que las redes de captación y conducción de aguas de lluvia funcionen adecuadamente.		8.400.000	
Desarrollar tareas operativas relacionadas con las misiones y funciones del área. Planificación, elaboración y ejecución de obras	50.000.000	15.000.000	
Participación en el ámbito de su competencia en las habilitaciones comerciales		5.760.000	
Planificar las acciones de tomar para la regulación de presiones, suministro y distribución de agua potable		10.080.000	
Tramitaciones generales para conexiones y reconexiones de servicios básicos de red de agua y cloacas.			7.290.000
TOTAL	115.850.000	50.000.000	58.560.000
			7.290.000

Fuente: elaboración propia con datos de Ordenanza Municipal N° 4334/2021.

El presupuesto por programa identifica los recursos asignados para 7 acciones tendientes a cumplir con el objetivo del programa, sin definir los resultados en términos físicos.

Plan de Obras 2022

En el marco del eje político municipal denominado “Río Grande Construye”, la SOYSP lleva a cabo obras públicas con el objetivo de mejorar y fortalecer la infraestructura general de la ciudad. De esta manera, para el periodo 2022 se propuso un presupuesto total de \$ 3.538.371.412 para la ejecución de obras, de los cuales \$1.367.651.147 corresponden a fondos propios, y \$2.170.720.265 corresponden a fondos nacionales²⁴ (Ordenanza Municipal N° 4334/2021).

En lo que respecta a la planificación de obras de infraestructura para el desarrollo y saneamiento urbano se presupuestaron obras por un monto de \$99.303.670 con fondos propios, y \$551.406.978

²⁴ A través de iniciativas como “Argentina Hace 1”, “Argentina Hace 2”, e intervención de áreas como Ministerio de Desarrollo de la Nación, ENOHSA (Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento), Secretaría de Infraestructura y Políticas Hídricas, Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat de la Nación, y Ministerio de Transporte. (Ordenanza Municipal N° 4334/2021)

con fondos nacionales, dando una sumatoria de obras por un monto total de \$650.710.648 (Ordenanza Municipal N° 4334/2021).

Tabla 8

Cronograma de obras 2022- Infraestructura para el desarrollo y saneamiento urbano

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN, INVERSIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS CRONOGRAMA DE OBRAS 2022 - RIO GRANDE CONSTRUYE						
FONDOS	OBJETIVOS	PROGRAMAS	EJES	OBRAS	TOTAL OBRAS 2022	
FONDOS PROPIOS	Proporcionar la infraestructura necesaria para la optimización, eficiencia y calidad de los servicios públicos, esenciales dentro del ejido urbano y acompañando su desarrollo territorial. Garantizando la accesibilidad en pos de lograr un hábitat digno	Planificar obras de infraestructura sanitaria para acompañar el crecimiento demográfico de la ciudad.	reacondicionamiento, NEXOS, REDES, (AGUA, CLOACA, PLUVIALES).	EXTENSIÓN DE REDES DE AGUA EN MARGEN SUR A CHACRAS Y BARRIOS PERIFERICOS GAS PLANTA POTABILIZADORA COMPENSACIONES DE REDES DE AGUA CASCO VIEJO INSTALACIÓN DE NUEVOS MEDIDORES DE AGUA MANTENIMIENTO POR ADMINISTRACIÓN DE BOCAS DE REGISTRO, CAMARAS Y VALVULAS REGULACIÓN Y SANEAMIENTO DE VERTIDO DE EFLUENTES EN BARRIOS PERIFERICOS MANTENIMIENTO ANUAL DE SUMIDEROS	\$ 24.000.000,00 \$ 3.503.670,00 \$ 15.000.000,00 \$ 15.000.000,00 \$ 19.500.000,00 \$ 10.500.000,00 \$ 11.800.000,00	
TOTAL CONSOLIDADO OBRAS INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO Y SANEAMIENTO URBANO - FONDOS PROPIOS					\$ 99.303.670,00	
FONDOS NACIONALES	SECRETARIA INFRAESTRUCTURA Y POLÍTICAS HÍDRICAS ENOHSA	Promover la formulación, elaboración, ejecución de la Obra Pública en Infraestructura, Obras Civiles, Soluciones Habitacionales, Red Vial, e Hídricas. Promoviendo el empleo genuino y fortaleciendo el arraigo y la cohesión ciudadana.	Proporcionar la infraestructura necesaria para la optimización, eficiencia y calidad de los servicios públicos, esenciales dentro del ejido urbano y acompañando su desarrollo territorial. Garantizando la accesibilidad en pos de lograr un hábitat digno	INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS (SANITARIOS) OBRAS DE SANEAMIENTO	PLUVIALES SANTA FE ENTUBADO ISLAS MALVINAS REACONDICIONAMIENTO DE SUMIDEROS BY PASS MARGEN SUR NEXO CLOACAL AV. BELGRANO Y EST. ELEVADORA	\$ 150.000.000,00 \$ 230.000.000,00 \$ 142.006.978,00 \$ 18.000.000,00 \$ 11.400.000,00
TOTAL CONSOLIDADO OBRAS INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO Y SANEAMIENTO URBANO - FONDOS NACIONALES					\$ 551.406.978,00	
TOTAL CONSOLIDADO OBRAS INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO Y SANEAMIENTO URBANO - FONDOS PROPIOS Y NACIONALES					\$ 650.710.648,00	

Fuente: elaboración propia con datos de Ordenanza Municipal N° 4334/2021.

Tasas de servicios sanitarios

El Municipio de Río Grande cobra tasas específicas destinadas a cubrir los costos de los servicios sanitarios prestados a la comunidad²⁵. Para el periodo 2022 los ingresos tributarios por tasa de Servicio de Obras Sanitarias se establecieron en \$258.680.944 (Ordenanza Municipal N° 4334/2021).

Los ingresos generados a través de estas tasas no son directamente asignados a la DGOS, lo cual implica que la Dirección no recibe un financiamiento directo proporcional al cobro de dichas tasas. Esta situación genera desafíos en términos de la gestión y mantenimiento de los servicios sanitarios, debido a la desvinculación entre el ingreso recaudado y los recursos efectivamente asignados a la Dirección responsable de la prestación del servicio.

4.12 Cuenta de Inversión²⁶

Crédito aprobado, modificaciones presupuestarias y crédito vigente

El crédito aprobado para el periodo 2022 de \$11.162.717.290, fue incrementado²⁷ arribando a un crédito vigente al cierre del ejercicio de \$20.254.336.647,76. Esto resulta en un incremento del 81,45% con relación al aprobado inicialmente por O.M N° 4334/2021.

²⁵ Las mismas fueron detalladas en el punto “Fuentes de ingresos tributarias relativa a los servicios sanitarios” del presente trabajo.

²⁶ La Cuenta de Inversión 2022 podrá consultarse en <https://www.tcmriogrande.gov.ar/download/ctainv/CUENTA%20DE%20INVERSION%202022/CUENTA%20DE%20INVERSION%202022.pdf>

²⁷ Aprobado por Ordenanzas Municipales N° 4459/2022 y 4534/2022, Decretos Municipales y Resoluciones de la Secretaría de Finanzas.

Ejecución del cálculo de recursos al cierre del ejercicio

En el Informe de Ejecución Presupuestaria municipal, con relación a los recursos percibidos se informa que para el periodo 2022 fueron de \$18.898.486.748,71, correspondiéndole el 88% a recursos corrientes y dentro de ellos el 77,53% a ingresos tributarios. Estos a su vez, están integrados en su mayoría por contribuciones provenientes del régimen de coparticipación, impuestos directos (inmobiliario y automotor) y tasa por servicio sanitario, alumbrado público y retributiva por servicios municipales (Municipio de Río Grande, 2023).

La recaudación municipal fue de \$ 3.924.046.231,18, donde se destaca en primer lugar la recaudación del impuesto automotor, y en segundo lugar la tasa de servicio de obras sanitarias, representando entre ambos un 46,06% (Tribunal de Cuentas Municipio de Río Grande, 2023).

Este monto equivale a un desvío de -\$251.596.440,73 de lo que fuera presupuestado, equivalente al -1,31% (Tribunal de Cuentas Municipio de Río Grande, 2023).

Con relación a la recaudación de la tasa de servicio de obras sanitarias, el mismo fue presupuestado en \$ 719.303.642,88 para el periodo 2022, obteniendo una recaudación provisoria de \$ 713.138.005,49, lo que equivale a un desvío del -0,85% (Tribunal de Cuentas Municipio de Río Grande, 2023).

Respecto a las transferencias de capital del sector público nacional para la ejecución de obras de servicios sanitarios, en el año 2022, para la obra “Construcción de Red Cloacal Av. Manuel Belgrano” el Municipio recibió transferencias por \$ 26.103.132,88 y para la obra “Construcción y reconstrucción de sumideros” recibió transferencias por un monto de \$ 209.812.317,91 (Tribunal de Cuentas Municipio de Río Grande, 2023).

Tabla 9

Ejecución del Cálculo de Recursos del Ejercicio 2022

Conceptos	EJECUCIÓN DE RECURSOS	
	Calculado	Recaudado
Recursos Corrientes	\$3.287.771.605,07	\$3.896.523.633,72
Transferencias Corrientes	\$12.852.868.512,00	\$12.658.521.377,00
Total Recursos Corrientes	\$16.140.640.117,07	\$16.555.045.010,72
Recursos de Capital Propios	\$25.779.589,00	\$51.454.914,79
Recursos Capital Otras Jurisdicciones	\$2.401.259.175,37	\$2.291.986.823,20
Fuentes Financieras	\$582.404.308,00	\$0,00
Total Ejecutado de Recursos	\$19.150.083.189,44	\$18.898.486.748,71

Fuente: Tribunal de Cuentas Municipio de Río Grande (2023). *Dictamen Contable Cuenta de Inversión 2022.*

Gastos en Personal de la SPIYSP

Para el periodo 2022 se presupuestó para la SPIYSP un total de \$ 1.295.533.272 correspondiente al Gasto en personal, equivalente al 27,08% del total del gasto en personal presupuestado para el Ejecutivo Municipal (Ordenanza Municipal N° 4334/2021).

La Cuenta de Inversión del periodo, indica que se ejecutó el 100% de la autorización de gasto al Ejecutivo Municipal para la ejecución del gasto del personal de la SPIYSP (Municipio de Río Grande (2023)).

Esto da en promedio un gasto en personal mensual correspondiente a la SPIYSP de \$ 134.709.789,77 para el periodo 2022.

Tabla 10

Ejecución Presupuestaria 2022 – Gastos en Personal correspondiente a la SPIYSP

Partida Presupuestaria - Gastos en Personal	Crédito Vigente	Devengado 2022	Índice de Ejecución
1.0.0.00 Gastos en Personal	\$ 1.616.517.477,21	\$ 1.616.517.477,21	100%
1.1.0.00 Personal Permanente	\$ 1.042.049.955,66	1.042.049.955,66	
1.2.0.00 Personal Temporario	\$ 401.887.111,89	\$ 401.887.111,89	
1.3.0.00 Servicios extraordinarios	\$ 89.216.283,04	\$ 89.216.283,04	
1.4.0.00 Asignaciones familiares	\$ 38.516.755,92	\$ 38.516.755,92	
1.6.0.00 Beneficios y compensaciones	\$ 44.847.370,70	\$ 44.847.370,70	

Fuente: Elaboración propia con datos de Municipio de Río Grande (2023). *Cuenta de Inversión 2022*

Transparencia

Aunque la Carta Orgánica Municipal, en su Artículo 65, establece que '*El Régimen Económico Financiero Municipal se rige bajo los principios de equidad, transparencia y responsabilidad fiscal...*', en la práctica no toda la información relacionada con la gestión está publicada y disponible para los ciudadanos. En el sitio web del Municipio existe un acceso denominado 'Transparencia' (<https://www.riogrande.gob.ar/municipio/transparencia/>), sin embargo, no se encuentra toda la información relevante, como la relacionada con el Presupuesto, o algunos datos disponibles no están actualizados, por ejemplo, los relacionados con los Haberes.

5 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Situación actual y desafíos de la DGOS

La DGOS brinda un servicio público y esencial a la ciudad, contando con una estructura de 224 empleados desarrollando diversas tareas enfocadas principalmente a la provisión del servicio sanitario a la ciudad de Río Grande.

La naturaleza del servicio ofrecido requiere que este sea provisto a la población de manera continua y sin interrupciones, cumpliendo además con los estándares de calidad necesarios para no afectar la salud de la población.

En cuanto a las tareas y procesos desarrollados, se pueden distinguir dos categorías principales. Las tareas repetitivas, que generan productos y servicios esenciales para cumplir con los objetivos principales de la Dirección. Estos incluyen la producción de agua potable, reparaciones de las redes, colocación de medidores, análisis microbiológicos del agua, gestión de conexiones domiciliarias, entre otros.

Por otro lado, las tareas no repetitivas y complejas. Estas incluyen la resolución de problemas como la rotura de una cañería principal de agua potable que abastece a gran parte de la ciudad, congelamiento en época invernal de las redes sanitarias que proveen a los domicilios, desborde de los sistemas pluviales por lluvias intensas y por lo tanto zonas inundadas, entre otros.

Ante estas situaciones, y con el objetivo de brindar una solución inmediata, se programan trabajos que frecuentemente exceden las horas habituales de trabajo del personal de las áreas involucradas

en las reparaciones o tareas requeridas, lo que en ocasiones genera desgaste físico y emocional, aumentando el riesgo de accidentes laborales y disminución de la motivación.

Además, estas situaciones generan gastos imprevistos, como la adquisición de repuestos necesarios para las reparaciones. En muchos casos, debido a las especificaciones técnicas de estos insumos, deben ser adquiridos a proveedores ubicados fuera de la provincia, lo que prolonga los tiempos de compra y envío. Esta realidad lleva, en ocasiones, a realizar reparaciones provisionales utilizando materiales reutilizados, lo que incrementa el riesgo de que las fallas vuelvan a presentarse en el corto plazo.

A su vez, esta falta de planificación resulta en un incremento significativo de los costos a largo plazo, debido a compras urgentes a precios más altos, repetición de las intervenciones, y desgaste de la infraestructura. Por otro lado, al priorizar ciertos problemas sobre otros, se desvían recursos humanos, materiales y financieros de las actividades programadas, lo que conlleva al deterioro de otras áreas o del servicio.

A ello, hay que sumar el impacto ambiental que pueden generar las soluciones provisionales, como lo es el uso inadecuado de materiales o descargas no controladas de agua o agua residuales.

Esto quiere decir que ante situaciones complejas no existe una anticipación y previsión en la planificación de las tareas, ya que las mismas se programan sobre la marcha, lo que hace que exista un uso ineficiente de los recursos (materiales, humanos, financieros) en pos de dar una pronta solución para garantizar la provisión del servicio a la ciudad. Esto a su vez, impacta en la calidad del servicio, afectando la percepción que la población tiene sobre el mismo, disminuyendo la confianza en la Dirección, y generando quejas o reclamos.

Problemática de la falta de planificación en la DGOS y sus consecuencias

A pesar de la importancia del servicio, la DGOS no cuenta con una planificación y programación formal de las tareas, lo que se traduce en una falta de objetivos estratégicos claros, y a su vez, a la falta de responsabilización por dichos objetivos, traducido en una deficiente organización (Hintze, 2001).

Esta falta de planificación, genera comunicaciones informales o doble comunicaciones identificado principalmente en los mandos medios y altos de la estructura.

De esta manera, ante una situación que requiere una solución inmediata, genera desorganización y el desconocimiento de las tareas a desarrollar, involucrando a diversos actores, como Jefes de sectores, departamentos, áreas, directores, Secretarios y subsecretarios, algunas veces de forma innecesaria, entorpeciendo el actuar y la pronta resolución del conflicto, incurriendo en tiempos y costos innecesarios.

Esta imprecisión de los objetivos genera la ausencia de planes, metas y cursos de acción, como así también de procedimientos y procesos. Esta situación produce malestar en los agentes al trabajar en una organización donde se generan comunicaciones informales, repetición de tareas, haciendo el trabajo menos ágil y eficiente.

A su vez, la gestión de los reclamos no resulta eficiente, ya que los mismos son inicialmente verificados por un área externa a la SPIYSP²⁸, y posteriormente transferidos a la DGOS, lo que añade pasos intermedios al proceso y retrasa la atención directa, generando lentitud en la resolución de los problemas.

²⁸ Los reclamos ingresan a través de la línea telefónica 147 “Atención Ciudadana”, donde son clasificados, y verificados por personal perteneciente a la Secretaría de Gestión Ciudadana.

Sumado a ello, la DGOS no realiza un monitoreo y evaluación sobre los tipos de reclamos recibidos, tiempo promedio de resolución, porcentaje de reclamos resueltos, nivel de satisfacción del usuario, etc., lo que no permite conocer el nivel de desempeño en la resolución de las situaciones críticas.

Nos enfrentamos a una organización con una tradición que carece de planes definidos, a pesar de que el nivel de complejidad de sus tareas lo requiere. En este entorno, predominan los resultados inmediatos sin una planificación a largo plazo. Esto se agrava por una función directiva que, ya sea por falta de responsabilidad sobre los resultados o por un compromiso insuficiente, opera principalmente a través de usos y costumbres.

La dirección se basa en rutinas operativas y administrativas establecidas mediante normas y procedimientos, lo que J. Hintze describe como una "inercia burocrática". Según el autor, "los presupuestos asignan los recursos y las rutinas actúan como planes implícitos" (Hintze, 2011).

De esta manera surgen los siguientes interrogantes:

¿Existen objetivos claros a cumplir?

¿Existen planes para lograr los objetivos?

¿Están definidos los procedimientos y procesos?

¿Existen planes que permitan establecer responsabilidades por los resultados?

¿Existen parámetros para medir la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos?

¿El desempeño de los cargos directivos es el adecuado?

¿El personal está capacitado ante un eventual cambio?

De esta manera nos cuestionamos como la DGOS puede controlar y evaluar sin contar con una planificación, y como a su vez planifica, sin contar con políticas establecidas.

Al evaluar la “planificación estratégica hacia fuera”, se observa que la Dirección tiene implícitamente identificados y clarificados los resultados a lograr, los destinatarios a los que se dirige y la prioridad o importancia en la asignación de recursos (Hintze, 1999). Esta claridad es evidente, ya que el servicio sanitario se proporciona de manera continua a la población. Esta continuidad contribuye a una buena percepción del servicio por parte de los ciudadanos, que se traduce en niveles aceptables de satisfacción entre los usuarios.

La falta de planificación en la DGOS genera una serie de consecuencias negativas:

- ✓ Lentitud y retraso en la resolución de las situaciones complejas. Contar con planes de contingencia resulta necesario para anticiparse a situaciones inesperadas que puedan poner en riesgo la prestación del servicio sanitario a la ciudad.
- ✓ Duplicación de tareas y comunicaciones innecesarias.
- ✓ Malestar e insatisfacción entre los empleados.
- ✓ Ineficiencia en la atención de reclamos y emergencia.
- ✓ Incremento de costos y tiempos operativos.
- ✓ La falta de claridad en la definición de metas de producción no permite responsabilizar por los resultados obtenidos, esto se debe a que los instrumentos para implementar la responsabilización, como el presupuesto de la DGOS y normas de asignación de autoridad, no son claros respecto a ellos. (Hintze, 2001)

6 RELACIÓN INSTITUCIONAL CON EL CONTEXTO (SITUACION REAL OBSERVADA)

El siguiente apartado tiene como objetivo identificar la situación de la DGOS en relación con lo que hace, para quienes, con qué finalidad, las prioridades de esta, y con que carácter se establecen las relaciones entre la organización y sus usuarios, lo que permite de manera explícita o implícita identificar las principales decisiones políticas, estratégicas y operativas que hacen a la relación de la DGOS con su contexto. (Hintze J., s.f.)

La DGOS tiene como principal función la producción y provisión de servicio sanitario, incluyendo agua potable y tratamiento de agua cloacales y pluviales a todos los ciudadanos de la ciudad de Río Grande, constituyendo así los *consumidores*, que serán los principales receptores inmediatos de los productos, que serán las familias, las empresas, y las entidades gubernamentales. Estos usuarios se benefician al tener garantizados el suministro constante y seguro de agua potable, eliminación y tratamiento de desagües cloacales y pluviales. Esto también garantiza la salud pública al reducir la propagación de enfermedades relacionadas al saneamiento, mejorando así la calidad de vida de todos los usuarios.

La DGOS con el objetivo de garantizar la mayor cobertura del servicio sanitario en la ciudad, brinda asistencia a aquellos vecinos de la ciudad, que requieren acceder al servicio y no cuentan con los medios para cubrir los costos que ello implica, o la regularización de los mismos, como son los aranceles relacionados con los derechos de conexiones domiciliarias y la adquisición de los materiales para su ejecución, exceptuándolos de ellos.

Esto surge de la responsabilidad del estado municipal en garantizar el acceso equitativo a este servicio esencial, proporcionando la asistencia necesaria para promover el bienestar social.

Además, esta medida contribuye a mejorar la imagen de la gestión, al reducir los reclamos y atender las necesidades de un grupo de la comunidad con influencia social. La mayoría de los barrios beneficiados cuentan con representación barrial, lo que les otorga capacidad de presión sobre la gestión local.

La infraestructura sanitaria, garantizada a través de la ejecución de obras públicas, beneficia principalmente a los ciudadanos de la ciudad mencionados previamente. Sin embargo, también el Gobierno de la Provincia se ve favorecido, ya que la ejecución de estas obras contribuye a mejorar la salud pública, reduciendo enfermedades, cuidando el ambiente, y, en consecuencia, elevando la calidad de vida de la población.

Por otra parte, la ejecución de obras fomenta la economía local al emplear mano de obra y utilización de materiales de la zona, por lo que esto estimula el comercio y la demanda de bienes y servicios.

La Dirección también ejecuta una función relacionada al control y medición del servicio, realizando mediciones de los consumos de agua potable²⁹ e inspección comerciales. Los beneficiarios del producto “medición de agua” serán los mismos consumidores medidos, en tanto les permitirá previsibilidad ante el cálculo del consumo del servicio³⁰, y por lo tanto certidumbre ante el pago de los impuestos correspondientes. De esta manera permite a los usuarios de medidores, conocer las consecuencias de las pérdidas de agua lo que se verá reflejado en la facturación, tomando las medidas necesarias para evitarlas.

Por otro lado, el Municipio también se beneficia al poder identificar y cuantificar a los usuarios que consumen más agua potable, lo que le permite cobrar un cargo adecuado por su consumo. A

²⁹ Con la entrada en vigencia de la Ordenanza Municipal N° 3617/2016 que permite la instalación de medidores de caudal de agua a las nuevas instalaciones, y en forma progresiva a todos los inmuebles ya existentes.

³⁰ Permitiendo identificar pérdidas de agua.

su vez, la sociedad y todos los entes se benefician al hacer uso eficiente del agua, logrando un ahorro y uso medido del mismo.

Cabe destacar, que desde la entrada en vigencia de la Ordenanza Municipal N° 3617/2016, la instalación de medidores en los domicilios se realiza en forma progresiva en función a la capacidad operativa de la DGOS, por lo tanto, actualmente continúa coexistiendo dos formas de cálculo del consumo de agua para el cobro según se aplique o no el sistema de medición³¹. Es por ello, que es de gran importancia la instalación de medidores en todos los domicilios de la ciudad, para si poder realizar un control del consumo y cobro en función al mismo.

En su función de garantizar el funcionamiento del servicio, la DGOS debe atender y resolver los reclamos ingresados por los consumidores. Esto permitirá evaluar el estado de las redes y del servicio, así como conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio ofrecido. A partir de esta información, se podrán tomar las medidas correctivas necesarias para brindar un servicio de calidad sin fallas, evitar el uso ineficiente, e identificar problemas como derrames, pérdidas de agua potable y rebases de aguas residuales.

La Dirección recibe los reclamos que los consumidores realizan a través de la línea telefónica Municipal “Atención Ciudadana” relacionados al servicio sanitario. Este contacto es una oportunidad para acercarse a ellos, conocer su percepción sobre el servicio ofrecido y entender sus necesidades e inquietudes, lo que permite tomar decisiones de manera más informada.

En conclusión, podemos decir que el principal destinatario de los servicios de la DGOS es el consumidor, con un enfoque prioritario en las familias de bajos recursos, debido a su capacidad de presión y al nivel de influencia que ejercen en la toma de decisiones políticas.

Por otro lado, la relación con el Gobierno Provincial es considerada de baja prioridad, ya que, a lo largo de los años, el gobierno local y provincial no siempre compartieron la política de gobierno, y a pesar de esta diferencia, no ha impedido que la Dirección pueda cumplir con sus objetivos.

7 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA DGOS - DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA GESTIÓN

Como punto de partida se realizará un análisis de la situación que presenta la Dirección, mediante un diagnóstico interno de la gestión mediante la implementación del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

Análisis FODA

Fortalezas:

- ✓ Personal técnico y operativo con experiencia.
- ✓ Nivel de remuneraciones y planes de beneficios salariales que sirven de base. Adecuada política de remuneraciones.
- ✓ Compromiso por parte de los agentes con el logro de objetivos.
- ✓ Infraestructura establecida y adecuada para la prestación del servicio.

Debilidades:

- ✓ Falta de planificación a mediano y largo plazo.
- ✓ No existe un manual de procedimientos o documentación alguna que organice las tareas, imparta instrucciones y unifique criterios para la ejecución de los trabajos.

³¹ Ver título “F. Principal Producción, i- Productos gravados con tasas, 1) Provisión de agua potable”.

- ✓ Falta de indicadores definidos.
- ✓ No cuenta con planes de capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Rotación de la función directiva generada por los cambios de gobierno y decisiones políticas, afectando la continuidad y consistencia a los procesos que permitan mejorar el servicio público³².
- ✓ Falta o escasez de información sobre la gestión de la Dirección y del Municipio.
- ✓ No cuenta con autonomía en la toma de decisiones.
- ✓ Deficiente comunicación interna entre las áreas.

Oportunidades:

- ✓ Compromiso por parte del Municipio y Estado Nacional con la universalidad de los servicios sanitarios, lo que implica la realización de las inversiones requeridas para lograrlo.
- ✓ Compromiso por parte del Estado (local y nacional) en el cuidado de los recursos naturales lo que implica la realización de inversiones requeridas para la optimización en el uso de estos.

Amenazas:

- ✓ Limitaciones presupuestarias.
- ✓ Cambios en la política de gobierno (local y nacional) con relación a la financiación.
- ✓ Demoras burocráticas en los procesos administrativos para la obtención de permisos y aprobación de proyectos y obras.
- ✓ Desarrollo urbano sin adecuada planificación.
- ✓ Fuerte presión de los interesados.

8 PROPUESTA ESTRATÉGICA

La gestión pública avanzó en las últimas décadas, desde un modelo burocrático al enfoque por resultados, el cual se enfoca en el impacto que genera la acción pública, y donde lo relevante son los resultados y las dimensiones de eficiencia, calidad, y economía de los procesos, priorizando la implementación de instrumentos que permitan orientar la gestión pública hacia dichos resultados. (Bonnefoy & Armijo, 2005)

En el camino para la implementación de un sistema de evaluación de gestión, que permita medir los resultados obtenidos con los esperados en una organización donde no existe una base de medición, resulta necesario partir por la definición de los objetivos y metas de gestión, y en función a ellos, poder realizar un control de gestión, y finalmente, medir su eficiencia y productividad.

De esta manera se propone como punto inicial la implementación de la Planificación Estratégica (en adelante PE) como instrumento para establecer las prioridades en la asignación de recursos, implementando los pasos básicos en la definición de misión, objetivos estratégicos, estrategias, definición de indicadores y metas. Esta herramienta ayudará a establecer las prioridades, los objetivos y las estrategias que sirven para la definición de los recursos que permitirán lograr los resultados esperados. (Armijo, 2011)

En sintonía con ello, se propone definir indicadores de desempeño como parte del proceso para la evaluación de resultados y de la gestión, sirviendo de apoyo al proceso de planificación y formulación de políticas de mediano y largo plazo, permitiendo realizar los ajustes a los procesos

³² Entre el año 2019 y diciembre 2022 pasaron por la Dirección General 3 directores distintos.

internos y cursos de acción a partir del análisis de la información entre la programación y lo ejecutado. (Bonnefoy & Armijo, 2005)

De la mano de dicha propuesta, se deberá reevaluar la función directiva y las capacidades que estos deben poseer para dirigir y encabezar un proceso de mejora donde los mecanismos de acción institucional impliquen actividades de gestión, control y cumplimiento de metas y resultados, y no en la mera producción de bienes y servicios ofrecidos a la sociedad.

A su vez, la implementación del plan estratégico requiere contar con una estructura organizativa que se adapte al mismo por lo que será necesario implementar herramientas de capacitación y entrenamiento.

Para poder llevar a cabo el proceso se propone definir una Comisión dentro de la DGOS conformada por un equipo de trabajo mixto, que será responsable de definir objetivos estratégicos, diseñar el plan de acción, seleccionar indicadores y asegurar la integración en todas las áreas. También deberá coordinar la ejecución del plan, recolectar y analizar datos, informar avances a la Dirección, y revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, evaluando el impacto y recomendando ajustes o mejoras.

8.1 Impacto de la Implementación de la Propuesta Estratégica: Ventajas y Mejoras

La implementación de la propuesta estratégica en la DGOS traerá una serie de ventajas y mejoras tanto a nivel organizacional como en la calidad del servicio prestado a la comunidad, haciéndola más eficiente y orientada a resultados, que se reflejará en una mejora organizacional beneficiando a la comunidad.

1. Mejora de la eficiencia. La implementación de la PE permitirá identificar prioridades y objetivos lo que permitirá una asignación más eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales, evitando gastos innecesarios, y reduciendo tiempo de respuesta a las tareas críticas.
2. Optimización de la gestión y de la productividad. Al definir objetivos estratégicos y metas, se podrá evaluar constantemente el desempeño de la organización, permitiendo identificar las áreas de mejora y aumentando la eficiencia productiva. A su vez, se fomenta la cultura orientada a resultados en lugar de una que se base en tareas repetitivas y reactivas.
3. Responsabilización por los resultados. Al definir objetivos medibles y quién es el responsable por cada meta, se reduce la ambigüedad en la toma de decisiones, ya que cada área o actor involucrado conoce sus responsabilidades específicas, promoviendo la responsabilización directa por el cumplimiento de los resultados.
4. Mejora por la introducción de indicadores de desempeño. La definición de indicadores permitirá monitorear y evaluar el progreso en tiempo real, identificando las desviaciones que se produzcan entre lo planificado y lo ejecutado. Además, a través de los datos recolectados permitirá realizar los ajustes para mejorar la eficiencia y la calidad en la prestación del servicio.
5. Implementación de Planes de Contingencia. La definición de un PE permitirá diseñar planes de contingencia que anticipan y aborden problemas críticos, como las roturas de cañerías, congelamiento de las redes o desbordes pluviales. Esto permitirá una reacción más ágil y coordinada ante las emergencias, garantizando la continuidad del servicio sanitario esencial.
6. Profesionalización de la Dirección. Al reevaluar y capacitar la función directiva, se fortalecerá el liderazgo y fomentará una Dirección más proactiva y orientada a resultados, en lugar de una basada en la producción de bienes y servicios. Esto a su vez, promoverá una mayor responsabilidad sobre los resultados y la toma de decisiones informada.

7. Capacitación y desarrollo del personal. Esta propuesta incluye herramientas de capacitación y entrenamiento para el personal de la DGOS, lo que aumentará la preparación y habilidades para enfrentar cambios y desafíos operativos. De esta manera, el equipo capacitado estará mejor preparado para ejecutar tareas complejas y adaptarse a nuevos procesos.
8. Mejora en la atención de reclamos. Un sistema de planificación y evaluación permitirá identificar y resolver los cuellos de botella en la gestión de reclamos, agilizando las respuestas y aumentando la satisfacción del usuario. El monitoreo del nivel de satisfacción y la mejora en los tiempos de resolución de reclamos contribuirá a mejorar la percepción del servicio ofrecido a la comunidad.
9. Mejora continua. Al reevaluar periódicamente los objetivos estratégicos y resultados permitirá hacer ajustes continuos, lo que asegurará que la DGOS mantenga los estándares de calidad y logre un desempeño sostenido a largo plazo. Esto contribuirá a una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública.
10. Fortalecimiento de la comunicación interna. La implementación de la PE promoverá la comunicación formal entre las áreas, reduciendo las “dobles comunicaciones” y la desorganización, especialmente en situaciones críticas. Esto facilitará una mayor coordinación entre los mandos medios y altos, agilizando la toma de decisiones.

8.2 Planificación Estratégica: Diseño e Implementación

Se propone implementar la PE como una herramienta de gestión en la que se formulen y establezcan objetivos que son prioritarios, estableciendo cursos de acción para poder alcanzarlos, a través de estrategias.

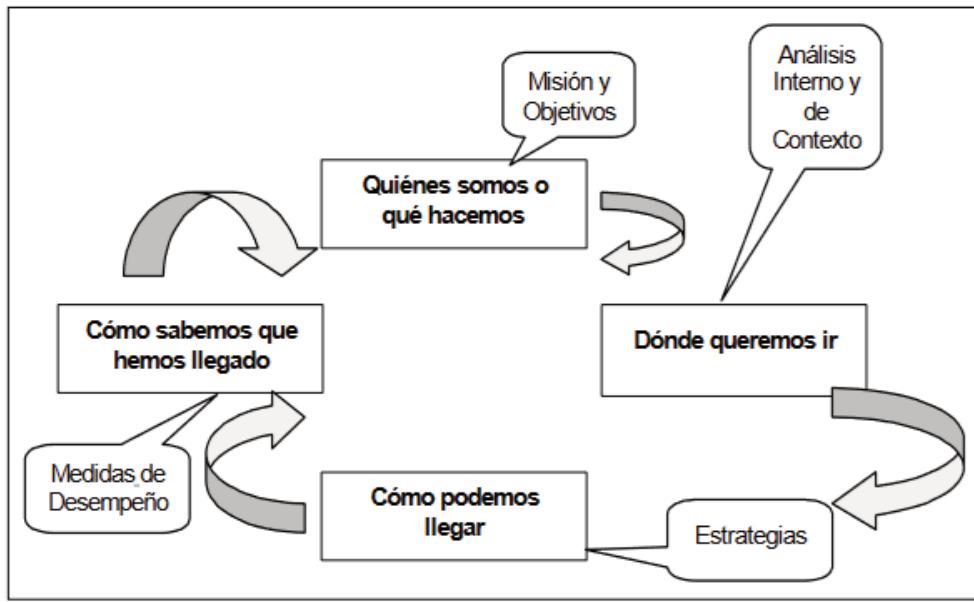
Componentes de la Planificación Estratégica

Para que la PE sea exitosa y permita servir de base para la evaluación de la gestión y rendición de cuentas, se deberán cumplir ciertas etapas que darán como resultado la definición de:

- ✓ Misión y visión institucional.
- ✓ Objetivos estratégicos.
- ✓ Estrategias y planes de acción.
- ✓ Metas y responsables.

Figura 2

La medición del desempeño es parte de un largo proceso de planificación



Fuente: Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.

1. Misión y Visión

La Dirección no cuenta con una misión y visión institucional de manera formalizada, ni legitimada, por lo tanto, resulta necesaria la definición de las mismas.

La formulación de la misión está relacionada con definir las siguientes cuestiones: *quienes somos, que hacemos, para quienes, y que efectos o resultados finales se esperan obtener*. De esta manera se deberá lograr una descripción de la razón de ser la DGOS que justifica su existencia, expresando el interés público que la justifica y la diferencia de otras instituciones.

Para su definición es importante la participación de los Directores, ya que se deberán definir los productos y resultados por los que responden a sus usuarios, como así también deben participar los jefes de áreas a cargo de los productos finales o intermedios.

De esta manera, se requiere de directivos comprometidos con la formulación de la misión, que tengan la capacidad de ejercer liderazgo y comunicarla a los funcionarios e interesados.

Mas allá de la definición inicial de la misión, esta deberá ser revisada y actualizada en función a cambios o redefiniciones importantes en los ámbitos de su competencia, o declaración política que afecte a la misma.

Es clave para la validación de la Misión que esta se contraste con el ámbito de decisión política, la Secretaría y la Intendencia.

Una forma de definir la misión para la DGOS sería la siguiente:

“Proveer un servicio de agua potable y saneamiento en la ciudad de Río Grande, universal, de calidad, eficiente y sustentable, para mejorar la calidad de vida de la población y contribuyendo al cuidado del ambiente”

La definición de la visión deberá contener aspectos que permita a los usuarios identificar lo que se espera de la DGOS en relación a los valores, para el logro de los objetivos, en un juego entre, el presente y el futuro deseado.

En este sentido la visión complementa la definición de la misión y enmarca el quehacer de la Dirección con los valores que la sociedad espera de ella, y permite distinguir como la intervención del gobierno se justifica, reflejado en lo que se entrega a la sociedad. (Armijo, 2011)

De esta manera una formulación de la visión sería la siguiente:

“Lograr el 100% de cobertura de servicio de agua potable, desagües cloacales y pluviales, en la ciudad de Rio Grande de manera sustentable, fomentando la inclusión social”

2. Objetivos Estratégicos

Con la definición de la misión y visión para la DGOS, se deben definir los objetivos estratégicos, que serán los logros que se esperan alcanzar en un plazo determinado para el cumplimiento de dicha misión de forma eficaz y eficiente, constituyendo un instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes.

Para la definición de los mismos, se parte del diagnóstico que toma en cuenta aspectos internos y externos a la Dirección, a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, descriptas anteriormente.

La identificación de la situación actual de la Dirección permitirá definir las brechas que deben ser intervenidas por la Dirección para el logro de los objetivos. Dichas brechas surgirán de las debilidades organizacionales o, por eventuales desafíos o amenazas. (Armijo, 2011)

Los objetivos que se definan servirán de base para el establecimiento de los indicadores y que permitirán medir el grado de cumplimiento de la misión y visión que se ha planteado.

Para definirlos será necesario saber quiénes son los destinatarios de las políticas y estrategias a desarrollar; los recursos con que cuenta para poder llevarlas a cabo y los resultados que se espera. (Nacke & Cellucci, 2013)

En esta etapa se requerirá información sobre compromisos contraídos por la Dirección con anterioridad y que deben continuarse, como así también, los lineamientos políticos que establecen la necesidad de nuevos resultados o criterios de prioridad.

3. Estrategias y planes de acción

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se deberán establecer las estrategias que serán las líneas de acción para materializar dichos objetivos. Por lo tanto el plan de acción es la forma de operacionalizar la estrategia y llevarla a la práctica. (Armijo, 2011)

Para la DGOS estos cursos de acción estarán sujetos a las características propias del servicio ofrecido, que requiere una provisión continua independientemente de la racionalidad económica, generadas por las características propias del bien público; es por ello que el beneficio social es determinante a la hora de establecer los cursos de acción.

Para el análisis de las diversas posibilidades para concretar una estrategia, se deberá realizar un estudio sobre el entorno, mediante las amenazas y oportunidades identificadas, o bien, sobre las fortalezas y debilidades haciendo un estudio sobre las capacidades de la estructura organizacional y la capacidad para enfrentar esos desafíos. (Armijo, 2011)

Los planes de acción ponen en práctica las estrategias, estableciendo directrices que indican los pasos a seguir, los responsables de cada tarea, los plazos y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, todo ello en alineación con la misión institucional. (Fernandez Arroyo & Schejtman, 2012)

4. Metas y responsables

Las metas son los objetivos específicos que se quieren lograr en un determinado periodo de tiempo, siendo la expresión cuantitativa del conjunto de acciones para cumplir con las estrategias y objetivos estratégicos. (De la Rosa Alburquerque & Lozano Carrillo, 2010)

Estas pueden ser expresadas en forma cualitativa o cuantitativa y sus especificaciones deben incluir su calidad. A su vez, pueden estar expresadas en términos de productos (bienes o servicios) o procesos (conjunto de actividades que se requieren para lograr los productos) (Hintze, 2003).

Es importante el compromiso de los responsables en la fijación de las metas, no solo para que las mismas sean reales, y por lo tanto alcanzables, sino también porque estas implican comprometerse con metas específicas que deberán cumplir. Estos responsables deben tener la autoridad y atribuciones para tomar las decisiones necesarias para el logro de los objetivos que, a su vez, deberán tener asignados recursos humanos, materiales y financieros (Bonnefoy, J. C., & Armijo, M., 2005).

5. Requisitos para la implementación

Para implementar la PE en la DGOS es fundamental la decisión política por parte de los funcionarios para poder llevar adelante el proceso y cambio que se requiere; por una parte, incluir el proyecto dentro del presupuesto, considerando el costo en personal, insumos, materiales que se requieren tanto para el diseño y puesta en funcionamiento, como para su revisión y actualización en forma periódica.

A su vez, se requerirá del compromiso tanto de la Dirección como de la Secretaría en la participación como actores claves en la definición de los objetivos estratégicos en concordancia con los objetivos políticos que persigue la DGOS. En correspondencia con esto, se requiere de directivos que actúen como “gerentes”, en el sentido de comprometer resultados al logro de los objetivos y metas.

Por otra parte, es indispensable incorporar la perspectiva del ciudadano al momento de diseñar los componentes de la planificación para de esta manera, lograr que este orientada al ciudadano respondiendo a sus demandas y necesidades, y grado de satisfacción.

A su vez, y como parte fundamental del proceso, es la participación y compromiso por parte de los agentes, al incorporar la planificación como parte de rutinaria de su trabajo, y de esta manera lograr que se dirijan las tareas y objetivos de las áreas para que se correspondan con los objetivos de la Dirección.

A su vez, resulta imprescindible la capacitación y entrenamiento de los miembros de la gestión, donde los funcionarios conozcan la importancia de la PE, componentes y beneficios, y como estos pueden aportar con su participación en la ejecución de esta y el logro de los objetivos.

Por su parte, la PE debe posibilitar el control de la gestión a través de la implementación de indicadores que permitan evaluar el desempeño, como así también, realizar los ajustes necesarios a fin de introducir mejoras que se consideren necesarias en la gestión.

En función a los requisitos planteados, es que se considera necesario incorporar como parte de la propuesta, la capacitación y entrenamiento del personal acorde a la implementación del plan estratégico, y la definición de indicadores para la evaluación del desempeño.

6. Responsabilidad en la implementación y ejecución.

Es importante definir las distintas responsabilidades de manera clara a los diferentes actores dentro del Municipio. Ellos serán:

- a) Alta Dirección.

Tanto el Director General como Directores Operativo y Técnico deberán proveer el liderazgo para la implementación de la PE, dando el apoyo necesario en todo el proceso y consiguiendo los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo.

De esta manera resulta de gran importancia la intervención del Director General, como negociador para conseguir el consenso y financiamiento necesario por parte de la Secretaría para la implementación de esta propuesta.

A su vez, deberán supervisar el progreso y tomar las decisiones estratégicas basadas en los resultados obtenidos.

b) Comisión Mixta de Planificación Estratégica³³

Será necesario crear una unidad encargada del diseño, el desarrollo e implementación del Plan estratégico y de los indicadores de desempeño.

Esta será la encargada de definir los objetivos estratégicos, diseñar el plan de acción, seleccionar los indicadores adecuados y garantizar la integración de todo el proceso en las diversas áreas.

A su vez, deberá operativizar y controlar la ejecución del plan estratégico y los indicadores seleccionados. Para ello deberá coordinar con las diversas áreas la recolección y análisis de datos, haciendo los reportes de los avances a la Dirección.

Además, deberá revisar en forma periódica el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, evaluando el impacto de las estratégicas y haciendo recomendaciones para hacer ajustes o mejoras.

c) Áreas operativas y técnicas

Todas las áreas operativas y técnicas deberán implementar el plan y los indicadores de desempeño que les correspondan a sus áreas de trabajo, recolectando los datos de desempeño y realizando los ajustes para poder cumplir con los objetivos estratégicos.

d) Oficina de Tecnología de Información

Se deberá trabajar con la Dirección de Tecnología de Información del municipio para que estos sean los encargados de proveer el soporte tecnológico que permita la recolección, análisis y visualización de los datos, también asegurando la disponibilidad de la información.

8.3 Indicadores de desempeño: Diseño e Implementación

La evaluación del desempeño del DGOS se realizará a partir del análisis desde el punto de vista de los resultados finales del accionar de la Dirección en el cumplimiento de la misión, y como estos fueron logrados en términos de eficiencia, eficacia, calidad y economía. (Bonnefoy & Armijo, 2005)

De esta manera se establece una relación con la planificación y programación antes descriptas, donde lo que se esperaba lograr, definida en términos de objetivos estratégicos debe estar definido en metas concretas que puedan ser medidas a través de indicadores.

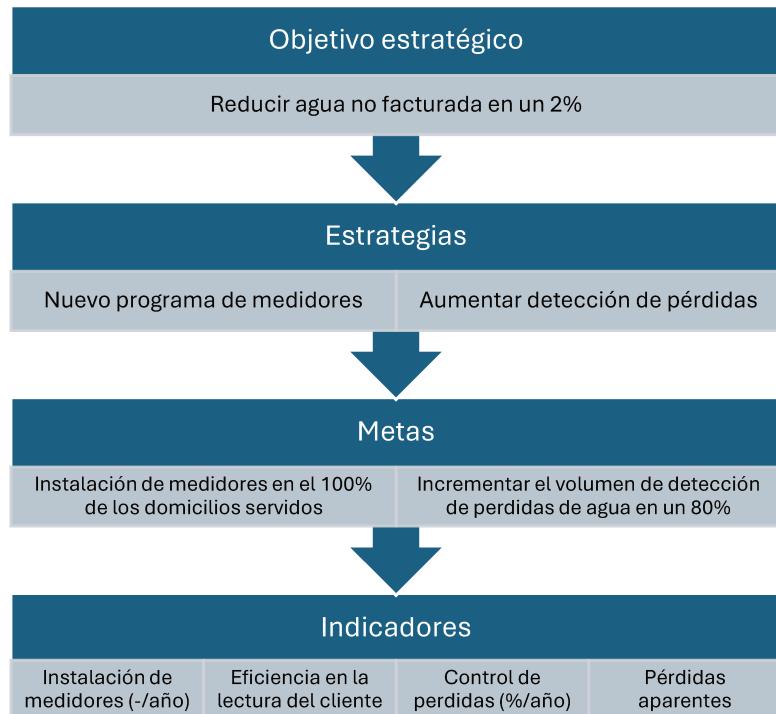
Los indicadores que serán implementados en la Dirección, deberán cubrir diferentes áreas, tanto estratégica, de gestión y operacional, y es importante que estos estén alineados con los objetivos estratégicos, y las estrategias que se definieron para alcanzarlos. (Enrique Cabrera Jr. et al, 2014)

³³ Este aspecto será desarrollado en la sección “8.4 - Definición de Responsabilidades: Comisión Mixta de Planificación Estratégica”.

A continuación, se presentan dos ejemplos de indicadores:

Figura 3

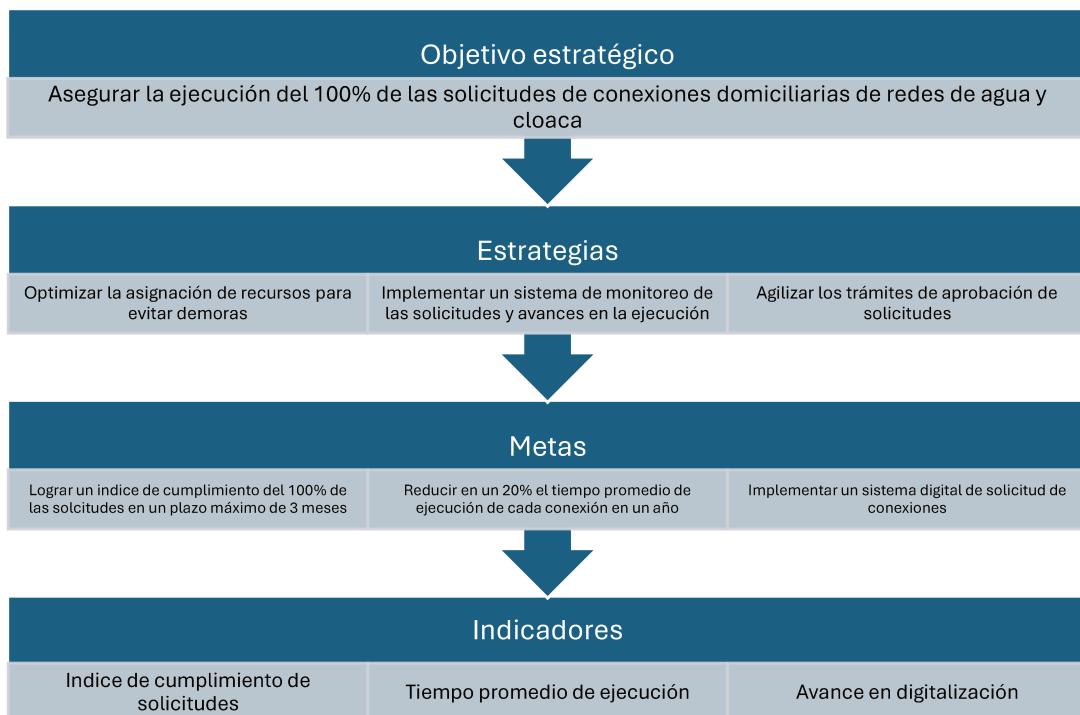
Indicador de desempeño OSM – Ejemplo 1



Fuente: adaptación de Enrique Cabrera Jr., P. D.-F. (2014). *Benchmarking para servicios de agua: Guiando a los prestadores de servicios hacia la excelencia*.

Figura 4

Indicador de desempeño OSM – Ejemplo 2



Fuente: Elaboración propia.

El indicador debe medir los factores críticos por lo que se reitera la importancia en la definición de los objetivos estratégicos, y las variables que están vinculados con los productos y los efectos esperados.

Los tipos de indicadores a utilizar deberán reflejar el desempeño de las actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en la medida que permita responder el grado de cumplimiento de los objetivos, nivel de satisfacción de los usuarios, cuan oportunamente llegó el servicio, entre otros. De esta manera se permite mejorar los cursos de acción y mejorar la gestión. (Armijo, 2011)

Si bien las dimensiones de desempeño a utilizar serán amplias, por el tipo de servicio ofrecido y los objetivos estratégicos planteados, se focalizará en la eficiencia, donde permita determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, donde predominen dimensiones de cobertura, focalización y resultado final.

La **cobertura** permitirá conocer el grado en el que el servicio ofrecido es capaz de cubrir o satisfacer la demanda existente. La **focalización** determinará el nivel en que los servicios llegan a la población objetivo que se hayan establecido previamente. Y el **resultado final** permitirá conocer el grado o impacto que las acciones tienen sobre la realidad intervenida.

1. Tipos de indicadores

Para la definición de los indicadores de desempeño (ID) se consideran apropiados la utilización de los Indicadores de desempeño desarrollados por la International Water Association (IWA), quien proporciona los fundamentos sobre indicadores para servicios de abastecimiento y saneamiento, detallando un listado de ellos.

Estos indicadores desarrollados específicamente para el servicio de saneamiento son agrupados en:

Indicadores medioambientales: Estos evalúan el desempeño del prestador con respecto a los impactos medioambientales, lo que incluye el cumplimiento de requisitos sobre vertido de aguas residuales, disposición final de desechos sólidos, etc.

Indicadores de personal: estos abordan cuestiones vinculadas a la eficiencia del personal; la calificación, capacitación, como así también la salud, seguridad y horas extraordinarias.

Indicadores físicos: estos tienen como objetivo evaluar si el tratamiento de las aguas residuales y los activos del prestador, tienen capacidad para operar de manera correcta y segura. Es decir, la capacidad de tratamiento preliminar, primario, secundario y terciario de aguas residuales.

Indicadores operacionales: estos indicadores se relacionan con las actividades planificadas de inspección, mantenimiento y rehabilitación preventiva, como así también las actividades no planificadas que surgen de fallas de elementos en el sistema.

Indicadores de calidad del servicio: estos miden el nivel de servicio que se presta a los usuarios, lo que incluye el nivel de cobertura del servicio, inundaciones, cortes y relaciones con el usuario como lo son las respuestas a los reclamos, daños a terceros, etc.

Indicadores económicos y financieros³⁴: estos reflejarán el desempeño y eficiencia operativa como ser; la evaluación de los gastos operativos en relación con el presupuesto total, gastos de

³⁴ Al no tener la DGOS injerencia directa en la recaudación de las tasas, como seguimiento de las cobranzas se optarán por indicadores que permitan gestionar los recursos de manera más efectiva, mejorar la eficiencia y asegurar la calidad en la prestación del servicio.

personal en relación a los gastos operativos totales, índice de ejecución presupuestaria, costos operativos por unidad de servicio (por ejemplo costo por metro cúbico de agua distribuida), entre otros.

La cantidad de indicadores a construir deberá limitarse a una cantidad que permita reflejar lo esencial y cubra las diversas áreas de la organización, tanto estratégica, de gestión y operacional.

A su vez, estos deberán permitir conocer resultados intermedios y por lo tanto el desempeño de los procesos, identificando cuellos de botella o demoras en los procesos.

Sumado a esto, no debería utilizarse una gran cantidad de indicadores, ya que ello, podría tornarse en contra a la hora de utilizarlos y controlarlos. (Bonnefoy & Armijo, 2005)

Uno de los requisitos para la implementación de indicadores de desempeño, es definir los responsables por la entrega de información sobre el grado de cumplimiento de metas, asociadas a ciertos productos generados en diversos sectores de la DGOS, cada una de ellas con jefes responsables de ello.

De esta manera, para operativizar los indicadores hay que asignar productos, metas e indicadores a cada una de las áreas, departamentos o sectores, y para ello, las metas deben ser concretas, los productos deben ser claramente asignables, y debe asignarse un directivo responsable por los objetivos, con autoridad, atribuciones para la toma de decisiones y asignación de recursos. (Bonnefoy & Armijo, 2005)

Es fundamental que se establezca la periodicidad de la recolección de los datos los cuales dependerán del tipo de información necesaria. Los indicadores operativos requerirán una medición diaria (calidad del agua) o semanal. Por otro lado, los indicadores relacionados a costos y otros aspectos financieros podrá ser trimestral, y los indicadores de satisfacción del cliente podrá medirse en forma anual.

8.4 Definición de Responsabilidades: Comisión Mixta de Planificación Estratégica

El comienzo de un proceso de PE deberá ser decidido por las autoridades más altas. Esta es una elección crucial que cambiará notablemente la manera en que se lleva a cabo la gestión y los resultados esperados, con el objetivo de mejorarla significativamente.

Sin embargo, es importante señalar que, a partir de este momento, será difícil ocultar las fallas; establecer objetivos, metas, medir y evaluar la gestión implicará mostrar de manera objetiva y cuantificable tanto los éxitos como los fracasos. Por eso es fundamental identificar cómo se iniciará este proceso.

Por lo tanto, como parte de la propuesta, se deberá establecer quienes serán los responsables por la definición técnica del plan, realizando una formulación teórica del mismo, específicamente de la metodológica para su puesta en marcha.

Lo que se busca es conformar un equipo de trabajo mixto, integrado por profesionales que serán contratados para trabajar en cooperación con personal seleccionado de la DGOS. (Böhm, 2007)

Se buscará profesionales con experiencia en la formulación de planes, tanto en el sector público como privado, requiriendo conocimientos prácticos en la formulación de planes, gestión pública, preparación y evaluación de proyectos, como así también la coordinación de recursos humanos y conducción de los mismos. La contratación de los profesionales se podrá realizar a través de un contrato de locación de servicio y para ello se deberá establecer el alcance específico de sus funciones, tareas y actividades.

A su vez, se deberá seleccionar personal de la DGOS asignados de manera específica a la elaboración del PE. De esta manera se beneficiará del conocimiento que tienen de la institución y procedimientos, y a su vez, el acceso a la información.

La ventaja de este equipo mixto serán el dinamismo que ofrecen los profesionales externos, el grado de conocimiento interno que ofrecen el personal, lo que permitirá el seguimiento del plan aun cuando finalice la contratación de los profesionales.

Esta Comisión será la encargada de definir los objetivos estratégicos, diseñar el plan de acción, seleccionar los indicadores adecuados y garantizar la integración de todo el proceso en las diversas áreas.

A su vez, deberá operativizar y controlar la ejecución del plan estratégico y los indicadores seleccionado. Para ello deberá coordinar con las diversas áreas la recolección y análisis de datos, haciendo los reportes de los avances a la Dirección.

Además, deberá revisar en forma periódica el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, evaluando el impacto de las estratégicas y haciendo recomendaciones para hacer ajustes o mejoras.

Por lo tanto, se propone que la Comisión se integre de la siguiente manera:

- Profesionales externos con experiencia en planificación estratégica y evaluación de gestión: 2 consultores.
- Personal interno de la DGOS con conocimientos técnicos – operativos: 7 miembros. Para ellos se propone la participación de:
 - ✓ Coordinador de la Planta Potabilizadora/ Depuradora/Laboratorio/Distribución. Deberá realizarse la selección de los Jefes de Áreas que participarán de la Comisión.
 - ✓ Jefe Área Agua.
 - ✓ Jefe Área Cloaca.
 - ✓ Jefe Área Mantenimiento.
 - ✓ Jefe Área Técnica.
 - ✓ Jefe Área Comercial.
 - ✓ Jefe Área Administrativa.

8.5 Capacitación y Entrenamiento

Para poder llevar a cabo la propuesta relacionada a la implementación de un Plan Estratégico, es necesario contar con una estructura acorde a las necesidades que implica, no solo la participación en la formulación de objetivos y metas de cada sector, sino también, el compromiso para su puesta en marcha y medición de los resultados, para de esta manera, lograr la evaluación de la gestión.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública define en función al desarrollo que:

Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos. (CLAD, 2003)

En este caso, ante la necesidad de implementar un cambio el que incluye la implementación de la PE, para su posterior medición de los resultados, se requiere que los empleados de la DGOS adquieran la capacitación adecuada para lograr aceptación y participación, ya que pueden ver el cambio como una amenaza a su forma habitual de trabajar y la estabilidad del mismo, haciendo la transición más suave, reduciendo la resistencia al cambio.

Esta capacitación deberá estar enfocada en desarrollar las competencias metodológicas y técnicas para que estos se familiaricen con los conceptos, y adquieran las competencias que implica la utilización de nuevas herramientas y metodologías. A su vez, los indicadores proporcionarán datos que resultarán críticos para la toma de decisiones, por lo tanto, es necesario que estos sepan interpretar los datos obtenidos.

También será importante trasmisir la misión, visión y valores de la organización, la imagen de Obras Sanitarias, su historia, la función e importancia de Obras Sanitarias en la sociedad, entre otros.

Para poder llevar a cabo la capacitación y entrenamiento necesario, se podrá trabajar con la Dirección Escuela Municipal de Formación Pública, dependiente de la Secretaría de Gobierno, para la definición de las necesidades de la capacitación, de contenidos y metodología que se adapte a las características y conocimientos previos del empleado sanitaria.

Es importante garantizar que el aprendizaje sea sostenido en el tiempo por lo que se pueden implementar programas de capacitación continua, con sesiones de actualización para reforzar conocimientos.

8.6 El Rol de la Función Directiva

Los directivos públicos son definidos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública como el:

Segmento de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquél, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se producen y proveen los servicios públicos. (CLAD, 2003)

Dicho ello, y en función a la propuesta planteada, se deberá contar con directivos que cuenten con capacidades técnicas y conocimientos específicos para confluir en los cursos de acción y toma de decisiones que permita gestionar eficazmente sus responsabilidades, adaptarse a los desafíos y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Dirección.

Lo que se busca es contar con un Director “creador de valor público” (Moore, 1995) lo que implica actuar en tres esferas interrelacionadas.

La primera de ellas es la esfera de gestión estratégica, lo que implica generar ideas de cómo la DGOS pueda crear el máximo valor. Es por ello que se propone reevaluar la misión de la Dirección y funciones de las áreas, e implementar tecnologías de gestión que permita innovar métodos.

Para desarrollar esta estratégica se requiere que el Director tenga la capacidad para construir vínculos con su entorno político que permita a la Dirección influir en el mismo generando los efectos buscados; a esta segunda esfera Moore la denomina *political management* o gestión política.

Este entorno estará constituido por sus superiores políticos (Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos), demás Direcciones municipales (Dirección de Finanzas Públicas, Dirección de Desarrollo Social, etc.), entidades del gobierno provincial y nacional (Ministerio de Obras y Servicio Público Provincial, Secretaría de Ambiente, Desarrollo Sostenible y Cambio Climático Provincial, Ministerio del Interior Obras Públicas y Vivienda, etc.), contratistas, vecinos, entre otros. La complejidad está dada en que la organización deberá ajustarse a los cambios y reglas de juego presentadas por su entorno.

Por último, el Director deberá encargarse de la gestión operativa y que consiste en conseguir y administrar medios y recursos a su cargo para lograr los objetivos perseguidos en forma eficaz y eficiente, asumiendo la responsabilidad por los resultados alcanzados.

La reevaluación de misiones y funciones antes propuestas, deberá hacerse en base a crear una estructura de procedimientos que permita lograr los objetivos utilizando los recursos de la forma más eficiente, ofreciendo un servicio de óptima calidad al ciudadano. Otro de los factores claves, será tener una visión a largo plazo que permita mantener y continuar con los cambios iniciados, más allá de los partidos políticos al poder, y de los cambios que se produzcan en la Dirección.

El desarrollo de competencias directivas, será necesario para contar con Directores capacitados para desempeñar el papel asignado. Esto implicará, no solo contar con los conocimientos técnicos, que podrá estar sustentado en una carrera universitaria o no, sino también los atributos que incluye actitudes, valores, destrezas, rasgos de carácter, capacidades cognoscitivas y de conducta. Como primer paso se deberá definir el perfil de competencia requerido, que servirán de base para el programa de desarrollo directivo.

Para definir el perfil de cargo, se deberá realizar inicialmente, un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la gestión directiva. Para ello se podrá realizar un análisis comparativo con organizaciones similares para identificar mejores prácticas.

Pero para que la gerencia profesional tenga sus frutos en el sistema planteado debe garantizarse la existencia de un marco de responsabilidad directiva para hacer viable el pleno desarrollo y consolidación de la gerencia profesional. Para ello se requiere de cuatro elementos básicos (Longo, 2002)

- ✓ Construcción de un ámbito de discrecionalidad directiva con la pretensión de hacer a los ejecutivos públicos responsables ante el poder político, ampliando el grado de autonomía para decidir. Por otro lado, esta ampliación del margen de actuación del Directivo también llegará a las distintas jefaturas y encargados, transfiriendo a estos las facultades anteriormente retenidas por órganos de la tecnoestructura.
- ✓ Establecer un sistema de control y rendición de cuentas que se harán presentes al principio y al final del ciclo de gestión, es decir cuando se definen metas y asignan recursos, y los que evalúan los resultados. Para ello se definirán reglas formales que lo impongan y sistema de información que lo alimenten, siempre garantizando la transparencia y la apertura de información al ciudadano.
- ✓ Con la obtención de los resultados de control, será necesario y complementario establecer un régimen de incentivos, que premie o sancione el rendimiento directivo. Los mismos se basarán no solo en incentivos económicos, sino también de continuidad en el cargo, y crecimiento profesional y de carrera.
- ✓ Conjunto de valores del ejercicio de la función directiva pública que orientaran pautas de acción, límites o restricciones y patrones de conducta. Tendrá como eje la creación del máximo valor público, utilizando los recursos escasos asignados de manera eficiente, evaluando y haciendo transparente los costos de cada proceso y servicio. Para ello el Director deberá poseer la vocación y capacidad para poder desplegar estos valores en el ejercicio de su función.

1. Funciones gerenciales públicas

Una cuestión central en la evaluación de la gestión pública propuesta implica definir las funciones gerenciales, definidas por Schweinheim como “*conjuntos de actividades que necesita*

desplegar exitosamente los equipos de gestión para resolver problemas y alcanzar objetivos de política pública” (Schweinheim, 1998), y que se requieren para sustentar el proyecto y desenvolverse en la gestión pública. Las funciones que considero más relevantes serán:

- ✓ Planeamiento estratégico: redefiniendo misión, visión, objetivos y metas a alcanzar, realizando un análisis de las debilidades para eliminarlas o disminuirlas y fortalezas para acentuarlas y mejorarlas. La necesidad de una visión que permita estructurar la organización hacia el desarrollo interno, generando la mirada positiva de la sociedad.
- ✓ Gestión estratégica de las organizaciones: permitir a la organización formular su futuro proactivamente. Dirigir el proceso de gestión donde se definen sobre los sucesos del entorno utilizando de manera eficiente los recursos disponibles.
- ✓ Gestión de los recursos humanos: crear, mantener y desarrollar personas con habilidades, motivadas y satisfechas buscando el logro de los objetivos individuales y organizacionales.
- ✓ Marketing gubernamental estratégico y manejo de la imagen: que permita promocionar las tareas realizadas por el sector, y a su vez mejorar la imagen y percepción que la población tiene de ella.
- ✓ Administración de sistemas de información y control de gestión. Planificar y relevar información que sirva como insumo para la toma de decisiones y el control de la gestión. Saber seleccionar herramientas de gestión que permita mejorar la calidad estratégica.
- ✓ Gestión de la competitividad y de la productividad: lograr ventajas competitivas que le permita alcanzar y sostener una prestación de servicio óptimo hacia la sociedad haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.

8.7 Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta

A partir de la propuesta estratégica presentada se define un plan de acción donde se puede identificar las principales acciones, los responsables, plazos y los resultados esperados.

Tabla 11

Plan de acción para la implementación de la propuesta en la DGOS

ETAPAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS	PLAZO
1. Diagnóstico y planificación inicial	Establecer las bases para la implementación del sistema de evaluación de gestión	1.1 Constituir la Comisión Mixta de Planificación Estratégica.	Secretaría de Planificación y Dirección General de la DGOS.	Comisión formalmente designada con roles definidos.	1º mes
		1.2 Realizar un diagnóstico organizativo de la DGOS, identificando fortalezas, debilidades y áreas críticas.	Dirección General de la DGOS y consultores externos.	Informe diagnóstico detallado.	1º mes
		1.3 Capacitar al personal clave sobre principios de planificación estratégica y evaluación de gestión.	Comisión mixta y Dirección Escuela Municipal de Formación Pública	Personal capacitado y alineado con los objetivos del plan.	1 y 2º mes
2. Planificación Estratégica	Definir los lineamientos estratégicos, objetivos y prioridades para la gestión.	2.1 Definir la misión, visión y objetivos estratégicos de la DGOS.	Comisión Mixta.	Documento con misión, visión y objetivos alineados con la planificación municipal.	Mes 2
		2.2 Establecer prioridades en la asignación de recursos en función de los objetivos estratégicos.	Comisión Mixta y Secretaría de Finanzas.	Plan de asignación de recursos.	Meses 2 y 3.
		2.3 Diseñar indicadores de desempeño y metas asociadas a cada objetivo estratégico.	Comisión Mixta y Dirección de Tecnología de Información	Sistema de indicadores de desempeño implementado.	Mes 3
3. Implementación y Ejecución del Plan Estratégico	Operar con base en los lineamientos estratégicos definidos.	3.1 Integrar los indicadores de desempeño en los procesos operativos y administrativos.	Comisión Mixta y Jefaturas de Área	Procesos organizativos ajustados a los indicadores establecidos.	Meses 4 a 6
		3.2 Establecer un sistema de seguimiento y control de gestión.	Comisión Mixta	Informes trimestrales de avance y desempeño.	A partir del mes 6, por 2 meses
4. Evaluación y Mejora Continua	Evaluar resultados y ajustar el plan para garantizar el logro de los objetivos estratégicos.	4.1 Revisar el cumplimiento de metas y resultados.	Comisión Mixta	Informes de cumplimiento y propuestas de ajustes.	Desde el mes 7, en forma semestral
		4.2 Evaluar el impacto del plan estratégico en la mejora del servicio.	Dirección General de la DGOS y Comisión Mixta	Informe de evaluación de impacto.	Al finalizar el primer año.
		4.3 Implementar acciones correctivas basadas en los resultados de la evaluación.	Comisión Mixta y Jefaturas de Área.	Mejora continua del sistema de gestión.	Año 2 en adelante.
5. Fortalecimiento de la Función Directiva y del Personal	Adaptar la estructura organizativa y fortalecer las capacidades del personal para implementar el plan estratégico.	5.1 Reevaluar las competencias de los directivos actuales.	Secretaría de Planificación y Comisión Mixta	Informe de diagnóstico de capacidades directivas.	Meses 2 a 4
		5.2 Implementar programas de formación y entrenamiento para directivos y personal.	Comisión Mixta y especialistas en capacitación.	Personal capacitado para cumplir con las demandas del plan estratégico.	Meses 4 a 8

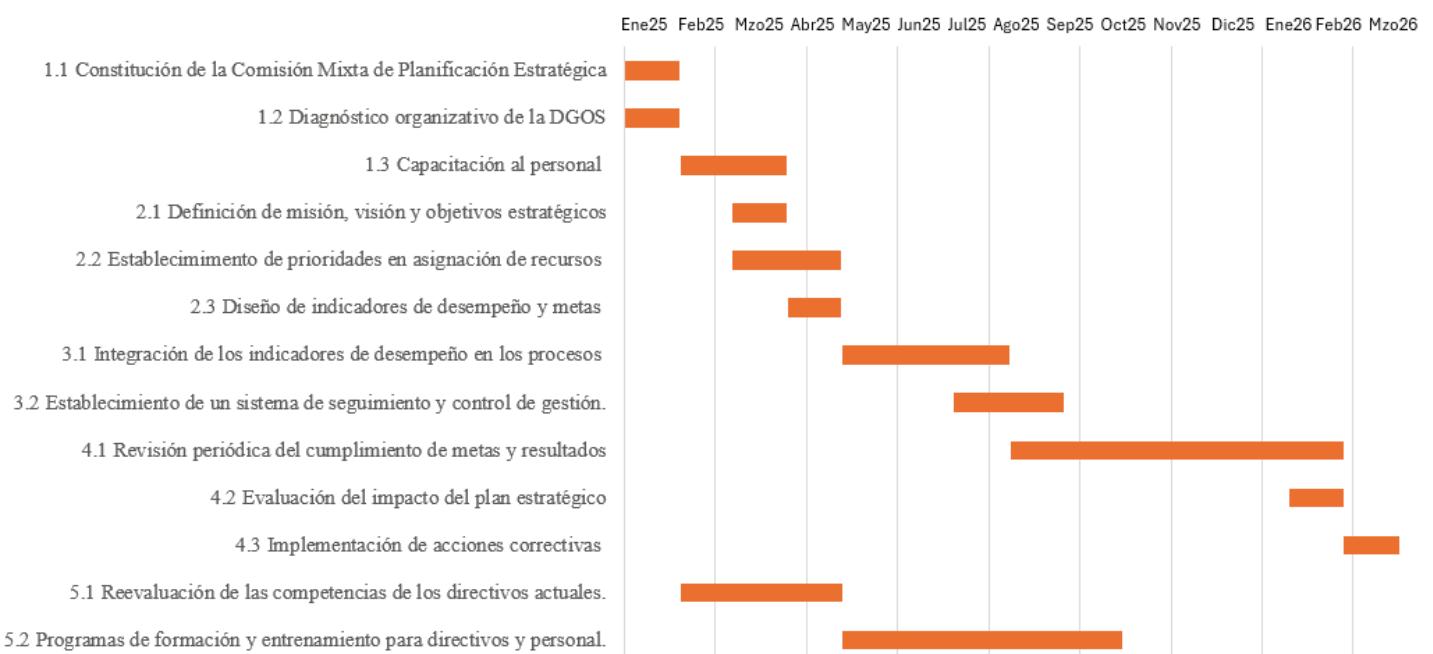
Fuente: Elaboración propia

8.8 Cronograma de Implementación

A continuación, se define un plan de acción que permite la implementación de la propuesta estratégica presentada.

Figura 5

Cronograma de Implementación



Fuente: Elaboración propia

9 RESUMEN EJECUTIVO

En la siguiente figura se resume la evaluación político institucional y los recursos necesarios en el marco de la evaluación de las medidas centrales propuestas.

Figura 6

Resumen Ejecutivo

Medidas Centrales propuestas (cinco principales)		Evaluación político Institucional				Recursos necesarios en el marco de la evaluación político institucional de las medidas				
		Apoyos esperables		Oposiciones						
Descripción	Prioridad	Aliados	Apoyos requeridos	Adversarios	Trabas esperables	Normativos	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Implementación de Planificación Estratégica	Alta	Intendente del Municipio, Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos, Secretaría de Finanzas, Alta Dirección de OSM	Autorización y aprobación de la implementación Presupuesto Respaldo político	Agentes de OSM	Resistencia al cambio, falta de compromiso y participación	Acto normativo que regule la implementación del proceso de PE, y reglamentación de la adopción del modelo y los procesos para su implementación.	Alta Dirección de DGOS, Jefes de Áreas, Comisión Mixta de PE	Espacios de trabajo adecuados	Sistemas de gestión estratégica	Tiempo de capacitación
Implementación de Indicadores de Desempeño	Alta	Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos	Autorización y aprobación de la implementación	Jefes de Áreas de OSM, Alta Dirección de OSM, Sindicato	Falta de aceptación de evaluación continua. Falta de tiempo o agenda	Reglamento para medición y evaluación de los resultados	Expertos en medición y análisis	Herramientas de medición de desempeño	Software de indicadores. Servidores	Capacitación inicial Soporte técnico a través de la Oficina de Tecnología de Información
Creación de la Comisión Mixta de Planificación Estratégica	Alta	Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos	Autorización de contratación de profesionales externos	Personal de la DGOS que no conforma la Comisión	Falta de cooperación	Decreto para formalizar la creación de la Comisión, Contrato de locación de servicio de profesionales externos	Equipo interdisciplinario	Sala de reuniones	Plataforma colaborativa	Colaboración interinstitucional
Capacitación y entrenamiento	Media	Dirección Escuela Municipal de Formación Pública	Participación en el armado de programas y ejecución de capacitación	Agentes de OSM	Falta de interés del personal	Programas de capacitación del personal	Instructores especializados	Sala de reuniones, material didáctico	Simuladores y plataformas de formación. Servidores	Tiempo de capacitación
Definición de la función directiva	Media	Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos	Respaldo político	Alta Dirección de OSM	Resistencia al cambio. Desacuerdos al definir funciones y responsabilidades	Manual de funciones	Alta Dirección de OSM	Equipos de oficina	Plataforma colaborativa	Apoyo continuo del liderazgo municipal

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES

La propuesta estratégica desarrollada para la Dirección General de Obras Sanitarias busca responder a los desafíos críticos que enfrenta la institución en la provisión eficiente, equitativa y sostenible de servicios esenciales de agua potable, saneamiento y drenaje pluvial. Reconociendo las limitaciones estructurales actuales, se plantearon iniciativas viables y orientadas a fortalecer la capacidad de gestión, optimizar los procesos operativos y garantizar un impacto positivo y duradero en la comunidad.

La implementación de un modelo de planificación estratégica, acompañado por indicadores de desempeño claros y medibles, permitirá a la DGOS dirigir sus esfuerzos hacia el logro de objetivos específicos y alineados con las necesidades de la población. La creación de una Comisión Mixta de Planificación Estratégica no solo institucionalizará este enfoque, sino que también fomentará la participación colaborativa, la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión.

Además, el desarrollo de competencias directivas y la capacitación del personal se posicionan como elementos clave para garantizar la ejecución efectiva de las estrategias propuestas. La redefinición de la función directiva hacia un modelo basado en la generación de valor público

contribuirá a una toma de decisiones más ágil, fundamentada y alineada con las demandas del entorno político, social y económico.

Por último, se enfatiza la necesidad de trascender los objetivos inmediatos y establecer una visión a largo plazo que permita consolidar los avances logrados, independientemente de los cambios políticos o administrativos futuros. Este enfoque integral y sostenible reforzará la capacidad de la DGOS para atender las necesidades de la comunidad, garantizando la calidad, la cobertura y la equidad en el acceso a los servicios sanitarios, y construyendo una gestión pública que genere confianza y legitimidad entre los ciudadanos.

Para el éxito de la propuesta es fundamental la adopción de un enfoque de mejora continua, sustentado en la retroalimentación constante, que incluya un sistema de monitoreo y evaluación que permita identificar oportunidades de mejora y ajustes en tiempo real, adaptándose así a las necesidades cambiantes de la comunidad.

A su vez, en función a la evaluación de la viabilidad de la propuesta, se puede concluir que la misma es de probabilidad alta de implementación, y que su aplicación en la DGOS servirá de prueba para luego extender su aplicación a las restantes Direcciones y Secretarías del Municipio.

En síntesis, las acciones planteadas en este informe ofrecen una hoja de ruta para transformar a la DGOS en una institución moderna, eficiente y resiliente, preparada para enfrentar los retos actuales y futuros, y comprometida con la mejora continua en beneficio de toda la sociedad.

11 BIBLIOGRAFIA

- Alegre, H., Baptista, J. M., Cabrera, E., Cubillo, F., Duarte, P., Hirner, W., Merkel W. & Parena, R. (2021). *Indicadores de desempeño para servicios de abastecimiento de agua*. IWA Publishing. Disponible en: <https://iwaponline.com/ebooks/book/733/Indicadores-de-Desempeno-para-Servicios-de>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.
- Asamblea General A/64/L.63/Rev.1. (2010). Naciones Unidas. Disponible en: <http://research.un.org/es/docs/ga/quick/regular/64>
- Böhm, L. M. (2007). *Manual de planificación estratégica municipal*. Fundación Libertador-Konrad Adenauer.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003
- Consejo de Derechos Humanos. (3 de enero de 1976). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Disponible en: Naciones Unidas. Derechos Humanos: <http://www.ohchr.org>
- De la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencia y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y estrategia*, págs. 61-77.
- Cabrera, E., Dane, P., Haskins, S., & Theuretzbacher-Fritz, H. (2014). *Benchmarking para servicios de agua. Guiando a los prestadores de servicios hacia la excelencia*. Colección Manual de referencia.
- Fernandez Arroyo, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Hintze, J. (1999). *Administración de Estructuras Organizativas*. Documentos TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires.
- Hintze, J. (1999). *Control y Evaluación de Gestión y Resultados*. Documentos TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires.
- Hintze, J. (2001). *Gestión Presupuestaria de Estructuras: un instrumento para la gestión por resultados*. Revista Reforma y Democracia, CLAD, (17).
- Hintze, J. (2003). *Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público*. In ponencia presentada para el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá (pp. 28-31).
- Hintze, J. (2011). *El Servicio Civil como Sistema Político*. Asunción: Paper presentado en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Hintze, J. (s.f.). *Guía para la elaboración de la matriz de producción externa*.

- Hintze, J. (s.f.). *Caso Organismo Nacional de Regulacion Sector Eléctrico. Planificación y Rendición de Cuentas por Resultados y Tablero de control.* UNL VIrtual.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (Argentina). (2023). *Censo nacional de población, hogares y viviendas 2022: resultados provisionales.* Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC.
- Longo, F. (2002). *Institucionalizar la gerencia pública: retos y dificultades.* Barcelona: Ponencia presentada en el Primer Congrés Català de Gestió Pública.
- Matos, R., Cardoso, A., Ashley, R., Duarte, P., Molinari, A., & Schulz, A. (2021). *Indicadores de desempeño para servicios de saneamiento.* IWA Publishing. Disponible en: <https://iwaponline.com/ebooks/book/820/Indicadores-de-Desempeno-para-Servicios-de>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government.* Cambridge, Massachusetts.: Harvard University Press.
- Nacke, M., & Cellucci, M. (2013). *La planificación estratégica: herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno local.*
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública.* Madrid: Tecnos.
- Rosenfeld, A. (2003). *Los Gobiernos Locales en América Latina.* Argentina: Biblioteca Virtual TOP. Programa de Gestión Urbana de América Latina.
- Schweinheim, G. (1998). *Políticas públicas y desarrollo local. Competitividad, agendas locales, gestión municipal y competencias gerenciales.*
- Municipio de Río Grande. (2022). *Plan Estratégico Río Grande Sostenible.* Obtenido de <https://ciudadsustentable.riogrande.gob.ar/wp-content/uploads/2022/11/PLAN-ESTRATEGICO-RIO-GRANDE-SOSTENIBLE-2022.pdf>
- Dirección General de Obras Sanitarias (2023). *Informe Producción Dirección General de Obras Sanitarias Año 2022. Consulta en* https://drive.google.com/file/d/1POvIBQ85ebetovodK8ZyJ28A_3zRICBn/view?usp=sharing
- Centro de Atención Ciudadana del Municipio (2023). *Informe Reclamos Dirección General de Obras Sanitarias Año 2023. Consulta en* <https://drive.google.com/file/d/1tkY3ktFstwAzUgOVP2Otzme2tA0e9w2z/view?usp=sharing>
- Tribunal de Cuentas Municipio de Río Grande (2023). *Dictamen Contable Cuenta de Inversión 2022.* Obtenido de <https://www.tcmriogrande.gov.ar/download/ctainv/CUENTA%20DE%20INVERSION%202022/Dictamen%20Cuenta%20de%20Inversion%202022.pdf>
- Municipio de Río Grande (2023). *Cuenta de Inversión 2022.* Obtenido de [https://www.tcmriogrande.gov.ar/download/ctainv/ CUENTA%20DE%20INVERSION%202022/ CUENTA%20DE%20INVERSION%202022.pdf](https://www.tcmriogrande.gov.ar/download/ctainv/CUENTA%20DE%20INVERSION%202022/ CUENTA%20DE%20INVERSION%202022.pdf)
- ### 11.1 Fuentes legales
- Decreto Municipal N° 212/2016. Municipio de Río Grande. Boletín Oficial N° 539 (29 de febrero de 2016).
- Decreto Municipal N° 1308/2019. Municipio de Río Grande. Boletín Oficial N° 639 (27 de diciembre de 2019).

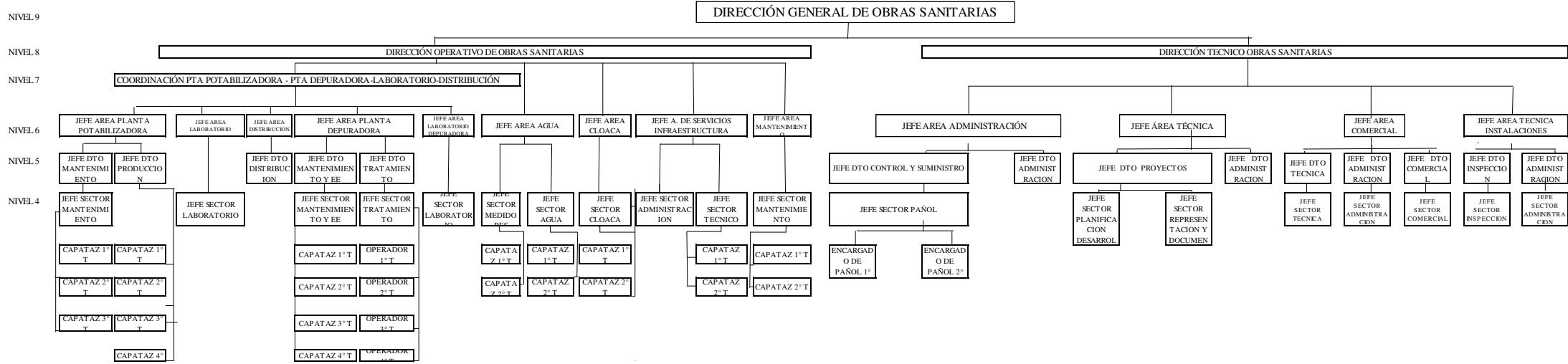
Decreto Municipal N° 1318/2019. Municipio de Río Grande. Boletín Oficial N° 639. (27 de diciembre de 2019).

Ordenanza Municipal N° 2934/2011. Código Tributario Municipal. Municipio de Río Grande. Boletín Oficial N° 423 (29 de diciembre de 2011).

Ordenanza Municipal N° 4334/2021. Municipio de Río Grande. Boletín Oficial N° 682 (15 de noviembre de 2021).

12 Anexos

Anexo I - Organigrama Dirección General de Obras Sanitarias: Niveles Estructura Organizativa



Fuente: elaboración propia con datos de Decreto Municipal N° 1318/2019 y Hintze Jorge (1999) *Administración de estructuras organizativas*, Biblioteca Virtual TOP, Buenos Aires www.top.org.ar/publicac.htm.

Anexo II – Decreto Municipal N° 1318/2019: Organigrama Secretaría de Planificación, Inversión y Servicios Públicos.



Municipio de Río Grande
Tierra del Fuego

"2019 – Capital Nacional de la Vigilia por la gloriosa Gesta de Malvinas"

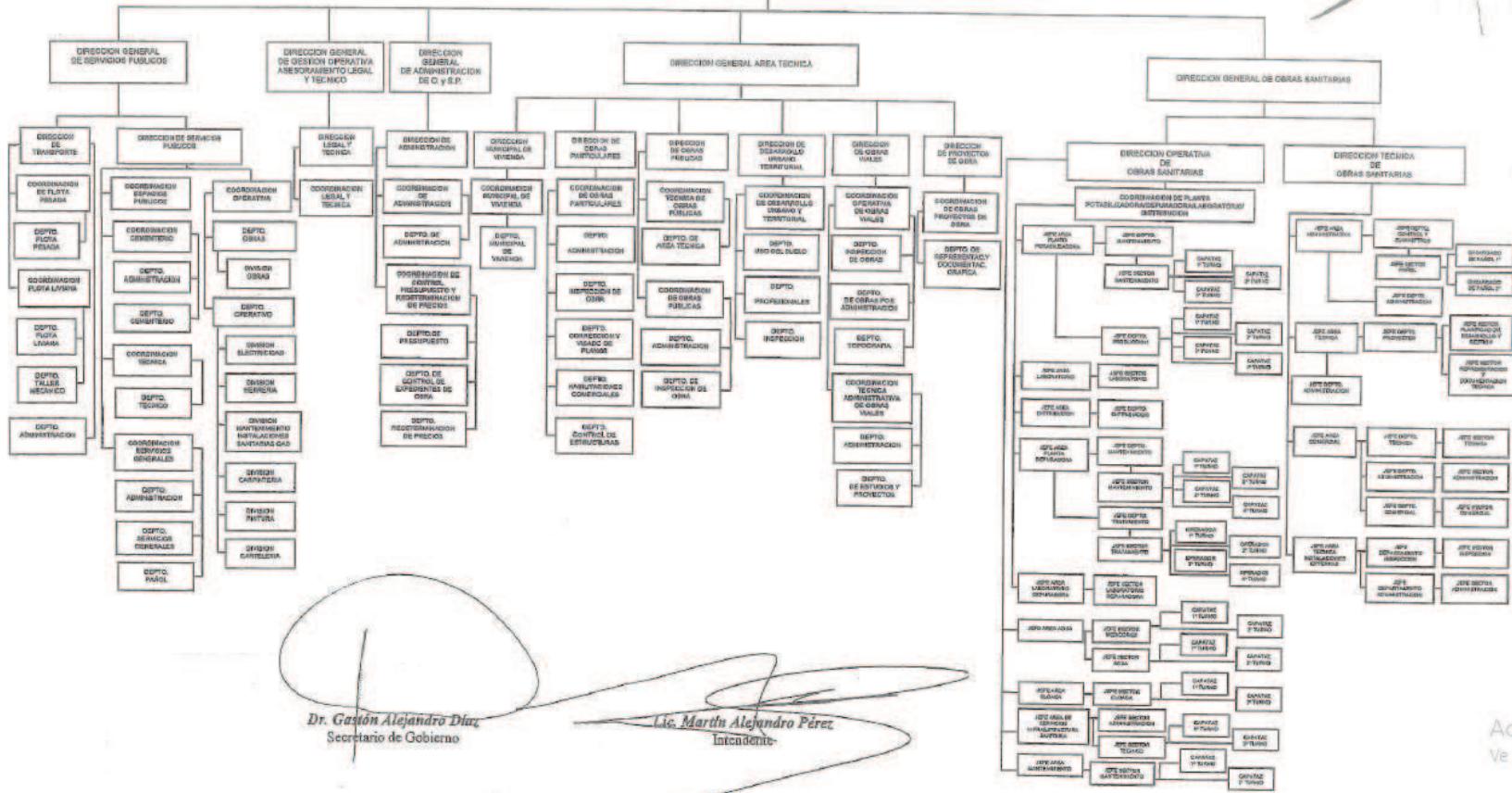
16 DIC. 2019
1318

~~ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL~~
Maidana Lorca, Paola
a/c Dirección de Despacho

SECRETARIA DE PLANIFICACION, INVERSION Y SERVICIOS PUBLICOS

SECRETARIA PONAD

SUBSECRETARIA DE PLANIFICACION, INVERSION Y SERVICIOS PUBLICOS



Activar V
Ve a Config

Fuente: Decreto Municipal N° 1318/2019.