

Villafañe, Anahí

**Proceso de actualización de la
estructura orgánica del ERSEP,
para refuncionalizar su
organización interna en
correlación con su misión**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Especialista en Dirección
Estratégica de Recursos Humanos**

Directora: Rojas, Miriam Viviana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin
Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Trabajo final Integrador

**PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ERSeP,
PARA REFUNCIONALIZAR
SU ORGANIZACIÓN INTERNA EN CORRELACIÓN CON SU MISIÓN**

Alumno: **Licenciada en Psicología, Anahí Villafañe**
Tutor: **Dra. Miriam Viviana Rojas**
Co- Tutor: **Mag. Ana Amelia Plebani Pautassi**

Córdoba, 2023

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a proponer una refuncionalización de la estructura organizacional para una repartición pública de la provincia de Córdoba a partir de la identificación de sus lineamientos estratégicos.

Para este fin, se realizó un análisis de los aspectos formales y funcionales de la organización actual mediante la observación participante, el acceso a documentación y la indagación a algunos referentes de la cumbre estratégica, la línea media, la tecnoestructura y el núcleo operativo, sobre los principales factores estratégicos pudiendo identificar las áreas de mejora.

Como resultado de ello, se definieron los lineamientos estratégicos sobre los que se basó el diseño organizacional que mejor se adapta a la repartición, se propuso un organigrama, se definió la misión de cada agrupamiento funcional, su jerarquía, sus relaciones y se dejó planteado la continuidad de ésta labor en recursos humanos mediante la descripción de cada puesto, proporcionando un modelo.

Palabras clave: refuncionalización, diseño organizacional, lineamientos estratégicos, organigrama, ERSeP.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
FUNDAMENTO DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS FUNCIONALES PARA LA LECTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ERSEP.....	4
CAPÍTULO II	
LA ORGANIZACIÓN, EL ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS: SURGIMIENTO, MISIÓN Y COMPETENCIAS.....	18
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO	26
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN FUNCIONAL PARA EL ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS.....	67

INTRODUCCIÓN

El trabajo realizado se llevó a cabo en una repartición pública de la Provincia de Córdoba, el Ente Regulador de los Servicios Públicos (en adelante ERSeP) cuya función es regular y controlar la prestación de los servicios públicos provinciales de energía eléctrica, agua potable y saneamiento, transporte interurbano de pasajeros, concesiones edilicias y la red de accesos a Córdoba. Quedan excluidos los servicios públicos de carácter nacional o municipal (Ley 8835, Art.22)

En el año 2021 se aprobó una estructura orgánica mediante una resolución general (R.G. 69/2021) publicada en el Boletín oficial de la Provincia de Córdoba el 05 de octubre de 2021, que establece una organización basada en unidades funcionales de acuerdo a cada servicio que regula y controla el Ente, como las gerencias que se mencionan en el Art. 30 de la Ley 8835 (Ley de creación del Ente) y otras que son de unidades funcionales de soporte para la gestión de la misión del ERSeP.

La organización plasmada en la resolución mencionada, nada dice respecto a los niveles jerárquicos que detentan cada unidad funcional, según la Ley 9361 (Escalafón para el personal la administración Pública Provincial), es decir, Direcciones, Sub- Direcciones, Áreas, Departamentos, Divisiones y Secciones, ni tampoco deja claras las relaciones de dependencia funcional y orgánica de las mismas. Inclusive las denominaciones de gerencias, áreas y secciones deben revisarse para dar cuenta de la complejidad de las funciones en base a la misión que cada unidad organizativa tiene para cumplir la misión del Ente y jerarquizarlas al nivel que corresponda, según el escalafón para el personal de la Administración Pública, lo cual también les da un orden a las remuneraciones.

Por otra parte, para el diseño de la estructura vigente, no se analizaron los aspectos estratégicos de la organización. El área de Recursos Humanos no fue consultada para el diseño de la estructura orgánica por ser considerada una unidad funcional dedicada a la liquidación de haberes, control del ausentismo y otros aspectos referidos a los aspectos administrativos del personal.

En razón de lo expuesto, se dedicó este trabajo final de la carrera de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos a analizar cuál es la estructura orgánica que requiere ésta repartición para lograr su misión en relación a la cumbre estratégica, líneas de

staff y núcleos operativos, mediante un diagnóstico que implicó analizar los aspectos formales y funcionales para identificar áreas de mejora y presentar una nueva estructura organizativa acorde a su misión y realidad.

ERSeP es un ente autárquico y como tal, puede definir su estructura orgánica y ésta es una de las atribuciones del Directorio (artículo 28, Atribuciones), por lo que el área de Recursos Humanos puede brindar un asesoramiento técnico profesional en el diseño organizacional. En este sentido, se planteó como pregunta: “¿Cuál es la estructura organizacional que requiere el ERSeP?”

Para ello se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Proponer una reestructuración orgánica al Directorio del Ente Regulador de los Servicios Públicos acorde a sus lineamientos estratégicos.

Objetivos específicos

- Analizar los lineamientos estratégicos del ERSeP y de sus principales unidades organizativas en sus aspectos formales.
- Definir el diseño de la organización funcional actual de la repartición en base a las funciones o acciones que efectivamente se llevan a cabo.
- Identificar los problemas que se suscitan con el actual diseño organizacional y las necesidades de refuncionalización de la estructura en correlación con su misión.
- Proponer un nuevo diseño estructural orgánico acorde a las necesidades de los lineamientos estratégicos de la repartición.

Para llegar a este objetivo, se planificó la metodología de relevamiento de los aspectos estratégicos de la organización basado en las consideraciones teóricas de diferentes autores y sus teorías, distribuyendo el trabajo presentado en esta obra como se indica a continuación.

En el Capítulo I, se encuentra el marco teórico que le da respaldo teórico y técnico a este trabajo. En primer lugar, se mencionan algunas características de la administración pública y como ha sido su evolución histórica para entender quiénes son los actores, las funciones, el ambiente y su interrelación. Posteriormente, se describen los elementos principales para el diseño organizacional.

En el Capítulo II, se presenta a la organización en sus aspectos formales mencionando los fundamentos de su creación, sus competencias como organismo público, su funcionamiento y un análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en base a lo cual se elabora la metodología a utilizar para realizar el diagnóstico organizacional.

En el capítulo III se describe el marco metodológico utilizado y las herramientas para la recolección de datos, su análisis y las conclusiones diagnósticas a partir de las cuales se desarrolla la propuesta presentada en el siguiente capítulo.

En el Capítulo IV se presenta la propuesta de refuncionalización del ERSeP a partir de la identificación de sus lineamientos estratégicos, se describe la nueva estructura organizativa y su diseño.

Finalmente, se plantea la conclusión. En los anexos se muestran elementos que contribuyen a la comprensión y ampliación del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS FUNCIONALES PARA LA LECTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ERSEP.

Introducción

Este capítulo será destinado a explicar algunos conceptos que ayudarán a analizar la realidad organizativa del Ente Regulador de los Servicios Públicos de la Provincia de Córdoba, tanto su misión como su estructura interna. Como ERSeP es una repartición de la administración pública, se considera pertinente mencionar algunas características que éste tipo de administración tiene y luego, considerando los aportes teóricos de Henry Mintzberg, analizar su organización interna.

La Administración pública: Evolución y características

A partir de la lectura de los textos de Sanz (2006) sobre la evolución de la administración pública y su organización institucional, todo gobernante para poder implementar sus decisiones necesita una organización para administrar el poder político. Todos los estados, en mayor o menor medida, han tomado el modelo burocrático teorizado por Weber.

Este autor, sostenía la idea de que el ordenamiento de un estado debe regirse por un ordenamiento jurídico, que establezca reglas de actuación, derechos y deberes, de manera impersonal. El ordenamiento del poder debía administrarse según el principio de jerarquía administrativa, lo que implica que los funcionarios deben ser seleccionados por sus méritos y capacidades y basar su poder en un saber especializado.

Si bien todos los Estados han tomado este modelo para generar su aparato burocrático, cada uno lo ha adaptado de acuerdo a su realidad histórica, por lo que existen distintos modelos de administraciones públicas.

En la misión de administrar el poder y las tareas que deben realizarse, algunos Estados han sido más centralizadores del poder y por ello más burocráticos, como es el caso de los europeos, a diferencia de los anglosajones.

Uno de los modelos con mayor impronta en los Estados Europeos, ha sido el modelo continental (modelo francés), división ministerial u organización de los funcionarios en cuerpos con mayor especialización y profesionalización.

El otro modelo de administración pública, con fuerte impronta ha sido el modelo inglés y el estadounidense, que, a diferencia del anterior, fueron más flexibles y diferenciados entre sí, con funcionarios de baja profesionalización.

Sin embargo, a mediados del siglo diecinueve la administración burocrática inglesa se torna, elitista, profesionalizada y una de las más cerradas del mundo, más parecida al modelo europeo y ya organizada en ministerios que tienen la función de regulación y de prestación de servicios.

Estados Unidos, si bien heredó del modelo inglés algunas características básicas, se diferencia en que su administración está basada en una estructura territorial federal, lo que genera una fragmentación administrativa e institucional. Posee un régimen de gobierno en el cual no se habla de “gobiernos”, sino de diferentes “administraciones”, porque cada una de ellas está sujeta a cada conducción. Por otro lado, una característica de este modelo es que la jerarquía se establece en torno al control financiero y no al meramente administrativo.

La organización de la administración pública Weberiana, plantea entonces una estructura piramidal, estando en la cima de la misma (la cumbre estratégica), los gobernantes, directivos, mandos medios y el núcleo operativo.

Siguiendo a Sanz (2006), respecto a la gestión del capital humano, la administración pública se rige por estatutos, basados en el principio del bienestar general, la creación del valor público y se toma de Weber la idea de incompatibilidades (lo cual ha variado según las administraciones), para darle neutralidad al funcionario público, esto significa, que, si trabaja en la administración pública, no puede trabajar en la administración privada.

En Estados Unidos, hasta finales del siglo diecinueve, con cada elección gubernamental cambiaba la mayoría de la administración, ésta era muy politizada. Esto se llamó *Spoils system*. A pesar de que el sistema se ha ido reformulando hacia un modelo continental, aún hay muchos puestos políticos, de dirección, cuyo personal cesa en sus funciones con el cambio de gobierno, mientras que hay otros puestos a los cuales el personal accede si cumple con los requisitos para cubrirlo, son los de carácter técnico especializado, lo cual le permite competir con el sector privado en el mercado laboral y son de tipo más permanentes que los primeros.

En el modelo francés de administración pública se introduce la profesionalización mediante un sistema de carrera (menos rígida y más flexible), propio de los sistemas continentales, que se basa en el estatuto de la función pública y a la que se accede de un modo vitalicio por antecedentes y oposición. La persona accede al sistema con un determinado cargo dentro de una jerarquía y puede avanzar por un sistema de promoción, por mérito, capacidad y antigüedad. “La estabilidad laboral es un elemento de esclerosis del sistema, así como las pocas posibilidades de diferenciar el trabajo de diferentes personas dentro de un mismo grupo jerárquico (Sanz, 2006;448)”.

El modelo alemán, si bien sigue los mismos rasgos que el modelo continental, es más permeable y flexible. Se brega por una formación jurídica y se combina lealtad política con capacidad técnica en los cargos más altos de la administración pública. Por ello, casi como en Estados Unidos, con cada cambio de gobierno, cambia la cumbre funcionarial.

Por último, el modelo británico es el más cerrado, respecto a todos los anteriores, ya que, con cada cambio de gobierno, sólo cambian los ministros, pero no cambian los altos funcionarios que tienen una fuerte capacidad técnica. Los empleados son estrictamente administrativos. Este modelo intenta neutralizar las lealtades políticas. El *Civil Service*, como se les llama a los altos funcionarios con fuerte especialización técnica que provienen de las universidades de Oxford y Cambridge, son una élite altamente cohesionada y homogénea que constituye un contrapeso importante para cualquier gobernante.

Si bien estos cuatro modelos han servido de referencia para las administraciones públicas, el modelo continental es el que más ha ido evolucionando en la mayoría de los Estados. Sin embargo, desde hace algunos años, también los países han comenzado a replantear sus administraciones hacia una que contemple la complejidad de la realidad social y política tan cambiante, como a sus demandas sociales, con una organización acorde a las mismas, con actuaciones con alto contenido prestacional con eficacia orientada a la ciudadanía, invirtiendo la pirámide organizacional poniendo en la cima a la ciudadanía, luego al personal de contacto directo, mandos medios y finalmente la cumbre directiva, quien debería basar su decisiones políticas retro alimentándose de la información proveniente de éstos niveles.

En este sentido es que cuando se trata de hacer una lectura de las funciones y procesos, lo primero que hay que entender es quiénes son los actores, las funciones, el ambiente y su interrelación. Para ello, en adelante se considerarán los aportes de la teoría de Henry Mintzberg y James L Gibson para avanzar en la lectura de las organizaciones, como la de ERseP.

La organización, estructura y mecanismos.

Se dice que la estructura organizativa de una empresa u organización, se ajusta a la misión y a sus lineamientos estratégicos, por lo que es importante conocer cuál es el propósito de una organización, cuál es su negocio o su razón de ser para definir su estrategia.

Una buena misión es la que incluye una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, es específica, pero a la vez deja la posibilidad de incluir los productos o servicios relacionados con el "core" o con la razón de ser de la misma. Por otra parte, también es una declaración de actitud, es importante que las personas que trabajan en una organización se sientan involucradas, despierte emociones y sentimientos positivos respecto a la organización, que sea inspiradora, que quiénes la lean se sientan movidos a actuar.

Por otra parte, otro elemento a considerar en la declaración de la misión es la inclusión o la orientación hacia el cliente. Que de su lectura se entienda que la organización comprende cuáles son sus necesidades y que por ello ofrece un producto o un servicio que la satisface. Con ello se logra atraer a los clientes que son quienes le dan sentido a la organización. Que contemple cuál es la propuesta de valor o la ventaja competitiva, la responsabilidad social que la organización tiene con la sociedad y sus valores (David, 2003).

A partir de la misión, se diseñan los objetivos estratégicos, los planes a largo, mediano y corto plazo, los procesos de trabajo y ello impacta en el diseño organizacional.

Para comprender cómo funcionan las organizaciones o los fundamentos de sus diseños estructurales podemos mencionar los mecanismos a los que hace referencia Henry Mintzberg para coordinar el trabajo. El ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo, la estandarización de producciones de trabajo y la estandarización de destrezas de los trabajadores (Mintzberg, 2001).

Por otra parte, las organizaciones pueden ser vistas a través de un diagrama en el cual se pueden conocer las partes que la componen y cuáles son las características de la gente que tiene cada una. Entonces hablamos de cinco partes: el núcleo operativo, el que realiza el trabajo básico relacionado con la producción de productos y servicios; la cumbre estratégica, que garantiza que la organización cumpla con su misión de manera efectiva y con sus metas, y la línea media, que es la que conecta a la cumbre estratégica con el núcleo operativo. La tecnoestructura, donde encontramos a los analistas y el staff de apoyo, son quienes dan soporte a la organización fuera de su flujo de trabajo operacional.

Respecto al funcionamiento de la organización podemos analizar qué posiciones existen en la misma, cómo se agrupan, cómo fluye entre ellas la autoridad formal, cómo es el sistema de comunicación informal y cómo se agrupa la gente espontáneamente con sus pares para hacer su trabajo.

El organigrama es la representación gráfica de la jerarquía de las unidades organizativas. Para su diseño se debe conocer cuáles son las necesidades totales de la organización, cuáles son sus metas por alcanzar, qué misión tiene por cumplir y con qué sistema técnico cuenta. De este modo el diseño va cobrando sentido desde arriba hacia abajo, de necesidades generales a específicas combinando tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización que requieren y qué tipo de capacitación y adoctrinamiento debe requerir.

El siguiente paso es comenzar a construir la superestructura determinando qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden y en unidades más extensas.

El agrupamiento de posiciones y unidades es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. El agrupamiento puede hacerse sobre las siguientes bases: agrupamiento por conocimiento y destrezas (el que sus miembros traen al cargo), por procesos de trabajo y función, por tiempo (de acuerdo a cuándo es hecho el trabajo), por producción (por el producto que se hace o por el servicio que se presta), por cliente (organizaciones que tienen que tratar con diferentes tipos de clientes) y por lugar (por ejemplo de acuerdo a regiones geográficas en las que opera la organización, o por el lugar donde se desarrolla determinado tipo de actividad, o de acuerdo a la parte de un producto en la cual se trabaja o del cuerpo humano).

En el tipo de agrupamiento por procesos de trabajo y función las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad que usa el trabajador para realizar su actividad laboral, con frecuencia el sistema técnico es la base para el agrupamiento del proceso y otras veces de acuerdo a la función básica en la organización.

El agrupamiento por procesos es uno de los más utilizados en el diseño organizacional. Procesos y propósitos están ligados en una jerarquía de medios y fines organizacionales y cada proceso está supeditado a una meta, entendiendo ésta como cómo la misión que tiene la organización con respecto a los clientes o mercados.

Se pueden identificar cuatro criterios básicos que las organizaciones pueden usar para agrupar las posiciones y unidades: agrupamiento por interdependencias en la corriente de trabajo en la cual un conjunto de tareas operativas debe reflejar una interdependencia natural de la corriente de trabajo. En ocasiones esta interdependencia se basa en que una tarea o un trabajo es alimentado por la próxima y otras veces por la próxima y por la anterior. Otra forma de agrupamiento es por interdependencias de procesos, es decir que las posiciones se agrupan por función de trabajo dentro de un proceso.

¿Cómo fluye el sistema de autoridad formal en la organización? ¿Quién detenta el poder en la toma de decisiones? ¿Lo hace la cumbre estratégica, la línea media, los analistas y staff de apoyo, la base operativa o una combinación entre algunos de ellos? ¿Están estandarizados los procesos de trabajo, las destrezas? Cuanto menor es la especialización del trabajo y menos capacitada está la base operativa, más es necesaria la supervisión directa.

Las estructuras simples de diseño le dan el máximo poder al director general quien detenta todas las decisiones, desde las estratégicas hasta las operativas. La comunicación suele fluir informalmente, sus procesos tienden a ser intuitivos y poco analíticos. Las tareas del grupo operativo son poco especializadas e intercambiables. Existe poca estandarización o formalización del comportamiento, se hace poco uso de la planificación, la capacitación y los dispositivos de enlace.

El principal mecanismo coordinador es la supervisión directa. El ambiente de la estructura simple es simple y dinámico. Simple quiere decir que puede ser comprendido por un solo individuo y las decisiones controladas por este y dinámico significa que no puede predecirse su estado futuro, de allí que las decisiones se toman de manera intuitiva y con poco análisis no hay dependencia de los analistas.

El problema de la estructura simple es que como el director general detenta todas las decisiones estratégicas y operativas, puede perder de vista cuestiones estratégicas por resolver temas muy operativos o viceversa. Las estructuras simples son frecuentes en empresas jóvenes, cuando los entornos se van complejizando comienza a ser necesario la estandarización de los comportamientos, una revisión de la estrategia y por otro lado puede aparecer como una desventaja la resistencia del director al cambio.

Como se mencionaba anteriormente, cuando el ambiente comienza a ser más complejo y la organización crece más, empieza a ser necesario otro mecanismo coordinador principal que es la estandarización de los procesos entonces la parte clave de la organización es la tecnoestructura, la burocracia mecánica. Los principales parámetros de diseño son la formalización del comportamiento, hay una centralización de las decisiones de tipo vertical y una descentralización horizontal limitada. Las estructuras operativas son simples y repetitivas y hay una fuerte división del trabajo.

El mecanismo coordinador es la estandarización de procesos y la línea media o los gerentes suelen intervenir cuándo aparecen conflictos que la estandarización de procesos no puede resolver. Hay un marcado interés por el control para eliminar la incertidumbre. Como desventaja las estructuras burocráticas generan poca felicidad en sus empleados ya que los más creativos o a quienes les gusta participar más en las decisiones empresariales no tienen ese espacio, por lo menos en los niveles operativos y en las líneas medias.

En la cumbre estratégica los gerentes se ocupan en gran parte de hacer funcionar la máquina burocrática y son organizaciones de desempeño, no de resolución de problemas. Se apoyan en los analistas de la tecnoestructura para seguir modificando normas y reglas. La estrategia emana de la cumbre estratégica y el proceso es claramente un asunto de arriba hacia abajo con un fuerte énfasis en la planificación de las acciones, se elaboran programas y luego los planes de acción.

La comunicación no es informal y existen barreras que impiden que la comunicación sea de este modo por lo tanto no es adecuado el ajuste mutuo y el mecanismo coordinador es la supervisión directa. Cuando los ambientes cambian y se tornan más complejos y menos rutinarios, aparece un embotellamiento en la cumbre estratégica ya que los gerentes deben tomar rápidamente decisiones para cambiar el rumbo de la organización, pero basados en información que va subiendo hasta ese nivel, con el riesgo de sobrecargar al director general quien debe analizar todos los datos para tomar decisiones.

La burocracia profesional. El mecánico coordinador es la estandarización de destrezas la parte clave de la organización es el núcleo operativo que son los profesionales que obtienen su formación de universidades o instituciones educativas externas a la organización. La burocracia profesional confía en la estandarización de destrezas, en la capacitación y la enseñanza. Este tipo de empresas contratan gente capacitada para hacer el trabajo, existe poca o nula supervisión y la tecnoestructura tampoco aparece como una estructura muy fuerte, pero si son importantes las estructuras de apoyo. Ejemplo de este tipo de organizaciones son las relacionadas con la salud y con la educación. Son las organizaciones más participativas y democráticas justamente porque las decisiones están en el núcleo operativo que son los profesionales. El éxito de este tipo de organizaciones viene de la mano de la calidad de sus profesionales y de su discernimiento.

En las organizaciones con forma divisional el mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos y la parte clave de la organización es la línea media. Sus principales parámetros de diseños tienen que ver con la descentralización vertical limitada a un grupo de gerentes y con una descentralización horizontal limitada, es decir que algunos analistas comparten el poder con los gerentes en la cumbre estratégica. El sistema de control de desempeño es la herramienta con el cual se miden las metas que deben ser operacionales en cada unidad organizativa mediante el cual controlan los resultados de sus decisiones. Cada división tiene su propia estructura y el flujo de poderes es de arriba hacia abajo.

El éxito de las estructuras divisionales tiene que ver con el buen desempeño y la competencia de cada gerente divisional a quién se le delega el poder de la toma de decisiones.

Por último, en las estructuras organizacionales donde la configuración del trabajo es la adhocracia, el mecanismo coordinador principal es el ajuste mutuo. La parte clave de la organización es el staff de apoyo y los principales parámetros de diseño son los dispositivos de enlace, una estructura orgánica descentralizada selectiva, la especialización horizontal de cargos, la capacitación y el agrupamiento funcional y de mercado. El ambiente en el que es óptimo este tipo de estructuras es de tipo complejo y dinámico lo cual permite que el sistema de organización funcional sea flexible en la toma de decisiones. La cumbre estratégica no dedica tiempo a la formulación de las estrategias sino más bien al análisis de los proyectos y ocupa gran parte del tiempo en otros problemas que surgen de este tipo de organización que no tienen que ver con los mencionados anteriormente.

Otras consideraciones para el diseño organizacional.

En el apartado anterior se han considerado algunos conceptos teóricos para entender el diseño de las estructuras organizativas en cuanto a su configuración estructural, sus mecanismos de coordinación, quienes son considerados la parte clave de la organización y cómo se distribuye el poder de decisión, es decir el tipo de descentralización.

En adelante el interés estará puesto en analizar cómo dividir el trabajo en una organización, cuáles son las actividades principales y cómo agrupar éstas en puestos de trabajo lo que da lugar a la división de unidades funcionales en áreas, departamentos, divisiones o secciones (Legislatura de la Provincia de Córdoba, 2007).

El trabajo puede dividirse a partir de formas diferentes: por especialidades personales lo cual tiene que ver con ocupaciones y profesiones, por la secuencia natural del trabajo que se realiza en una organización y también puede ser dividido en el plano vertical de una organización por la jerarquía de autoridad, desde un gerente de menor jerarquía hasta uno de mayor jerarquía, o dicho de otra forma del que está más cerca del núcleo operativo hasta el que detenta decisiones que afectan al rumbo de la organización.

La razón por la cual se agrupan puestos en un departamento tiene que ver con la necesidad de coordinación de las actividades o del trabajo que allí se realiza. El trabajo analítico consiste en determinar cuál es esa base para agrupar los puestos.

La primera consideración para agrupar los puestos de trabajos tiene que ver con la función de la organización y sus metas, de acuerdo a ella se determinarán cuáles son esas actividades principales y necesarias para cumplir con su función principal.

De este modo según los autores Gibson, Ivanisevic, Donnelly y Konopaske (2006), podrían identificarse algunas bases para la departamentalización. Las más utilizadas son: la departamentalización funcional, la departamentalización geográfica, la departamentalización por producto o por clientes y las bases combinadas, que dan cuenta de una organización de tipo matricial.

En la departamentalización funcional, los analistas pueden agrupar los puestos de acuerdo a las funciones necesarias de la organización (por ejemplo, producción y ventas). La ventaja principal de este tipo de organización, es la eficiencia. Una importante desventaja de éste tipo de organización es que los intereses de un departamento pueden enfocarse demasiado en las metas de su unidad funcional y desatender las de la organización.

En la departamentalización geográfica, los grupos de puestos se realizan de acuerdo a la ubicación geográfica. La lógica es que las actividades de una región estén bajo la coordinación de un único administrador o gerente. Este tipo de organización le permite a una empresa saber cómo son aceptados los productos o servicios en esa zona.

En la departamentalización por producto hay un administrador en la dirección de cada de cada grupo de puestos asociados con la producción y venta de un producto o línea de productos. El término que define a este tipo de estructura organizacional es el de organización divisional. Cada división puede diseñar, producir y comercializar sus propios productos y tener sus propios indicadores de desempeño. Los administradores de cada división organizan esa unidad de acuerdo al producto y los procesos que tratan ese producto, por ejemplo: ventas, producción, distribución. Y los ingresos están dados por el éxito en las estrategias que implementan las organizaciones en cada producto o servicio que ofrecen. La crítica que se le hace a las estructuras divisionales es que conllevan cierto grado de redundancia debido a que cada división (entiéndase producto o servicio) se repite en las demás, lo cual hace que el costo laboral para la organización sea alto.

La departamentalización por clientes tiene su base para el agrupamiento de los puestos, en el tipo de clientes que tiene. Ejemplo de este tipo son las instituciones educativas, entidades bancarias.

Otra base para el agrupamiento es la organización matriz. Este tipo de organización sobrepone un diseño basado en un producto (o proyecto) en un diseño existente basado en la función. Las estructuras matriciales logran el equilibrio deseado sobre imponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación a una estructura vertical. En consecuencia, el personal tiene un doble reporte a dos administradores, uno al de su departamento funcional y otro al de la unidad de proyecto o producto. La crítica que suele efectuarse a este tipo de organización de puestos es que pueden surgir conflictos entre a qué administrador serle leal, pero es algo que debe ser reconocido y analizado antes de que surjan. La gran ventaja de este tipo de estructuras, entre otras que pueden encontrarse, es que facilita la utilización del personal y equipo altamente especializado, en vez de duplicarlo para proporcionar la cobertura de un servicio. Otra ventaja es que la flexibilidad que esta organización aporta, acelera los tiempos de respuesta ante condiciones competitivas (Gibson et al., 2003).

Otro aspecto a considerar en el agrupamiento de los puestos, es el tramo de control que requieren, es decir cuántas personas reportan a un administrador. Cuanta más ambigüedad en el puesto de trabajo, mayor es la necesidad de supervisión para evitar conflictos y estrés. Cuanto más especializado y menos complicado el puesto en los niveles jerárquicos más bajos, un administrador puede supervisar a más subordinados que en los niveles más altos (Gibson et al., 2003).

La organización en la administración pública

Hoy la administración pública, cómo en muchos lugares del mundo carga con el juicio de ineficiente e ineficaz, lenta en sus respuestas, con falta de reflejos para atender a las nuevas demandas sociales, incapaz de contener el gasto público y burocrático en sus relaciones con los ciudadanos. En general se la tiende a considerar rápida para sancionar al ciudadano que no cumple y lenta para cumplir con sus obligaciones.

Los usuarios de los servicios públicos por experiencia acumulada y por comparación con los servicios privados consideran que éstos son de menor calidad que los anteriores, en general se encuentran con demoras, colas y personas poco amables en la atención al público. Por otro lado, mientras que la actividad privada se fue adaptando gradualmente a un mercado competitivo, eficiente y sano en sus estructuras organizativas, implementando organigramas matriciales, en definitiva, enriqueciéndose, la gestión pública parece haberse quedado detenida en el tiempo en ese sentido. Sí bien la administración pública siempre existirá, no puede darse el lujo de que algo tan importante sea disfuncional.

Por último, respecto al personal que trabaja en la actividad pública estos tienden a tener menor nivel de preparación técnica en promedio que los empleados del sector privado.

El mundo se va complejizando, tanto a nivel tecnológico, científico y administrativo, lo que significa que hay que cambiar las ideas y las formas tradicionales, por otras que permitan enfrentar mejor los desafíos de los nuevos tiempos. Estos cambios afectan por igual a las empresas del sector privado como a las del público, lo cual nos lleva a reflexionar acerca de la evolución del pensamiento del *management*.

La nueva mirada del *management* se enfoca en una dirección estratégica como una visión compartida, lo cual le da sentido de pertenencia y participación a los miembros de una organización. Esta nueva concepción del *management* se diferencia de las anteriores por los siguientes principios, el de contingencia (ninguna dirección puede saberlo todo, debe buscar información para tomar decisiones), servicio al cliente (prestar un servicio de excelencia que privilegie lo cualitativo sobre lo cuantitativo), movilidad (progresar continuamente y con rapidez, mantener las competencias humanas a tono con los avances técnicos) y concebir al hombre como un ser "total", con lo complejo de su personalidad y sus motivaciones. (Arnoletto, 2005).

La función del líder y del equipo son vitales para esta nueva concepción, la visión y un proyecto deseado y compartido por todos, la confianza en la gente de la organización, la motivación de compartir los mismos fines, la descentralización mediante un organigrama que ponga en el vértice de la pirámide al cliente o ciudadano, luego al personal de contacto, los servicios de apoyo logístico y finalmente la dirección estratégica. Además, un sistema de gestión basado en indicadores, una cultura basada en la gestión participativa, en la vocación de servicio, recuperando el valor de lo humano y la intuición, así como un liderazgo centrado en la actitud de servicio para ayudar a la gente a lograr un mejor desempeño (Arnoletto, 2005).

La importancia de la planificación

La planificación es una función gerencial básica, implica establecer una dirección para la organización, sabiendo desde que estado de situación se parte y hacia dónde se quiere llegar. Una buena planificación puede jugar un papel fundamental en el éxito de una organización. Implica un buen diagnóstico de las oportunidades y amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades de la organización.

Planificar implica partir desde la misión y traducir ésta hacia los niveles descendientes partiendo de la estrategia, objetivos, políticas, procedimientos, programas y finalmente en presupuestos. La misión es el objetivo último de la organización, es su identidad, su sentido de ser y hacer.

Las estrategias, son el camino que se propone transitar para alcanzar los objetivos generales y sitúan a la organización en el largo plazo. Las políticas, valores y reglas son los principios bajo los que se tomarán las decisiones hacia el logro de los objetivos. Los procedimientos, indican el cómo hacer, guían la acción en cada actividad. Los programas brindan un curso de acción hacia los objetivos. Los presupuestos son la expresión monetaria, tanto en costos como en resultados económicos deseados y es una gran herramienta de control.

Para alcanzar los objetivos de la organización, cada gerencia, con participación de empleados y técnicos especialistas, tiene sus propios objetivos y cada sector dependiente de las gerencias los suyos. Los mandos medios son los responsables de su planeamiento, ejecución y control.

Considerando los aportes teóricos de Arnoletto (2006), para la estrategia requiere decisión y esa decisión es de quien gobierna, los técnicos y otros actores de la organización brinda apoyo para proveer información y contribuir a la toma de decisiones. Es importante su aporte porque para saber dónde hay que llegar, hay que saber desde donde se parte y cada uno tiene una lectura distinta de la realidad, la cual es cambiante según las necesidades de los ciudadanos que tienen a complejizarse.

Para poder responder a estas demandas sociales y brindar un servicio de calidad a los clientes de los servicios públicos, entiéndase a los ciudadanos, Arnoletto (2006), propone escucharlos, hacer marketing del servicio, en palabras del autor: “segmentarlos, conocer sus expectativas, priorizarlas, y traducirlas en especificaciones de servicio. También implica conocer los criterios con que los ciudadanos evalúan los servicios que le son prestados”.

En un contexto de constante cambio, las organizaciones públicas y privadas, deben poder adaptarse rápidamente a los mismos, por lo que el autor propone descentralizar las decisiones operativas, crear unidades decisorias cercanas a la ciudadanía para evitar que las respuestas se demoren. Conociendo al ciudadano y sus necesidades, que éstas unidades operativas pueden tomar decisiones estratégicas, porque la organización ha podido anticiparse a éstas. Y dejar en manos de las decisiones de largo plazo o mayor peso estratégico a la dirección.

La comunicación es vital para hacer conocer las estrategias y generar una visión compartida entre los empleados. Comunicar hacia afuera y hacia adentro, instaurar la cultura de la calidad y del servicio, que se comprenda que todos los que forman parte de una organización pública son responsables de que la ciudadanía perciba la atención de calidad y el esmero en resolver sus inquietudes.

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN, EL ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS: SURGIMIENTO, MISIÓN Y COMPETENCIAS

El Ente Regulador de los Servicios Públicos es un organismo de carácter autárquico bajo la órbita del Ministerio de Servicios Públicos de la provincia de Córdoba. Fue creado por la Ley Provincial 8835, conocida como Carta del Ciudadano, dando inicio a sus actividades en marzo de 2001- Extraído de la página web de ERSeP (*INSTITUCIONAL – ERSeP*, n.d.).

A raíz de que muchos servicios públicos dejaron de estar en manos del Estado y fueron privatizados, como sucedió en otros países, es que los estados crearon organismos que preserven el interés público, la continuidad, calidad, eficiencia y la garantía de los derechos de los usuarios.

La función del ERSeP es regular y controlar la prestación de los servicios públicos provinciales de agua y saneamiento, energía eléctrica, transporte interurbano de pasajeros, concesiones edilicias y la red de acceso a Córdoba. Se exceptúan los servicios que se encuentran bajo la órbita municipal y nacional. Es el Poder Ejecutivo el que está facultado para incorporar otros servicios públicos a dicha jurisdicción.

El ERSeP recepta los reclamos de los usuarios en todas sus sedes, estando una de ellas situada en Córdoba Capital (sede centro) y en la terminal de ómnibus Córdoba, y otras en el interior de la Provincia de Córdoba en las terminales de ómnibus de las localidades de: San Francisco, Río Cuarto, Villa María, Jesús María, Villa Carlos Paz, Villa Dolores y Cruz del Eje.

El ERSeP está dirigido por un Directorio conformado por seis miembros con mandato por cinco años pudiendo ser reelegidos por única vez. Dos de los miembros del Directorio, serán nombrados a propuesta de cada uno de los partidos políticos de oposición con mayor representación en la Asamblea legislativa y un miembro representante de las asociaciones de usuarios.

Las decisiones colegiadas son tomadas con participación democrática de oficialismo y oposición. Las resoluciones del ERSeP causan estado y agotan la vía administrativa.

Entre las atribuciones que posee el Directorio del ERSeP, se encuentran: Establecer la estructura orgánica de acuerdo con la presente Ley 8835 y dictar las normas procedimiento interno, incorporar al personal del ERSeP fijando sus funciones y remuneraciones. El personal permanente, excepto los miembros del Directorio, ingresará a la institución a través de un contrato individual de trabajo que se registrará por las normas de la Ley N° 7233 (Estatuto del empleado público provincial) y celebrará las contrataciones destinadas a satisfacer sus propias necesidades, ver Art. 28, Ley 8835 (*LEY 8835 CARTA DEL CIUDADANO*, 2000).

Respecto a la organización interna, el artículo 30 de la Ley 8835, establece que el ERSeP, además del Directorio, tendrá un Secretario, y las gerencias de servicios públicos domiciliarios, de transporte público, de concesiones de obra pública y las que se establezcan cuando se apruebe su estructura orgánica. La contratación de los empleados, así como sus promociones y ascensos, se sujetarán exclusivamente a su capacidad, idoneidad, méritos y eficiencia, conforme al reglamento de trabajo que apruebe el Directorio.

En cuanto a las competencias otorgadas al organismo por esta misma Ley a ERSeP, se encuentran: dictar normativa regulatoria en el marco de sus competencias, Interpretar la normativa vigente, controlar su cumplimiento y aplicar sanciones cuando corresponda, resolver controversias que surjan de la prestación de los servicios regulados, establecer criterios de eficiencia e indicadores para evaluar la gestión de prestadores y otorgar incrementos tarifarios, considerando sus diferencias regionales, características de los sistemas y aspectos ambientales. Respecto a los usuarios, son las de resolver los reclamos de los usuarios por deficiencias en la prestación del servicio o fallas en la facturación, receptor otras consultas y dar asesoramiento claro en cuanto al procedimiento de los distintos trámites, difundir y publicitar sus direcciones, teléfonos, horarios, sitios web, entre otros; para facilitar al usuario la presentación de consultas, reclamos e inquietudes. Extraído de la página web de ERSeP (*INSTITUCIONAL – ERSeP*, n.d.).

Organización Interna

El ERSeP, cumple las funciones mencionadas con cuatro gerencias dedicadas cada una a los servicios públicos que el Ente regula. Se mencionan cada una y se describen sus funciones principales (*INSTITUCIONAL – ERSeP*, n.d.).

Gerencia de energía eléctrica: La Gerencia de Energía Eléctrica regula y controla la actividad de distribución de energía de 204 cooperativas eléctricas en todo el territorio provincial y de la Empresa Provincial de Energía Eléctrica de la Provincia de Córdoba (EPEC).

Recepta y resuelve reclamos de usuarios de energía eléctrica de toda la provincia de Córdoba. Además, realiza el control y fijación de los cuadros tarifarios como también el control de obras de electrificación, y resolución de otros conflictos.

Adicionalmente a través del Área de Seguridad Eléctrica se encarga de la correcta aplicación de la Ley Provincial N° 10281, su decreto reglamentario y demás disposiciones reglamentarias. Administra el Registro de Instaladores Electricistas Habilitados, ejerce funciones de fiscalización del cumplimiento de la Ley, sustancia y resuelve reclamos.

El control de las radiaciones no ionizantes de las antenas de telefonía celular ubicadas dentro del territorio de la provincia, es otra de las funciones del área de seguridad eléctrica. Esta unidad funcional, se encarga de

Gerencia de agua y saneamiento: La Gerencia de Agua y Saneamiento tiene dentro de sus funciones la regulación y control de la prestación de los servicios públicos de agua potable y desagües cloacales.

Las actividades de regulación y control abarcan a los prestadores que exceden la jurisdicción de un solo municipio comuna, como así también aquellos casos en que los municipios hayan delegado por medio de convenios tales actividades a este regulador.

El control de la calidad de los servicios implica varios aspectos, desde la verificación permanente de la calidad del agua suministrada a la red a través del control en laboratorio de los parámetros químicos y bacteriológicos, hasta medidas que se le requiere al prestador para corregir eventuales fallas en el servicio.

En tanto que, la regulación, comprende la determinación legal sobre facturación; modificaciones, revisiones y ajustes tarifarios, definición y seguimiento de planes de inversión, entre otras, todo ello sujeto a la legislación vigente.

En total se controlan cincuenta y dos prestadores, de los cuales veintisiete además de realizar el control de calidad también se les regulan las tarifas.

Adicionalmente, esta Gerencia resuelve los reclamos de usuarios bajo distintas tipologías que van desde presuntos excesos de consumo, hasta resolución de controversias por factibilidad de servicio.

Gerencia de Transporte: La Gerencia de Transporte se ocupa del control del transporte público interurbano de pasajeros en toda la Provincia de Córdoba. Ello frente a la aplicación de las normas de habilitación otorgadas por la Dirección de Transporte a las diversas empresas que realizan los recorridos dentro del territorio provincial uniendo dos o más municipios.

El transporte público de pasajeros que no excede la jurisdicción de un municipio como aquel que une distintas provincias no es jurisdicción del ERSeP, sino de las respectivas municipalidades y en el caso del transporte interprovincial de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT).

El objetivo principal de los controles es garantizar las condiciones de seguridad necesarias en el cumplimiento del servicio del transporte de pasajeros, para lo cual se realizan inspecciones en puestos fijos y móviles durante todo el año, sancionando las irregularidades de los transportes autorizados en sus distintas modalidades (regular, diferencial, especial, de turismo, entre otros) y retirando de circulación los no habilitados.

Recepta y resuelve los reclamos de los usuarios, teniendo a su cargo la tramitación de las sanciones que eventualmente deriven de las inspecciones y controles.

Realiza permanentes campañas de información dirigidas a municipios, entidades intermedias y colegios sobre la necesidad de contratar transportes habilitados y los requisitos que éstos deben reunir.

Gerencia vial y edilicia: La Gerencia Vial y Edilicia es la encargada de controlar el cumplimiento de los marcos normativos referidos a las concesiones de peaje, tanto de la Red de Accesos a Córdoba (RAC), concesionada a la empresa Caminos de las Sierras S.A. como la referida al Convenio de Descentralización – Ente Intermunicipal y Comunal Ruta Provincial número seis.

En cuanto a las concesiones edilicias, controla al Concesionario de la Plaza de la Música, Cultura Club S.A.

Realiza inspecciones periódicas, durante todo el año, en todos los corredores que integran la Red de Accesos a la Ciudad de Córdoba (RAC) y entre ruta provincial número seis. Supervisa el estado de las calzadas, las luminarias y demás aspectos que hacen a la seguridad vial de los usuarios en los tramos concesionados.

Recepta y resuelve los reclamos de los usuarios de dichas Concesiones viales y se encarga de la tramitación de eventuales sanciones que puedan derivarse de las actas de inspección o de dichos reclamos.

Adicionalmente, a través del Área de Antenas, realiza el control y la medición de las radiaciones no ionizantes (RNI) de las antenas de telefonía celular ubicadas dentro del territorio de la provincia.

El ERSeP cuenta además con otras áreas para su funcionamiento, las cuales se mencionan en la Resolución 69/2021 “Estructura orgánica”, ver anexos I y II (Ente regulador de los servicios públicos, 2021).

La gestión actual de los reclamos ante el ERSeP

La ley 8835, establece en su artículo 32 que los usuarios antes de dirigirse a solicitar la intervención del ERSeP, deben formular su reclamo ante el prestador del servicio el cual tendrá un plazo de diez días hábiles para dar respuesta y dejar constancia de la misma. Luego de este plazo, si el usuario no obtuvo respuesta o resolución, o bien no está conforme con lo resuelto por el prestador, el reclamante podrá recurrir al ERSeP.

Siguiendo la misma, “toda controversia que se suscite con motivo de la prestación de los servicios regulados por el ERSeP, ya sea entre los distintos sujetos previstos en los respectivos marcos regulatorios, así como entre ellos y los usuarios o con todo tipo de terceros interesados, será sometida -en forma previa y obligatoria- a la decisión del ERSeP, quien, luego de la sustanciación, deberá resolver dentro del plazo de treinta días hábiles administrativos. Si la cuestión no se resolviera dentro de dicho plazo, el administrado podrá hacer uso -ante la Cámara Contencioso Administrativa con competencia por su domicilio- de los medios que la Constitución y las leyes provinciales regulan para supuestos de mora de la administración”.

Y continúa... “En la sustanciación de las controversias el ERSeP está facultado -de oficio o a petición de parte- para suspender los efectos del acto impugnado, cuando, siendo éste susceptible de causar un grave daño al usuario, estimare que de la suspensión no se derivara una lesión al interés público”.

En el artículo 33 de la ley 8835, se establece que “las las resoluciones del ERSeP causan estado y entiéndase que agotan la vía administrativa, sin necesidad de recurso alguno, pudiendo ser materia de acción contencioso administrativa en los plazos y con los procedimientos fijados en la Ley No 7182 o en el cuerpo legal de la materia que la sustituya”.

Si bien estos dos artículos (32 y 33) establecen un plazo de resolución de treinta días hábiles, antes de que inicie el mismo, el circuito del reclamo tiene otro tratamiento. Internamente el ERSeP mediante resolución general 16 del año 2006, establece el Procedimiento Único de Reclamos (PUR) en el cual determina un plazo de sesenta días hábiles para la sustanciación de los reclamos iniciados por los reclamantes, que comienza cuando este organismo lo recepta (Ente Regulador de los Servicios Públicos, 2006).

Quienes toman conocimiento, analizan, receptan y registran el reclamo de los ciudadanos, usuarios de los servicios públicos, es el personal administrativo de lo que actualmente es el área de Atención a Usuarios. Una vez identificado el reclamo ingresado con un código de identificación, para posterior seguimiento, el mismo es derivado a la gerencia que corresponda, según el servicio que controla y regula.

Dentro de este plazo, las áreas de reclamos de cada servicio controlado y regulado, según se trate, notifican al prestador, aguardan su descargo, le comunican la resolución al usuario o bien se decide si se le da intervención a las unidades de inspección técnica para que realicen constatación y emitan informe técnico. Posteriormente, el trámite es derivado a los servicios jurídicos de cada gerencia para que realicen un dictamen y las máximas autoridades de las mismas, emitan resoluciones que luego apruebe el Directorio. Lo que en los artículos 32 y 33 se menciona como “sustanciación del reclamo”, es lo que no tiene plazo en la ley y por ello el Procedimiento Único de Reclamos (PUR) lo establece en sesenta días hábiles. Cumplido este plazo, comienza a correr el plazo de los treinta días hábiles que mencionan los artículos para resolver. Es decir que, en total, desde que el usuario efectúa el reclamo ante el ERSeP, hasta que el organismo resuelve, pueden ocurrir noventa días hábiles, es decir, aproximadamente cuatro meses.

Análisis FODA

A continuación, se analiza a la organización con la herramienta de diagnóstico sé que permite identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 1. Análisis de la situación del ERSeP respecto a sus características internas y externas.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Idoneidad técnica de los profesionales que pertenecen a la cumbre estratégica y a la tecnoestructura.- Creación reciente del observatorio de servicios públicos que permite conocer el estado actual de la productividad en el funcionamiento del ERSeP y una comparación de los costos de los servicios públicos con otras provincias.- Disponibilidad de recursos financieros.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Energías renovables que permite la intervención del ERSeP en la regulación y control de esos servicios.- Desarrollo tecnológico que permite tecnificar procesos de trabajo y contar con recursos para las tareas de inspección.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Mora alta en la resolución de los reclamos.- No hay definición de objetivos organizacionales.- No hay objetivos de desempeño definidos para cada unidad funcional.- Falta de definición de indicadores de calidad de los servicios públicos en cada gerencia.- Falta de conocimientos del personal de atención a los ciudadanos para resolver inquietudes o brindar orientación para realizar trámites.- Personal de atención a los usuarios y cuerpo de inspectores con perfil de competencias psicosociales no adecuados a la función.- Falta de tecnificación de procesos de trabajo para lograr mayor eficiencia.- Personal en condiciones de precarización laboral (contratos que no garantizan estabilidad laboral ni indemnizaciones).- Renuncias de profesionales de ingeniería civil por trabajos mejor remunerados en el mercado laboral.- Falta de personal técnico en las gerencias de agua y energía. Dificultad para contratar personal, ya que se requiere autorización del ministerio.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- Finalización del mandato del Directorio de ERSeP en diciembre 2023: que la nueva dirección no siga la visión del organismo.- Cambios en la Dirección del Ente que impliquen desvinculaciones.- Falta de claridad y conocimiento por parte de la ciudadanía de los servicios o trámites que gestiona el ERSeP.- Cambio climático que afecta los recursos hídricos y energéticos.

Fuente: Elaboración propia.

Se analizará en los próximos capítulos, en base al análisis de la situación de la organización presentado (FODA) y a las conclusiones diagnósticas a las que se arriba a partir de la metodología utilizada para el estudio de la organización, cómo puede sopesar su debilidades y amenazas la organización y cómo potenciar sus fortalezas en base a sus oportunidades para que el ERSeP cumpla con su visión y misión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

Metodología

La metodología a utilizar para el diagnóstico de la estructura funcional del Ente y su actualización orgánica para la idónea prestación de sus funciones, será la Metodología Cualitativa de Observación Participante y las entrevistas de tipo cualitativas, semi estructuradas, ya que se confeccionaron algunas preguntas guía para abordar las entrevistas y conocer las respuestas de diferentes entrevistados frente a las mismas.

La metodología cualitativa en términos de 1983, puede ser vista como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, decodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de estudio, por lo que estudia la realidad en su contexto natural, interpretando y analizando el sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas involucradas. Es decir, las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas, sino interpretativas, incluye la observación y el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas. El objetivo de la investigación cualitativa es explicar, predecir, describir o explorar el "por qué" o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada.

La observación participante es el tipo de observación cualitativa principal y más extendido. El investigador selecciona a un grupo humano (red funcional ERSEP: cumbre estratégica, mandos medios, líneas de staff, núcleo operativo y usuarios) y se dedica a observar detenidamente, interactuando estrechamente con sus componentes. Son esenciales las estancias prolongadas para acceder al significado y a las definiciones de la realidad de las personas, para llegar a "conversar" con ellos sobre sus necesidades funcionales y resultados.

El observador participante tiene que esforzarse para identificarse con la gente que estudia y, al mismo tiempo, quedarse distante del contexto observado.

Además, se realizan entrevistas de tipo cualitativas, para conocer el modo de ver la a la organización por cada uno de los informantes respecto a los aspectos estratégicos, misión del Ente y de sus áreas de trabajo, los procedimientos de trabajo, las relaciones de trabajo, la toma de decisiones y aspectos sobre la propuesta de valor de la repartición, pero también dando lugar a otras preguntas que surjan a partir de las respuestas brindadas por la persona entrevistada. Todos estos aspectos se consideran importantes para el diagnóstico.

Se elige incorporar a la entrevista en profundidad, de tipo cualitativa, ya que, desde la observación participante solamente, el investigador no accede a conocer cómo piensa, interpreta o vivencia su rol dentro de la realidad organizativa el informante, lo cual aporta información interesante al momento de comparar ésta información con los aspectos formales de la organización (Taylor & Bogdan, 1992, pág.100-132).

Por otra parte, en este tipo de metodología, la cantidad de casos estudiados o personas entrevistadas, carece de importancia, ya que no se pretenden generalizar los resultados. Si bien se mencionan los roles de cada nivel jerárquico a entrevistar, de las entrevistas se replantean algunos que se pensaban incluir y se incluyen otros que el entrevistado nos presenta o que el investigador valora como importante incluir.

Se elaboraron un conjunto de preguntas a modo de guía y que le serán presentadas a todas las personas entrevistadas, de diferentes niveles jerárquicos, no sólo para conocer aquellos aspectos que al investigador le son de interés a los fines del estudio, sino para conocer el grado de conocimiento que cada uno tiene de los aspectos indagados y el grado de alineación o dispersión cognitiva de los mismos.

Cabe aclarar también, que las entrevistas con los roles que se mencionan en la composición de la muestra, se basó en el organigrama vigente del Ente Regulador de los Servicios Públicos.

Se incluye también dentro de la metodología al análisis documental, ya que existe información sobre las funciones y competencias del organismo, tanto en la página web, como en otros documentos a los que se tuvo acceso como la resolución de la estructura orgánica, descripciones de puestos realizadas con anterioridad y el organigrama, que se analizarán ya que son de interés y pertinencia para este estudio.

En este sentido, desde el rol de línea de staff en recursos humanos del Ente Regulador de los Servicios Públicos, se iniciará bajo estas grandes líneas de parámetros metodológicos el diagnóstico de la estructura funcional del Ente.

Composición de la Muestra:

Cumbre estratégica:

- Presidente del directorio de ERSeP
- Vocal representante del oficialismo
- Vocal representante de los usuarios
- Gerente general

Cantidad entrevistados: 4

Gerencias de 1° línea. Con reporte directo al Directorio, según organigrama vigente

- Gerente de agua
- Gerente de energía eléctrica
- Gerente de vial y edificación
- Juez de Faltas regulatorias
- Gerente de administración
- Asesoría letrada
- Secretaria del Directorio

Cantidad entrevistados: 7

Mandos medios

Gerencias de 2° Línea. Con reporte a gerentes de 1° línea, según organigrama vigente.

- Costos y tarifas
- Compras
- Contabilidad
- Sistemas y Telecomunicaciones
- Seguridad Eléctrica
- Usuarios

Cantidad entrevistados: 7

Gerencias de 3° Línea. Con reporte a Gerencias de 1° línea y al Directorio

- Sección de Calidad de G. Agua y Saneamiento
- Sección Técnica de G. Agua y Saneamiento
- Sección Reclamos de G. Agua y Saneamiento
- Sección Técnica de G. Energía Eléctrica
- Sección Reclamos de G. Energía Eléctrica
- Prensa, difusión y protocolo

Cantidad entrevistados: 6

Analistas. Tecnoestructura

- Analista de costos y tarifas: 1 persona
- Asesor jurídico (uno de cada servicio jurídico de cada gerencia): 6 personas
- Inspectores técnicos especializados: 3
- Inspectores de transporte: 1 (Pablo Torres)

Cantidad entrevistados: 11

Núcleo operativo

- Atención a usuarios (uno de atención presencial y uno de back office): 2
- Administrativos de reclamos de cada gerencia: 4 personas
- Administrativo del juzgado de faltas: 1
- Administrativo de compras: 1
- Administrativo de administración contable: 1
- Analistas de sistemas y telecomunicaciones: 1
- Administrativo de mesa general de entrada: 1
- Administrativo de secretaría del directorio: 1
- Administrativo de recursos humanos: 1

Cantidad entrevistados: 13

Diagnóstico

Organigrama Formal

Para una mejor visualización, se sugiere ver el mismo en el ANEXO 1.

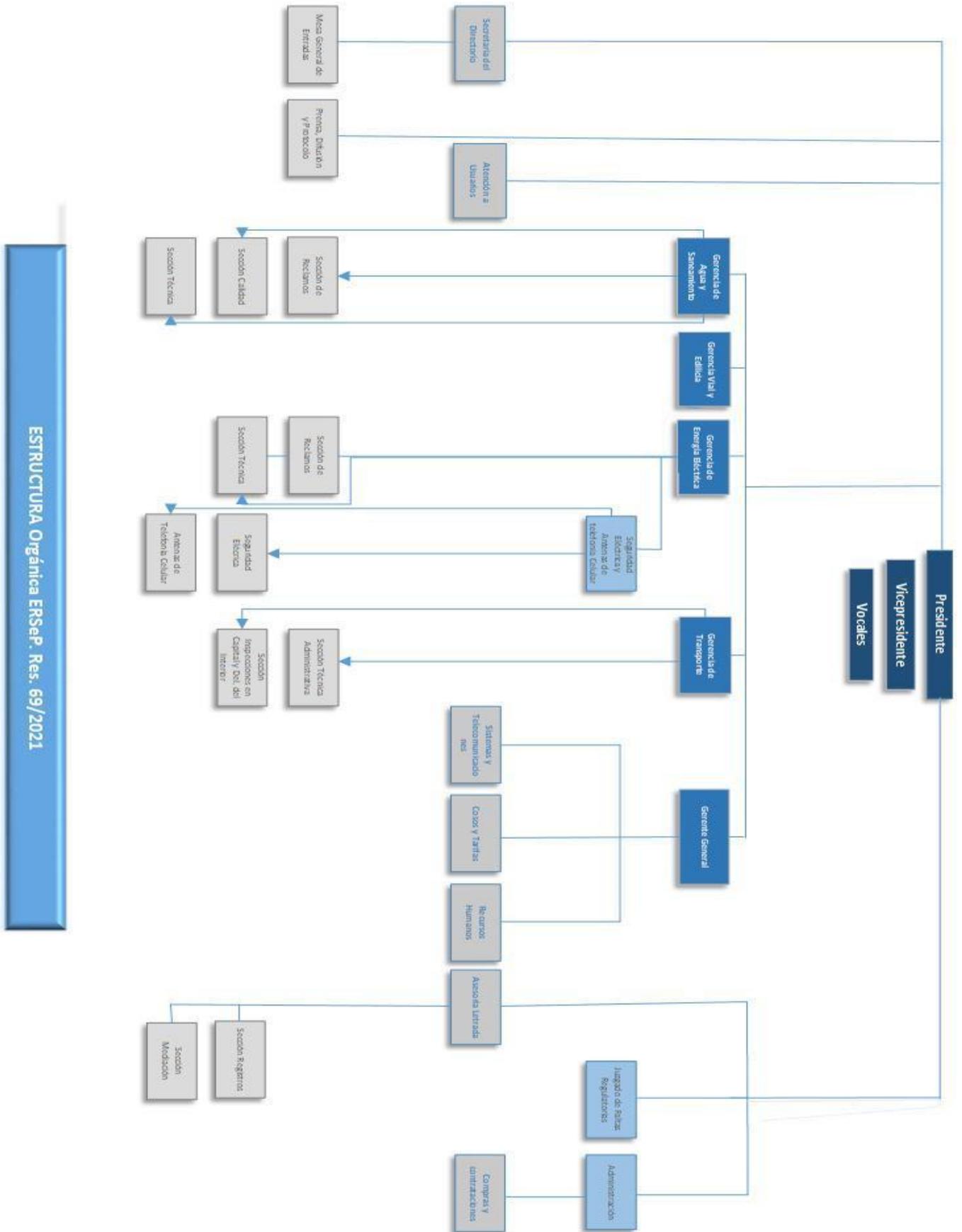


Figura 1. Organigrama ERSeP actual.

Fuente: Resolución General 69/2021. Estructura orgánica ERSeP.

En la misma puede observarse una organización de tipo vertical, con una estructura de tipo divisional, según Mintzberg, pero en su funcionamiento real, la organización se asemeja más a una estructura de tipo simple ya que existe una fuerte relación de dependencia con la cumbre estratégica conformada por el Directorio, principalmente por el Presidente, a quien las gerencias de los servicios que el Ente Regulador de los Servicios Públicos controla y regula, le reportan. Llama la atención en el mismo, la ubicación del gerente general que está al mismo nivel jerárquico que los demás gerentes con tres áreas que están bajo su reporte, lo cual sugiere que las decisiones son tomadas por el Directorio, tanto en lo que se observa en el organigrama formal como en lo que ocurre realmente.

La organización funcional está dividida por los servicios que este Ente Regula. Las áreas o secciones que no tienen reporte a alguna gerencia, reportan a una subgerencia o directamente al Directorio, con lo cual da la apariencia de que se centraliza la toma de decisiones en éste último y que la información fluye de arriba hacia abajo y por lo tanto las relaciones son de tipo verticales.

Tabla 1. Comparación entre los aspectos formales y lo relevado mediante la metodología mencionada.

	Aspectos formales	Lo relevado
Misión	Regulación y control de los servicios públicos del territorio provincial. Lo cual comprende el dictado de normativas y el control del cumplimiento de la misma, la aplicación de sanciones ante el incumplimiento e incentivar la calidad y eficiencia de los servicios de las prestadoras. Está definida por Ley 8835.	Los entrevistados coinciden en la función de regulación y control. Muchos de ellos hacen referencia a que ERSeP busca un equilibrio entre la calidad de los servicios prestados y las tarifas que permitan sostener la infraestructura para ello sin desatender las posibilidades de pago de los usuarios. Y otra minoría habla de que ERSeP está para equilibrar la relación dispar entre prestadores y usuarios de los servicios públicos.
Visión	No está comunicada en la página web ni en otros documentos.	La mayoría no la conoce o no sabe. Algunos pocos, por participar en reuniones con el Directorio presumen que es “brindar servicios de calidad con eficiencia”. No está definida.
Público Objetivo	En la página web se habla de la atención a los usuarios de los servicios públicos solamente, es decir, a los ciudadanos.	En las entrevistas, la cumbre estratégica incluye a las prestadoras y concesionarios, además de los usuarios y electricistas matriculados. El resto de los entrevistados menciona a los usuarios solamente. En lo real se han presentado

		colectivos de usuarios, por ejemplo, ciudadanos pertenecientes a un mismo barrio y solo se toman los reclamos de manera personal.
Servicios que brinda	Si bien no figura en la página web como tales, en el apartado “institucional”, se mencionan las funciones reguladoras y las de atención a los usuarios.	Hay dispersión en cuanto a los servicios que brinda el ERSeP, los que se mencionan van desde la recepción de reclamos, el asesoramiento en los trámites que se realizan, la explicación de las tarifas que abonan los usuarios, defensoría, consultorías y control de calidad y tarifario. El jefe de atención a usuarios, refiere que muchos ciudadanos creen que el Ente controla y regula más servicios de los que están bajo su órbita.
Funciones principales del área de trabajo	En lo formal están definidas las funciones de cada gerencia y área en la Resolución 69/2021. En la página web, las funciones comunicadas sólo pertenecen a las gerencias de los servicios controlados por ERSeP.	No hay claridad en las funciones y actividades de algunas áreas, su expresión es vaga, por ejemplo: “una sección administrativa abocada a los temas de la gerencia”. Esto se replica en varios párrafos de la resolución. En lo real, los responsables de las gerencias y áreas, mencionan otras de las que figuran en la resolución mencionada, aunque guardan relación.
Claridad de la Misión del área	En lo comunicado en página web, se mencionan sólo las de las gerencias de los servicios controlados. Las funciones referidas a la atención a los usuarios se plasman con claridad en la resolución de la estructura orgánica vigente. Las demás están en la resolución de la estructura orgánica 69/2021.	Los entrevistados tienen clara la misión de su área o sector de trabajo. Lo que se observa es que en algunas se cumplen las funciones sólo a requerimiento. En otros casos, hay funciones que no responden a la misión del Ente respecto al control de la calidad de los servicios (es el caso de la gerencia de energía eléctrica). Hay funciones que no tienen que ver con la misión de una gerencia, por ejemplo, la sección de antenas de telefonía celular, nada tiene que ver con la misión del área de seguridad eléctrica. La regulación y control de la Plaza de la música, bien podría pertenecer a otro ministerio, pero es una decisión que escapa a los directivos del ERSeP.
Claridad de Objetivos	No están comunicados formalmente, no se conocen.	El gerente general a solicitud del ministerio de Servicios Públicos, definió algunos objetivos estratégicos

<p>Claridad de Objetivos</p>		<p>que no han sido comunicados al personal. No están en conocimiento de todas las áreas ni del personal que las integra. Los gerentes tienen una vaga idea al ser interrogados en este aspecto, de que el gerente general “estaba con ese tema y les hizo algunas consultas o solicitó información”.</p> <p>Se creó hace menos de un año la función del “Observatorio de servicios públicos”, que está elaborando algunas métricas, pero las mismas no están orientadas hacia objetivos. Los empleados no saben que se espera en términos de desempeño de cada uno, puede existir una idea de productividad, pero no hay objetivos establecidos al respecto. Se habla de calidad, pero no existe desarrollo de indicadores que den cuenta de ello.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>	<p>En lo formal, todas las gerencias deben “prestar colaboración con el área de atención a usuarios”. La asesoría letrada debe coordinar a los servicios jurídicos de cada gerencia, además de asesorar al directorio y a áreas que no cuenten con el mismo.</p> <p>Las relaciones de trabajo explicitadas en la estructura orgánica, son sólo a nivel de reporte. Es decir, de tipo vertical.</p>	<p>Existen áreas que son transversales en la organización, como atención a usuarios, asesoría letrada y costos y tarifas. Y existen áreas de soporte como administración y sistemas y también considerada actualmente así, al área de recursos humanos. No figuran en el organigrama los servicios jurídicos en las gerencias, aunque la función se ejerce y hay personal letrado en las gerencias de agua y saneamiento y de energía eléctrica que se ocupa de la elaboración de dictámenes y respuesta a oficios judiciales. La coordinación de los servicios jurídicos por parte de la asesoría letrada, no se cumple.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al conocimiento de la misión y visión de la organización, sobre la primera existe coincidencia en casi todos los entrevistados respecto a la función de regulación y control de los servicios públicos, sin embargo, cada directivo agrega a la misma, funciones que tienen que ver con las gerencias o áreas que dirigen, es decir, algunos mencionan que además el ERSep es como una defensoría en tanto que protege al ciudadano en esta relación asimétrica que tiene respecto a las empresas de servicios, otros hablan del equilibrio en las tarifas entre

la calidad y el poder adquisitivo de la ciudadanía, otros mencionan la función de diseño normativo, por citar los más frecuentemente mencionados.

Si bien, todo lo mencionado es pertinente respecto a lo que atañe a éste organismo, existe bastante dispersión cognitiva respecto a la misión.

Sobre la visión, menos claridad existe, algunos ni siquiera saben a qué se refiere la visión de una organización. Al interrogarlos con la pregunta que refiere a la visión, que es: cómo queremos ser vistos como organización, las respuestas fueron diversas, desde la expresión de valores como transparencia, compromiso hasta las de gestión, mencionando reiteradamente la eficiencia y la idoneidad técnica.

Cuando se indaga acerca de qué servicios presta el ERSeP y cuál es su público objetivo, se suscitaban respuestas diferentes, en lo inherente a los servicios que presta. En relación al público objetivo, se mencionan a los usuarios (ciudadanos que utilizan los servicios públicos) y a las prestadoras o concesionarios. Sobre los servicios que éste organismo brinda, se mencionaron: atención de los usuarios (para la recepción de reclamos, resolución de consultas o asesoramiento), sancionar, intervenir en las controversias jurisdiccionales entre prestadoras y entre las prestadoras y los usuarios, inspección, control de calidad, emisión de normativas, resolución de conflictos, defensoría.

Comenzando el análisis por las funciones de la cúpula directiva y teniendo en consideración el organigrama vigente y la información proporcionada por los entrevistados, el Presidente del Directorio, a su vez ejerce la función de gerente general, en el sentido de que está en la operación diaria y que toda toma de decisión pasa por él. En este sentido, se puede decir, que ERSeP posee una estructura de tipo simple, en un ambiente complejo por las necesidades de los ciudadanos, el avance tecnológico en la prestación de los servicios y por la interacción con todas las prestadoras de los servicios públicos que existen en el territorio provincial y su relación con los organismos del poder ejecutivo del Estado provincial.

Por otra parte, los gerentes de los servicios controlados y regulados, sólo se relacionan con el actual gerente general ante necesidades puntuales de modernización y eficientización de procesos o para establecer conexiones con otros organismos públicos o privados en pos de la resolución de problemas o controversias que se puedan suscitar en el ámbito de las gerencias. El gerente general, en lo real, tiene un rol de enlace.

Los responsables de la dirección de cada gerencia tienen a su cargo la emisión de resoluciones que luego firma el directorio, los servicios jurídicos que están presentes en ellas los asisten brindando asesoramiento técnico en la elaboración de las mismas, garantizando

la correcta expresión en forma y sustancia. Las secciones técnicas, brindan en este sentido información técnica, valga la redundancia, respecto al tema tratado proporcionando las pruebas, informes técnicos o actas de constatación, que sirven como antecedentes del caso. Estos gerentes, en lo real, actúan con el directorio, como asesores profesionales y gozan de toda confianza técnica por parte de la dirección.

A partir de la información proporcionada por los gerentes de agua y energía eléctrica, se pudo percibir cierta sobrecarga, ya que a la función de conducción del personal se le suman las cuestiones de índole técnica sobre las que deben tomar decisiones y la lectura minuciosa de las resoluciones que se envían al directorio, a través de la secretaría del mismo para su protocolización y firma.

Sobre las relaciones de trabajo, cada gerencia es independiente de la otra, hablando de las gerencias que regulan y controlan cada servicio. Se mencionó más arriba, que las relaciones que se visualizan en lo formal, son de tipo verticalista y en lo real también pueden observarse. También hay relaciones de tipo horizontales porque así lo indica el proceso de trabajo. Las unidades funcionales que son transversales a la organización son: la asesoría letrada, que no queda claro su rol respecto a la relación de trabajo con los servicios jurídicos, costos y tarifas, que trabaja con las unidades técnicas de las gerencias en las revisiones tarifarias y atención a usuarios, que deriva los reclamos que ingresan por ésta área las unidades de reclamos de las gerencias que corresponda. En la resolución de la estructura orgánica vigente, se habla de que las áreas de reclamos de cada gerencia deben prestar colaboración con el área de atención a usuarios, aunque no se deja en claro cuál es la relación de trabajo que debe existir o en qué consiste esa colaboración.

En la gerencia de energía, existen en la actualidad tres divisiones, la de reclamos, la técnica y la de servicios jurídicos (sin representación gráfica en el organigrama). Si la misión del Ente es velar por la calidad de los servicios que prestan las empresas y cooperativas, no existe una división que se ocupe de ello. Por otra parte, la misión de la sección de antenas de telefonía celular, no guarda relación con la misión del área de seguridad eléctrica que pertenece a ésta gerencia. Como dato adicional, es la gerencia que representa casi el sesenta y cinco por ciento de los reclamos que ingresan al Ente. Ver gráfico 2.



Gráfico 2. Información proporcionada por el Observatorio de servicios públicos del Ente Regulador de los Servicios Públicos. Año 2022.

En la gerencia de agua y saneamiento, existen tres divisiones funcionales, la de reclamos, la técnica, la de calidad y la de servicios jurídicos (sin representación gráfica en el organigrama). Es la tercera gerencia en cantidad de reclamos que ingresan, siendo los mismos de casi el diecisiete por ciento. Ver gráfico 2.

En la gerencia de transporte, existen dos divisiones funcionales que corresponden a cuestiones de índole técnicas y administrativas y otra de inspecciones. Es la segunda gerencia en cantidad de reclamos que ingresan, siendo los mismos de casi el dieciocho por ciento. Ver gráfico 2.

La gerencia vial y edilicia, no presenta reclamos ingresados. Es una de las gerencias más pequeñas en estructura, siendo que debe garantizar la calidad de los servicios de las redes de acceso a Córdoba, buen estado de las rutas y las tarifas de los peajes. Ver gráfico 2.

El juzgado de faltas es un área que debe ser independiente de todas, ya que es la que aplica las sanciones ante los incumplimientos detectados por las gerencias en los contratos de concesión o en el control de los estándares de calidad de los servicios. Es una unidad funcional que debe ser totalmente imparcial, ya que juzga las decisiones de las gerencias en cuanto a si corresponde sanción y su graduación.

Las áreas de sistemas, administración, prensa y difusión y recursos humanos actualmente brindan soporte a toda la organización, cada una en los temas que le son propios. Sistemas en el soporte tecnológico y de gestión de reclamos de funcionamiento de los sistemas y conectividad, administración en la gestión de las compras, cobranzas y tesorería,

recursos humanos en la administración del personal, relevamiento de documentación de los legajos, el control del ausentismo y recién en el último año ha comenzado a realizar el relevamiento de necesidades de capacitación.

Prensa y difusión, sólo actualiza los contenidos de la página web, realiza un relevamiento de las noticias que pueden ser de interés para el directorio en cuanto a la gestión del Ente, como las principales funciones.

La información entre las áreas de reclamos y atención a usuarios, se hace mediante un sistema llamado RENER que fue creado inicialmente para la gerencia de energía (el nombre deriva de reclamos energía). Su fin, es contar con información acerca del tratamiento que se le da a un reclamo para que el personal de atención a usuarios pueda informar a los usuarios acerca de las reclamaciones efectuadas. Actualmente, no todas las gerencias cuentan con este soporte informático, es una gestión que la está llevando a cabo el gerente general. La consecuencia de ello, es que, al no contar todas las unidades de reclamos con este sistema, las consultas acerca de los reclamos derivados, son realizadas por teléfono, de manera personal, por WhatsApp y se le suma a esto que depende del administrativo que tomó el reclamo, el conocimiento que se tenga del mismo. Esto impacta en la satisfacción del usuario, tanto en la calidad de la respuesta como en el tiempo en el que se le brinda.

En el año 2022, se implementó una unidad funcional, que actualmente está a cargo del área de costos y tarifas, a la que se llama Observatorio de Servicios Públicos, que no figura en el organigrama, cuya finalidad es la de brindar información acerca algunas métricas que se están manejando en cada gerencia, una de ellas es el tiempo de resolución de los reclamos, entre otras. Pero sólo constituyen datos, no hay objetivos planteados a los cuales esas métricas responden, porque los objetivos estratégicos no han sido comunicados o no son conocidos por gran parte de los entrevistados. Por otra parte, esta área no guarda relación con la misión del área de costos y tarifas y debiera tener otra misión, reportando a la gerencia general, inclusive hasta podría ser nombrada de una manera diferente.

Conclusiones diagnósticas

La estructura orgánica del Ente Regulador de los servicios públicos como se ha mencionado, está descrita en la resolución 69/2021. No deja en claro en todas sus divisiones cuáles son los niveles jerárquicos, según el escalafón del empleado público provincial Ley 9361, no deja en claro las relaciones funcionales de las unidades, no hay

alineamiento entre los miembros de la cumbre estratégica sobre la misión, objetivos estratégicos, servicios y público objetivo del ente. Por lo que la estructura orgánica que se redactó, no obedeció a un análisis de los aspectos mencionados, ni se analizó cuál es el ambiente en el que está inserto el organismo, ni cuáles son las competencias que debe tener el personal del mismo para el desempeño de sus funciones, se hizo de manera intuitiva.

No se respetó la jerarquización establecida en la ley 9361, por lo que tampoco hay claridad en ese sentido ni se analizó la misión de cada unidad funcional para conocer la dimensión que debe tener cada una respecto a la división del trabajo.

Quienes intervinieron en la redacción, no realizaron un análisis funcional de la estructura orgánica, no son profesionales de recursos humanos ni poseen conocimientos técnicos específicos en relación al diseño organizacional.

El área de recursos humanos, ha sido considerada un área de administración de personal y liquidación de sueldos, de allí que no ha sido considerada ni se le ha dado participación en el diseño actual. Por otro lado, este proceder responde al estilo de liderazgo que tiene la organización, que como se dijo es propio de una estructura simple con relaciones verticales.

Se propone, ante todo, redactar la visión y la misión del Ente y diseñar una estructura de tipo divisional, en la que cada división se ocupe de la gestión de control y regulación de cada servicio, tal como está siendo, creándose una nueva división que se ocupe del control de las radiaciones de antenas de telefonía celular y otra que se ocupe de los procesos de modernización e innovación de los procesos.

Se propone mixturar esta estructura divisional con el modelo matricial, ya que hay unidades funcionales de profesionales (esto es la tecnoestructura) con rango de áreas que, por su función y procesos, son transversales a las gerencias, a saber, las áreas de asesoría letrada, costos y tarifas y atención a usuarios y que debieran estar jerarquizadas como gerencias, con funciones de seguimiento y control.

La puesta en valor del rol del gerente general como quien se ocupa de los procesos operativos de la gestión, comunicación de objetivos, control y seguimiento. Con el apoyo de una unidad de planeamiento y control estratégico reportándose directamente.

Brindar una función estratégica a recursos humanos con funciones de administración de personal, incorporación de personal, análisis de puestos de trabajo, adecuación del perfil al puesto, capacitación y desarrollo, evaluación de clima interno, gestión de la cultura organizacional y política de remuneraciones e incentivos.

Nuevo rol al área de prensa y difusión, como área de comunicaciones y relaciones institucionales, que contribuya a la difusión de la misión del ente para que la ciudadanía conozca cuáles son los servicios que brinda y cómo gestionar los trámites en el organismo. Enlaces con otros organismos para benchmarking de conocimientos.

Definir y comunicar interna y externamente, la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Sí la organización no trabaja en el alineamiento estratégico a partir de una visión y misión compartidas, sino se conocen los objetivos estratégicos y si la estructura organizativa no responde a las necesidades del ambiente complejo en la cual está inmersa, entonces es posible que le cueste lograr sus objetivos, que si bien no están definidos, han sido enunciados como aspiraciones en las entrevistas: como ser un ente reconocido por su idoneidad técnica, comprometidos con la gestión eficiente de los servicios públicos que controla y con la ciudadanía, que son los usuarios de los mismos.

Por otra parte, persistirá la falta de claridad en la misión de cada área, lo cual dificulta la comprensión en las relaciones de trabajo entre las unidades funcionales y los roles de sus integrantes, lo cual también tiene un impacto a nivel de clima laboral, ya que se incrementa la confusión y el conflicto.

Internamente, no mejorará la comunicación interna necesaria en las relaciones de trabajo que deben existir basadas en los procesos de trabajo.

En síntesis, en base a lo expresado en el presente capítulo, se profundizará en el próximo, el diagnóstico que se integrará con los conceptos teóricos vertidos en el capítulo uno, para plantear la propuesta de re funcionalización de la estructura organizacional del Ente Regulador de los Servicios Públicos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN FUNCIONAL PARA EL ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

En función al diagnóstico realizado en el capítulo anterior y a los objetivos que se plantearon en este trabajo, pudieron identificarse los lineamientos estratégicos sobre los cuales se basa la propuesta de organización funcional para el ente Regulador de los Servicios Públicos, a saber: la identificación del público objetivo, los servicios que brinda y los resultados, como el producto.

Si bien la visión, misión y valores no estaban definidos en la organización, se definen en este capítulo, del mismo modo que los objetivos estratégicos y las competencias genéricas y las competencias para los puestos de la cumbre estratégica y las gerencias de primera línea, para sentar las bases de la refuncionalización de la estructura organizacional.

1. Lineamientos estratégicos

A partir del análisis realizado, se han identificado los principales lineamientos estratégicos, a saber:

El público objetivo del ERSeP son los usuarios de los servicios públicos y las prestadoras (cooperativas y empresas) que brindan éstos.

Los servicios que brinda el ERSeP, son, por un lado, la atención de los ciudadanos, usuarios de los servicios públicos, para resolver las inquietudes que tienen respecto a éstos, las controversias que se pueden suscitar entre las partes involucradas y para efectuar trámites que tienen que ver con reclamos por el servicio recibido. Por otra parte, al realizar el control y la regulación de los servicios públicos, el ERSeP actúa también como un asesor técnico indicando los puntos de mejora.

Se podría decir que el producto o resultado del ERSeP como organización, es el dictado de las normativas que establecen el cumplimiento de las prestaciones de los servicios y la emisión de resoluciones ante los trámites iniciados por reclamos en los servicios públicos.

2. Definición de la Visión, Misión y valores.

La definición de la visión de una organización responde básicamente a la pregunta: a dónde se dirige la organización y cuáles son sus metas a medio y largo plazo. En tal sentido,

a partir de las respuestas relevadas por la cumbre estratégica del ERSeP, sus gerentes y sus jefes de área, se propone la siguiente:

“Ser el organismo autárquico que contribuya a la sustentabilidad y calidad de los servicios públicos para que los ciudadanos cuenten con servicios seguros y de excelencia”.

Respecto a la misión, responde básicamente a la pregunta: para qué existe la organización o empresa. En este sentido, se propone la siguiente, considerando lo que expresa la Ley 8835, en relación a la creación del ERSeP:

“Existimos para Regular y controlar los servicios públicos provinciales de agua potable, energía eléctrica, transporte interurbano de pasajeros, las rutas de acceso a Córdoba y la radiación de las antenas de telefonía celular, para garantizar servicios seguros, de calidad y con tarifas acordes que satisfagan las expectativas de los usuarios.

Nos acercamos a la ciudadanía, poniendo a disposición diversos canales de comunicación para facilitar el acceso a realizar consultas y trámites.

Contamos con un equipo de representantes para la atención de los usuarios y prestadores y con asesores técnicos idóneos en todas nuestras áreas de trabajo, dispuestos a escuchar y actuar con el compromiso de brindar respuestas con la eficiencia que merecen garantizando los derechos y obligaciones de las partes involucradas”.

Respecto a los valores, que constituyen los aspectos actitudinales y los comportamientos que se esperan de quienes llevan a cabo las funciones del Ente para que se logre su visión y misión, se proponen:

- *Compromiso:* Nos comprometemos con el público con el que interactuamos en garantizar que los servicios sean de calidad, seguros y accesibles, así como en facilitar los canales de comunicación para escuchar sus inquietudes y brindar respuestas.
- *Calidad:* Bregar para que las necesidades de los usuarios sean satisfechas por los prestadores, según las especificaciones establecidas para cada servicio.
- *Eficiencia:* Resolver las inquietudes y trámites efectuados por los usuarios con celeridad y profesionalismo, en los plazos establecidos.
- *Idoneidad técnica:* Es la condición para desempeñar cada función con profesionalismo, lo que comprende la aptitud técnica y la aptitud moral.

- *Integridad:* Actuar con entereza moral, rectitud, responsabilidad, disciplina y honradez en el desempeño de las funciones de cada trabajador del ERSeP.

3. Objetivos Estratégicos

- POSICIONAMIENTO DEL ERSeP Y FIDELIZACIÓN EXTERNA: que la ciudadanía de la provincia de Córdoba conozca qué es el ERSeP, cuál es su misión, qué servicios regula y que trámites gestiona y cómo.
 - Optimizar las comunicaciones con el ciudadano.
- OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD DE TODA LA ESTRUCTURA para reducir la mora en la resolución de reclamos, trámites y las solicitudes que llegan a cada unidad funcional.
 - Tecnificar los procesos de trabajo.
 - Optimizar las comunicaciones entre las áreas de trabajo, que la información sea accesible para quien la necesite.
- MEDIR Y OPTIMIZAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BRINDADOS Y REGULADOS:
 - Diseñar indicadores de calidad en todas las gerencias de todos los servicios públicos controlados y regulados y de la gestión interna. Diseñar indicadores de calidad en las gerencias para evaluar la gestión interna.
 - Realizar encuestas de satisfacción acerca de la atención recibida.
- MAXIMIZAR LA PROFESIONALIZACIÓN, LA INTEGRACIÓN CULTURAL Y LA FIDELIZACIÓN INTERNA.
 - Evaluar la adecuación puesto-perfil en el personal de atención a usuarios y en los demás sectores de trabajo.
 - Releva necesidades de capacitación, elaborar el plan anual de capacitaciones y realizar su seguimiento.
 - Evaluar el desempeño de los trabajadores tanto en productividad, como en cuestiones actitudinales.
 - Alimentar una cultura organizacional de colaboración y servicio.

Para llevar a que toda la organización esté alineada a los mismos objetivos, cada gerencia deberá plantear objetivos que respondan a los objetivos estratégicos y los proyectos y planes de acción para lograrlos.

4. Competencias para los niveles de responsabilidad y genéricas

Antes de mencionar cuáles serían las competencias propuestas para las personas que tienen la responsabilidad de dirigir en la organización, cumbre estratégica y gerencias de primera línea, se cita al autor Le Boterf (2001, p. 54):

“Una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular eligiendo y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales, etc.) y recursos de redes (bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etc.)”.

En base al análisis efectuado sobre el Ente Regulador de los Servicios Públicos, respecto a los lineamientos estratégicos, se plantean las siguientes competencias para el personal mencionado. Sobre cada una se realizará una breve descripción. Ver tabla 3.

Tabla 3: Competencias para cumbre estratégica y gerencia de primera línea.

Competencia	Definición
Idoneidad técnica	Conocimientos específicos y especializados de los temas bajo su responsabilidad, por formación académica y/o experiencia laboral, que le permiten resolver los problemas y tomar decisiones adecuadas. Conocimiento de herramientas tecnológicas, sistemas de información específicos de su especialidad y de gestión para llevar adelante los proyectos y planes de acción de su área.
Conocimiento del entorno	Saber cómo es la organización en sus aspectos formales y en sus aspectos informales, qué hace cada unidad funcional y sus procedimientos. Comprender la visión, misión y objetivos de la organización así como el ambiente en la cual se encuentra inmersa, sus relaciones con otros organismos públicos, privados y con los prestadores de los servicios públicos.
Capacidad de planificación y organización	Implica organizar las tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
Pensamiento crítico	Capacidad de resolver problemas, analizando antes la situación para comprender sus causas y efectos.
Liderazgo	Guiar al equipo de trabajadores desde la inspiración para motivarlos hacia el logro de las metas organizacionales, reconociendo las habilidades y competencias de cada integrante para contribuir a su desarrollo profesional y potenciar al máximo su desempeño.
Autorregulación emocional	Orientar sus emociones hacia sus metas y con empatía para responder de manera positiva frente a situaciones adversas o conflictivas.
Pensamiento estratégico	Habilidad para reconocer las buenas oportunidades, tener un pensamiento visionario para la organización y disposición a asumir riesgos para llevar a la misma por un buen camino, aunque esto implique tomar decisiones difíciles.

Fuente: Elaboración propia.

Para todo trabajador que se desempeña en ERSeP, se proponen las siguientes competencias, basadas en los valores organizacionales. Ver tabla 4.

Tabla 4. Competencias genéricas para el personal del ERSeP.

Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Involucrarse y participar activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas del área y de la organización
Orientación al ciudadano y al cliente interno	Implica el deseo de ayudar o servir a los ciudadanos o compañeros de trabajo para responder a sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y comprender cuáles son éstas para poder resolver sus inquietudes o sus problemas.
Responsabilidad	Responder con honestidad por las propias acciones y los resultados que conlleva. Implica asumir errores y emprender acciones para repararlos.
Productividad	Alcanzar las metas en los plazos comunicados haciendo un buen uso de los recursos de información, materiales y de manejo del tiempo.
Manejo de herramientas o equipos	Utilizar o tener la disposición a aprender el uso de herramientas de tecnología, sean equipos o sistemas de información para optimizar el desempeño en las tareas, favorecer la comunicación entre las áreas de trabajo y facilitar el acceso a los datos.
Iniciativa	Saber lo que hay que hacer y hacerlo sin esperar que alguien lo pida. Es adelantarse, identificar las necesidades y hacerlo.

Fuente: Elaboración Propia

5. Estructura orgánica propuesta

Como ya se ha mencionado anteriormente, el ERSeP tiene dos grandes funciones, la reguladora, que tiene que ver los aspectos normativos y resolutivos y la función de control, que tiene que ver con la constatación del cumplimiento de la normativa a aplicar y sancionar el incumplimiento.

Se considera importante hacer esta mención ya que las gerencias que regulan y controlan cada servicio público, deben tener unidades funcionales que permitan cumplir con éstas funciones. El ERSeP es un organismo técnico.

La estructura organizativa propuesta, tiene una estructura divisional mixturada con una matricial. Las divisiones principales corresponden a cada servicio público regulado. La división del trabajo obedece en primer lugar a una departamentalización por cada servicio público regulado, lo que da por resultado la creación de cada gerencia. Dentro de cada una, la división del trabajo responde a un criterio funcional por el tipo de actividades que deben llevarse a cabo para ejercer las funciones de regulación y control en cada caso.

En todas las gerencias existen las siguientes actividades y procesos: recepción y gestión de reclamos, derivación de los mismos a áreas técnicas que a su vez realizan las tareas de inspección y emisión de actas de constatación. Las áreas técnicas realizan el control de la calidad, de obras o infraestructura y un análisis de costos de las mismas para garantizar que los servicios cumplan con los estándares de calidad, las especificaciones técnicas previstas en los contratos, normas y leyes. Las áreas de servicios jurídicos poseen el registro de todos los contratos celebrados con las prestadoras y su reglamentación. Emiten dictámenes y proyectos de resolución.

En cada gerencia se cuenta con personal administrativo y profesionales en las áreas técnicas, cuya formación de grado se obtiene de las casas de altos estudios.

Para una mayor profesionalización del personal que atiende al público, se propone la estandarización de destrezas, para permitir mayor eficiencia en las respuestas, con menos consultas a superiores. Estos son manuales de procedimientos para cada tipo de trámite que se efectúa en el ERSeP, conocimiento de la normativa vigente para cada servicio, conocimiento de los organismos con los que interactúa ERSeP para la derivación correcta de los ciudadanos en caso de que el trámite no corresponda con los que gestiona el Ente.

5.1 La cumbre estratégica

Es la que existe para que la organización cumpla con su misión y sus metas. En el ERSeP, la cumbre estratégica es el directorio y la gerencia general. Ambas cuentan con Staff de apoyo para su gestión.

Para el ejercicio de la misión y visión del Ente Regulador de los Servicios Públicos, se mencionan las principales unidades funcionales a las que en adelante se llamarán gerencias, con su respectiva misión y se realizará una descripción de la división interna, con su respectiva

jerarquización, según el Escalafón para todo el personal que presta servicios en el ámbito de la administración pública provincial, Ley 9361.

Las funciones del directorio, están definidas por Ley 8835 en su artículo 38, por lo que no se expondrán, pero en base a ellas está creada la estructura del ERSeP ya que el directorio puede delegar algunas de sus funciones en las unidades funcionales a través de las cuales las ejecutará.

Gerencia general, con reporte al Directorio del ERSeP y con jerarquía de Director General de Jurisdicción. Será su misión diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento y realizar su seguimiento. Supervisar la operativa diaria, controlar presupuestos, y optimizar gastos, garantizando un equilibrio que permita la disponibilidad de recursos materiales y de capital humano para el funcionamiento de la organización. Bregar por la motivación y productividad de los trabajadores.

Para llevar a cabo la función de seguimiento de los objetivos organizacionales, contará con una unidad de planeamiento y control de gestión, con jerarquía de subdirección de jurisdicción para asistir al gerente general en la organización, planificación e implementación de la estrategia. Coordinar las operaciones e interactuar con todas las gerencias a los fines de alimentar el tablero de control de gestión y realizar el seguimiento de los proyectos y planes de acción que en cada una se planteen.

Reportará a la gerencia general las gerencias de: agua y saneamiento, energía eléctrica y distribuida, transporte interurbano, redes viales, antenas de telefonía celular, atención a los usuarios, costos y tarifas y el juzgado de faltas regulatorias.

Las gerencias de atención a usuarios y de costos y tarifas, establecerán plazos y criterios de trabajo, la primera para realizar el seguimiento de los reclamos derivados y garantizar los plazos comunicados a los usuarios y los establecidos en el procedimiento administrativo. Instrumentará los medios para obtener retroalimentación del tratamiento que se le ha dado a cada reclamo con su justificación, de modo de comunicarlo a los usuarios que consultan el estado de los mismos. Por su parte, el área de costos y tarifas, coordinará las mesas tarifarias y para ello trabajará con las áreas técnicas de cada gerencia para la evaluación de los costos y comunicación de criterios de análisis.

Contará como staff de apoyo con las gerencias de comunicación y relaciones institucionales, administración y finanzas, recursos humanos y la de modernización e innovación.

5.2 La línea media

El mecanismo coordinador, clave en este tipo de organización es la línea media y el éxito dependerá de la gestión del desempeño y la competencia de sus gerentes.

La línea media está compuesta por las gerencias de **primera línea** y las de segunda línea. Dentro de las primeras, se encuentran los principales conductores de cada división, quienes a su vez tienen roles estratégicos, ya que por su conocimiento técnico especializado diseñan los objetivos propios de sus gerencias en base a los objetivos estratégicos organizacionales, definidos por la cumbre estratégica, los planes, procedimientos y proponen políticas de funcionamiento. En esta misma línea se encuentra la función sancionatoria, mediante la gerencia llamada “Juzgado de Faltas”.

Las gerencias de **segunda línea**, están abocadas a la conducción del personal al logro de los objetivos comunicados por las gerencias de primera línea, por lo que es fundamental la gestión del desempeño para el cumplimiento de los mismos. Son todas las unidades funcionales identificadas en el organigrama propuesto como “áreas”.

5.2.1 Las gerencias de primera y segunda línea.

La gerencia de atención a los usuarios, existe para receptor y sustanciar los reclamos efectuados por quienes son usuarios de los servicios públicos. Brindará asesoramiento a los mismos en otras consultas que no constituyan un reclamo. Gestionará los diferentes canales de comunicación con los usuarios a éstos fines y se llevará un registro de la cantidad de consultas y reclamos por cada canal habilitado, identificando tipologías en los mismos.

Realizará el seguimiento de los reclamos efectuados hasta su resolución, para garantizar que todos tengan una respuesta en los plazos establecidos dentro del

procedimiento único de reclamos e instrumentará los sistemas de información que requiera para ello y para brindar retroalimentación.

Tendrá una relación de tipo matricial con las áreas de reclamos de cada gerencia para lograr su misión. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

La Gerencia de agua y saneamiento, existe para controlar y regular dos cosas en el servicio, el agua potable y el saneamiento, manteniendo un equilibrio sostenible en la prestación del mismo entre la calidad, las inversiones y las tarifas. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo una **subgerencia técnica** que tendrá dentro de sus funciones, el desarrollo de un sistema de información que le permita realizar el seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones a los fines de identificar puntos de mejora para una intervención preventiva. Asistir al gerente en la coordinación de las operaciones.

Reportará también de manera directa a ésta gerencia, con jerarquía de área, el **área de reclamos y consultas** y la de **servicios jurídicos**. La primera analizará la tipología de reclamo, notificará a las prestadoras, emitirá resolución a los reclamantes o bien derivará para su inspección a la subgerencia técnica. En todos los casos deberá alimentar el sistema de retroalimentación con la gerencia de atención a usuarios para su seguimiento. La segunda, tendrá actualizado el registro de prestadores, realizará dictámenes, proyectos de resolución y asesoramiento legal a la gerencia y subgerencia en los temas que se requiera su intervención.

A la subgerencia técnica reportan, **con jerarquía de áreas**, tres unidades: la de **calidad** para el análisis de los parámetros químicos y bacteriológicos del agua, **el área técnica**, que controlará los parámetros técnicos establecidos en los contratos y en la legislación aplicable al servicio y propondrá planes de gestión de resultados para la optimización de las obras y el servicio; el área de **control de inversiones y costos**, que analizará los costos de las inversiones que se requieren a nivel estructural, producto del análisis del área técnica. Esta última tendrá reporte matricial con la gerencia de costos y tarifas para las revisiones tarifarias.

La gerencia de energía eléctrica y generación distribuida, existe para controlar y regular la calidad con la que los prestadores suministran a los usuarios la energía eléctrica, la

infraestructura que poseen, las tarifas que cobran, la seguridad en las instalaciones del servicio de energía eléctrica de alumbrado público, domiciliarias y la generación distribuida de energía eléctrica por medio de fuentes de energías instaladas en puntos lo más próximos al consumo. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo una **subgerencia técnica** que tendrá dentro de sus funciones, el desarrollo de un sistema de información que le permita realizar el seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones a los fines de identificar puntos de mejora para una intervención preventiva. Asistir al gerente en la coordinación de las operaciones.

Reportará también de manera directa a ésta gerencia, con jerarquía de área, el **área de reclamos y consultas** y la de **servicios jurídicos**. La primera analizará la tipología de reclamo, notificará a las prestadoras, emitirá resolución a los reclamantes o bien derivará para su inspección a la subgerencia técnica. En todos los casos deberá alimentar el sistema de retroalimentación con la gerencia de atención a usuarios para su seguimiento. La segunda, tendrá actualizado el registro de prestadores, realizará dictámenes, proyectos de resolución y asesoramiento legal a la gerencia y subgerencia en los temas que se requiera su intervención.

A la subgerencia técnica reportan, **con jerarquía de áreas**, cuatro unidades: la de **control y regulación de las energías distribuidas**, la de **control de calidad**, la de **seguridad eléctrica** y la de **control de inversiones y cuadros tarifarios**, que analizará los costos de las inversiones que se requieren a nivel estructural, el análisis de los cuadros tarifarios de cada prestador y analizará los reclamos por excesos de consumo.

La gerencia de transporte interurbano, existe para controlar y regular el servicio de transporte interurbano para garantizar que las prestaciones a los usuarios sean de calidad y con tarifas acordes. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo una **subgerencia técnica** que tendrá dentro de sus funciones, el desarrollo de un sistema de información que le permita realizar el seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones a los fines de identificar puntos de mejora para una intervención preventiva.

Reportará también de manera directa a ésta gerencia, con jerarquía de área, el **área de reclamos y consultas**. Esta área analizará la tipología de reclamo, notificará a las prestadoras, emitirá resolución a los reclamantes o bien derivará para su inspección a la subgerencia técnica. En todos los casos deberá alimentar el sistema de retroalimentación con la gerencia de atención a usuarios para su seguimiento.

A la subgerencia técnica reportan, **con jerarquía de áreas**, dos unidades: la de **inspecciones del servicio de transporte público interurbano** y la de **control de las tarifas**.

La gerencia de redes viales, existe para controlar y regular el cumplimiento de las normativas de las concesiones de los servicios de las redes de acceso a Córdoba, el estado de mantenimiento y conservación de las rutas para garantizar la seguridad de los ciudadanos y el cumplimiento de los proyectos de obras y la calidad de las mismas. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo tres unidades con jerarquía de área: el **área de reclamos y consultas**, la de **servicios jurídicos** y la de **inspecciones técnicas**. La primera analizará la tipología de reclamo, notificará a las prestadoras, emitirá resolución a los reclamantes o bien derivará para su inspección a la subgerencia técnica. En todos los casos deberá alimentar el sistema de retroalimentación con la gerencia de atención a usuarios para su seguimiento. La segunda, tendrá actualizado el registro de prestadores, realizará dictámenes, proyectos de resolución y asesoramiento legal a la gerencia y subgerencia en los temas que se requiera su intervención.

La tercera, tendrá dentro de sus funciones, el desarrollo de un sistema de información que le permita realizar el seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones a los fines de identificar puntos de mejora para una intervención preventiva y la realización de inspecciones del estado de las rutas, los proyectos de obras y su calidad, para la seguridad de los usuarios. Analizará la capacidad económica y financiera de los prestadores en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales y tendrá intervención en las actualizaciones tarifarias.

La **gerencia de antenas de telefonía celular** existe para controlar que la emisión de radiaciones no ionizantes que emiten este tipo de antenas, esté dentro de los parámetros permitidos para no afectar la salud de la población. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo dos unidades con jerarquía de área: el **área de reclamos y consultas**, la de **la de inspecciones técnicas**. La primera analizará la tipología de reclamo, notificará a las prestadoras, emitirá resolución a los reclamantes o bien derivará para su inspección al área técnica. La segunda, tendrá dentro de sus funciones, el desarrollo de un sistema de información que le permita realizar el seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones a los fines de identificar puntos de mejora para una intervención preventiva, la realización de inspecciones para controlar que la emisión de radiación no ionizante de las antenas mencionadas se encuentre dentro de los parámetros permitidos. Analizará la capacidad económica y financiera de los prestadores en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales y tendrá intervención en las actualizaciones tarifarias.

La gerencia que es el **juzgado de faltas regulatorias**, existe para aplicar la función sancionatoria en caso de que los prestadores o electricistas matriculados, no cumplan las obligaciones establecidas en la normativa que los regula. Actúa como una gerencia independiente de las demás para actuar con objetividad entre las actuaciones de las gerencias y las prestadoras, garantizando el derecho a la defensa y analizando las razones de ésta. Determina la sanción a aplicar y su graduación.

Cuando se detectan irregularidades o incumplimientos en la prestación de los servicios públicos, las gerencias derivan al juzgado de faltas los casos para que se ejerza la función sancionatoria. En tal sentido el juzgado de faltas podrá requerir información a las gerencias de primera o segunda línea para la sustanciación de los trámites, teniendo en este sentido un reporte de tipo matricial. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo una **secretaría de juzgado**, con jerarquía de subdirección de jurisdicción cuya misión será brindar al juez asistencia en la preparación de decisiones legales, tiene la potestad de hacer recomendaciones acerca de los diferentes casos, influyendo sobre la decisión del Juez.

Para ejercer su misión, ésta secretaría de juzgado, tendrá a su cargo una unidad con jerarquía de área, la de **servicios jurídicos** que está abocada al análisis de los expedientes por incumplimientos de las normativas que regulan los servicios públicos, emisión de

dictámenes y proyectos de resolución sancionatoria para derivarlos al juez de faltas a los fines de su lectura, aprobación y firma.

Como unidad de soporte, el área de servicios jurídicos contará con un **departamento de servicios administrativos**, que registrará y realizará las derivaciones de los trámites que ingresan al juzgado de faltas.

Respecto a las gerencias que se encuentran fuera del flujo de trabajo operacional relacionado al control, regulación y sanción, se encuentran las gerencias de *staff* o de apoyo a la gerencia general, que son: la gerencia de comunicaciones y relaciones institucionales, la gerencia de recursos humanos la gerencia de administración y finanzas y la gerencia de modernización e innovación. Estas tendrán jerarquía de subdirección de jurisdicción. Como forman parte de la tecnoestructura del ERSeP, se describirán sus funciones en el apartado 5.3.

5.3 La tecnoestructura

Está conformada por los analistas, que en el caso del ERSeP se encuentran en las gerencias de costos y tarifas, servicios jurídicos, asesores técnicos especializados en las áreas técnicas de cada gerencia (ingenieros civiles, ambientales, químicos, electrónicos y electromecánicos, ingenieros mecánicos, contadores, economistas, licenciados en administración), áreas de la administración, analistas de procesos en la gerencia de modernización e innovación, analistas de sistemas de información y analistas de recursos humanos. Por otra parte, actúan como staff de apoyo en la gestión de algunas áreas.

La gerencia de asesoramiento legal, cuya misión es asesorar en temas jurídicos al directorio para garantizar la legalidad de todos los actos que emite el mismo y garantizar que en las áreas que prestan servicios jurídicos en las gerencias que regulan servicios públicos (se exceptúa al servicio jurídico de la gerencia de juzgado de faltas), se apliquen los mismos criterios para la emisión de proyectos de resoluciones, procedimientos de trabajo y seguimiento del cumplimiento de los plazos administrativos. Tiene una relación de trabajo de tipo matricial con los mencionados. Brinda servicios jurídicos a las gerencias que o áreas que no cuentan con un servicio jurídico propio en temas contractuales, del derecho laboral, tributario, informático y los derechos relacionados a publicación de información e imágenes. Asistirá al Directorio del ERSeP y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

La gerencia de **costos y tarifas**, existe para realizar la revisión tarifaria en base al análisis de los costos que tienen las prestadoras para brindar los servicios públicos. Este análisis se realiza con periodicidad de acuerdo a las mesas tarifarias solicitadas por éstas y que luego se presentan en las audiencias públicas. Emite informes técnicos para la aprobación de las tarifas.

Contará con profesionales dedicados a manejar sistemas de información para contar con información sobre aspectos tarifarios y de indicadores de la calidad de los servicios públicos definidos por cada gerencia para cada prestador, la asequibilidad de los servicios a los ciudadanos, realizar el control y seguimiento de la información contable y financiera por las obras e inversiones que desarrollan las prestatarias, informes de comparativos con otras provincias o entes reguladores a los fines de conocer cómo está posicionado el ERSeP y proporcionar informes comparativos contra índices de inflación.

Para desempeñar su misión, ésta gerencia solicitará información producida en el ERSeP para la elaboración de informes de estándares técnicos tarifarios a cada área técnica de cada gerencia por lo que tendrá una relación matricial. Reportará a la gerencia general y tendrá jerarquía de dirección de jurisdicción.

5.3.1 Staff de apoyo

La secretaria del directorio, con reporte al Directorio del ERSeP y con jerarquía de subdirección de jurisdicción. Será su misión dar fe de las resoluciones, actas emitidas por el directorio del ERSeP, así como la participación de sus miembros en las reuniones.

Tendrá a su cargo a la **mesa general de entradas**, con jerarquía departamento, como una unidad de apoyo cuya función principal es la recepción, registro y derivación de los trámites que ingresan al ERSeP para conocimiento del directorio y realizar su seguimiento para cumplir con los plazos administrativos.

La gerencia de comunicaciones **y relaciones institucionales**, existe para mantener relaciones con los medios de comunicación tradicionales y nuevos, locales y gestionar los medios de comunicación propios del organismo. Planificar y desarrollar acciones de comunicación para desarrollar la imagen institucional del ERSeP. Coordinar la vinculación del

organismo con la sociedad civil y con organismos públicos o privados para establecer marcos de colaboración y convenios que refuercen los valores y misión del Ente. Organizar y llevar a cabo eventos y actos institucionales, ocupándose de la normativa protocolaria del ERSeP en los mismos.

Para el ejercicio de su misión contará con el apoyo de profesionales de comunicación y protocolo. Asistirá a la gerencia general y tendrá jerarquía de subdirección de jurisdicción.

La **gerencia de administración y finanzas**, existe para realizar la confección del presupuesto, la memoria anual y balance. El control de los movimientos financieros del Ente y el cumplimiento de la normativa vigente para la realización de compras y contrataciones. Su misión será mantener un control financiero de distintas gerencias de la organización, obtener un balance general y el estado de resultados de una empresa.

Asesorará a la gerencia general en la toma de decisiones y anticipará situaciones difíciles. Tendrá jerarquía de subdirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo dos unidades con jerarquía de área: el **área de contabilidad** y la de **compras y contrataciones**. La primera se ocupará de toda la registración de los ingresos y egresos de dinero, coordinará la gestión de cobranzas, la tesorería y la liquidación de haberes. Por su parte el **área de compras y contrataciones**, se ocupará de mantener actualizado el registro de proveedores, de la búsqueda de nuevos proveedores y presupuestos y gestionará todo el proceso de compras y de las que implican licitaciones.

La **gerencia de recursos humanos**, será su misión establecer la política de ingreso del personal, su desarrollo personal y profesional, la política de remuneraciones e incentivos. Así mismo se encargará de los procesos de registración de la documentación del personal en su legajo, el control del ausentismo y la aplicación de la normativa para el personal de la administración pública provincial.

Asesorará a la gerencia general en materia de requerimientos de personal, para lo cual contará con el relevamiento de los puestos y los perfiles y con las cantidades óptimas de personal para el funcionamiento de cada sector de la organización. Tendrá jerarquía de subdirección de jurisdicción.

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo dos unidades con jerarquía de área: el área de **gestión del talento y la cultura organizacional** y el **área de factor humano**. Dentro de las funciones de la primera, se encuentran el proceso de incorporación del personal, desde el relevamiento de los puestos y perfiles, la identificación de las cantidades óptimas de personal por sector hasta su inducción al puesto de trabajo. Los planes de desarrollo profesional y la política de remuneraciones. Dentro de las funciones de la segunda, se encuentran el control del ausentismo, gestionar trámites con organismos externos como la caja de previsual, las aseguradoras de riesgo del trabajo, la política de higiene y seguridad en trabajo y llevar el registro de los legajos del personal con toda la documentación de sus antecedentes médicos, académicos, laborales y otra documentación propia de la administración pública.

La **gerencia de modernización e innovación**, existe para mejorar el acceso, la calidad y transparencia de los servicios que el Ente como organismo del sector público presta a la ciudadanía, promover la eficiencia en los procesos de trabajo y el acceso a la información, basado en los valores de la organización. La creación de esta gerencia también encuentra su fundamento en el Plan de Modernización del Estado (Ministerio de Modernización de la Nación, 2016).

Para ejercer su misión, ésta gerencia tendrá a su cargo dos unidades funcionales con jerarquía de área: **el área de innovación y desarrollo** y **el área de soporte tecnológico**. Dentro de las funciones de la primera, se encuentra la identificación de las necesidades de mejora, basado en la experiencia del ciudadano, de los trabajadores y en los objetivos estratégicos de la organización. Investigará qué tecnologías de información pueden servir para satisfacer cada necesidad y realizará el análisis de los procesos de trabajo para crear sistemas de información a medida, trabajando en equipo con el área de recursos humanos. Esta área tiene un rol proactivo y visionario.

Respecto a la mencionada en segundo lugar, el área de soporte tecnológico, se ocupará de proveer la infraestructura necesaria para el funcionamiento de los sistemas de información, la capacidad de almacenamiento (*data centers*), la conectividad, la seguridad informática, las telecomunicaciones y todo hardware necesario para el desempeño de las actividades laborales. Como soporte a la seguridad, brindar los sistemas de circuito cerrado de televisión.

5.4 El núcleo operativo

Está compuesto por el personal que está en contacto directo con los ciudadanos para la recepción de reclamos, la resolución de consultas y asesoramiento para realizar trámites.

El personal que realiza tareas de inspección solamente, en todas las áreas técnicas, se podría tercerizar.

El personal administrativo que gestiona los reclamos en cada gerencia y que por lo menos uno, debería tener formación de abogado para la elaboración de notificaciones y notas de respuesta con criterio jurídico ya que debe conocer el marco regulatorio de cada prestador.

Administrativos de la mesa de entrada, administrativos en las áreas de servicios administrativos que aplican procedimientos para brindar soporte a las áreas de trabajo en el ingreso, registro y pases de trámites.

Servicios generales. El personal que presta servicios de limpieza y vigilancia, puede ser tercerizado y quien se ocupará de su contratación es el área de compras y contrataciones de la gerencia de administración y finanzas.

Para una mayor comprensión de la estructura propuesta, se muestra en la tabla 2, las partes que la componen, sus características y nivel de responsabilidad y las divisiones funcionales o puestos (según la estructura que se observe), siguiendo los aportes teóricos de Mintzberg, H. (2001) y el organigrama propuesto a la organización en la Figura 3.

Tabla 2. Composición de la estructura orgánica propuesta para el ERSeP.

Estructura organizativa de pertenencia	Características. Responsabilidades de cada estructura organizativa	Unidades funcionales. Puestos de trabajo
Cumbre Estratégica	Define la estrategia de la organización. Toman decisiones que afectan el rumbo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio • Gerencia General
Línea media Gerencias de Primera línea.	<p>Son las gerencias que están directamente relacionadas con el flujo de operaciones de acuerdo a la misión del ERSeP.</p> <p>Forman parte de la mesa de dirección junto al gerente general. Su responsabilidad es garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definiendo los propios de cada gerencia. Elaboran planes de gestión de resultados para alcanzar las metas. Administran el presupuesto de la gerencia. Coordinan a los jefes de área y evalúan su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de agua y saneamiento • Gerencia de energía eléctrica y energía distribuida • Gerencia de transporte • Gerencia de redes viales. • Gerencia de Antenas de telefonía celular. • Juzgado de Faltas Regulatorias • Gerencia de atención a usuarios.
Tecnoestructura: Gerencias de 1 línea de la	Gerencias que son de apoyo a la gerencia general, a la estructura y al directorio. Se encuentran fuera del flujo de trabajo operacional relacionado al control, regulación y sanción. Se encuentran las Gerencias de staff o de apoyo a la gerencia general y al directorio. Su núcleo operativo, son analistas.	<p>Con reporte a la Gerencia General y relación matricial con áreas técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de costos y tarifas <p>De Staff a la Gerencia General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de planeamiento y control de gestión. • Gerencia de comunicaciones y relaciones institucionales • Gerencia de Administración y Finanzas • Gerencia de Recursos Humanos • Gerencia de Modernización e Innovación. <p>De Staff al Directorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria del Directorio. • Gerencia de Asesoramiento legal
	<p>Tienen bajo su responsabilidad garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos por la gerencia de primera línea para el área y la elaboración de planes de acción.</p> <p>Coordinan y asignan las tareas del área al personal a cargo y evalúan su desempeño de acuerdo a las metas planteadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerencias técnicas de las Gerencias de Agua y Saneamiento y de la Gerencia. de Energía Eléctrica y distribuidas. • Áreas de reclamos consultas de todas las gerencias • Áreas de servicios jurídicos de todas las gerencias. • Área de control calidad de la Gerencia de Agua y saneamiento. • Área control técnico de la Gerencia de Agua y saneamiento.

<p>Línea media Gerencias de Segunda línea.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Área de control de inversiones y costos de la Gerencia de Agua y saneamiento. • Área de control y regulación de las energías distribuidas de la Gerencia de Energía eléctrica y distribuida. • Área de control de calidad, de la Gerencia. de Energía eléctrica y distribuida. • Área de seguridad eléctrica de la Gerencia. de Energía eléctrica y distribuida. • Área de control de inversiones y cuadros tarifarios de la Gerencia. de Energía eléctrica y distribuida. • Área de Inspecciones del servicio de transporte público interurbano de la Gerencia de Transporte. • Área de control de tarifas de la Gerencia. de Transporte. • Áreas técnicas de las Gerencia de Redes viales y de la Gerencia de Antenas de telefonía celular. • Área de gestión del talento, de la Gerencia. de RRHH. • Área de factor humano de la Gerencia de RRHH. • Área contable de la Gerencia de Administración y Finanzas. • Área de compras y contrataciones de la Gerencia. de Administración y Finanzas. • Área de innovación y Desarrollo de la Gerencia de Modernización e innovación. • Área de soporte tecnológico de la Gerencia de Modernización e innovación.
<p>Tecnoestructura</p>	<p>Analistas y técnicos que son profesionales. Son puestos en los que se requiere conocimiento técnico específico para el desempeño de la función del puesto. Realizan análisis de datos numéricos, estadísticos, jurídicos, de procesos, entre otros de índole técnica. Reportan información para la toma de decisiones.</p>	<p>Profesionales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Letrada y servicios jurídicos. • Análisis de Costos y tarifas. • Recursos humanos • Comunicaciones institucionales • Innovación y desarrollo • Administración contable y financiera.

<p>Núcleo operativo</p>	<p>Administrativos e Inspectores: Son puestos con tareas operativas porque aplican procedimientos y no requieren conocimientos técnicos específicos, pero sí conocimientos de los trámites y controles que realiza el ERSeP, con la normativa que los comprende.</p> <p>Técnicos Especializados: Son los puestos que aplican procedimientos que requieren conocimientos técnicos específicos para constatar instalaciones, obras, mecánicos y verificar el cumplimiento de reglamentaciones.</p>	<p>Se encuentran en las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Servicios administrativos. ● Reclamos y consultas. ● Inspecciones de transporte. ● Áreas técnicas de las gerencias de agua y saneamiento, energía eléctrica y distribuida, redes viales, antenas de telefonía celular.
--------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

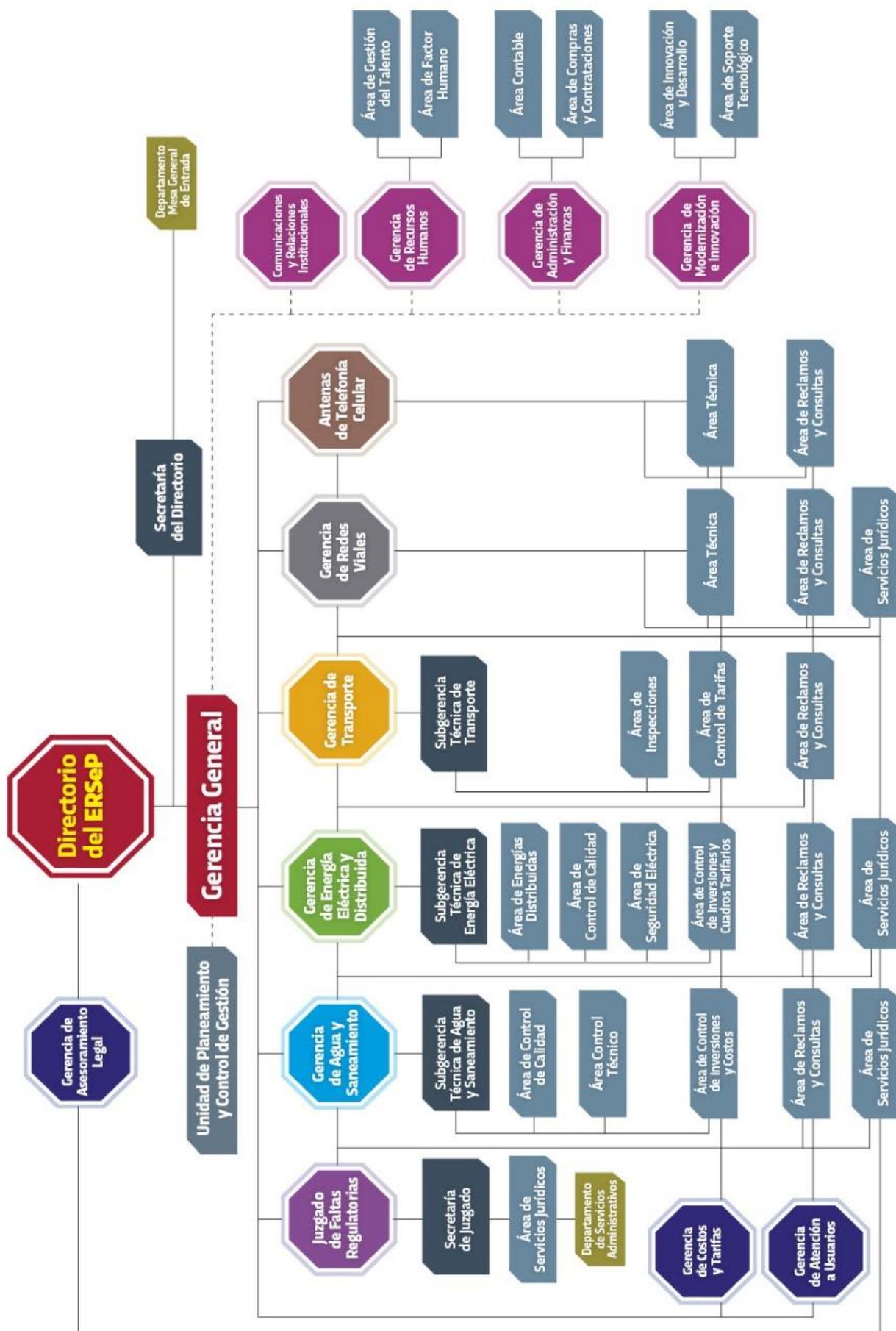


Figura 3. Organigrama propuesto para el Ente Regulador de los Servicios Públicos.

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

El resultado de este trabajo es una propuesta de reorganización funcional para el Ente Regulador de los Servicios Públicos. Es una de las atribuciones del Directorio establecer la estructura orgánica y ésta puede ser delegada a alguna de sus dependencias.

Para obtener este resultado, se partió del análisis de los lineamientos estratégicos del ERSeP y de sus principales unidades organizativas en sus aspectos formales, se identificó el funcionamiento de la organización en base a las funciones que efectivamente se llevan a cabo mediante las entrevistas a diferentes actores de cada parte de la organización, la observación participante y el acceso a documentación. En base a ello se pudieron identificar los problemas que se suscitan con el actual diseño organizacional para identificar los puntos de mejora en base a los lineamientos estratégicos de la repartición y plantear una nueva organización.

La definición del organigrama del ERSeP vigente, estuvo a cargo sólo del Directorio del organismo, quien fue asistido por los profesionales de la asesoría letrada y de administración. Poca o nula intervención tuvo el área de recursos humanos, ya que sólo se la considera una unidad dedicada a la liquidación de haberes, control del ausentismo y administración de los legajos del personal. El resultado fue un organigrama que no responde a aspectos estratégicos como los que se analizaron y definieron en este trabajo.

Es importante destacar este antecedente, porque permite comprender las razones por las cuales el organigrama vigente no obedece a una mirada estratégica, sino más bien a una descripción de un funcionamiento que en ocasiones coincide con el funcionamiento real pero que también omite estructuras que sí funcionan como unidades funcionales o que existen pero que no guardan relación con la misión de las estructuras a las que reportan.

La estructura de personal del ERSeP, es decir, la nómina, estaba conformada por 196 empleados en diciembre de 2012 y a diciembre de 2022, con 204 empleados. Esto habla de que en 10 años se incorporó poco personal y que la estructura intentó mantenerse pequeña, pero tampoco se modernizó (lo cual hablaría de mayor eficiencia en la gestión de los trámites y plazos más acotados de resolución en los reclamos), sin considerar los cambios en el ambiente donde está inmerso el ERSeP. Con ambiente se hace referencia al contexto en cual está inmersa la organización, con tendencia a la modernización del Estado, a la eficientización de la administración pública, a que los ciudadanos tengan mayor accesibilidad a los servicios que brinda el mismo, a un análisis de las necesidades de la organización, a reflexionar en qué

lugar se la quiere posicionar y que estructura organizacional requiere para alcanzar sus metas y a definir cuáles son éstas.

Para poder proponer una refuncionalización a la organización, se identificaron los factores estratégicos que permiten formular una propuesta de visión, misión, valores, objetivos estratégicos y un perfil de competencias para los principales conductores de la organización y las genéricas.

Se identifica que la estructura que mejor se adapta a la misión de la organización, que es la de tipo divisional, evidenciado sus relaciones matriciales a los fines de obtener resultados criteriosos para la toma de decisiones. Se identificaron las divisiones principales basadas en cada servicio público regulado que se subdividen en unidades que comparten la misma función siguiendo la lógica de un proceso de trabajo. Se identifican otras divisiones consideradas de Staff, por ser las que le dan soporte a la estructura propia del flujo de operaciones del ERSeP en su misión, poniendo en valor el rol importante de recursos humanos, las comunicaciones y la modernización para llevar adelante una gestión pensada estratégicamente.

Este estudio no es concluyente y es perfectible. Un futuro trabajo consistirá en realizar las descripciones de cada puesto alineadas a las principales funciones de cada unidad funcional, con la definición del perfil de competencias requerido para cada uno, lo cual permite seleccionar al personal adecuado a cada posición. Por otra parte, mediante un estudio de las competencias que efectivamente posee cada trabajador, podrían reubicarse trabajadores en otras posiciones más acordes a su perfil, para optimizar su desempeño y confeccionar planes de desarrollo para contribuir a la formación profesional y personal.

En este sentido, se deja planteado el modelo de descripción de puesto a utilizar, basado en el modelo aprobado por la Secretaría de Capital Humano, de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Córdoba (Resolución 574, 2022), con algunas adaptaciones propias, en el apartado Anexo, como anexo 3 y un instructivo para completar el documento.

La estructura funcional, siempre deberá revisarse y adaptarse a los cambios del entorno, a las necesidades de la ciudadanía, a las nuevas políticas públicas y ambientales, al impacto del cambio climático en los recursos naturales, al desafío que representa que la gente que trabaje en la administración pública esté orgullosa de pertenecer a este sector y sea

reconocida profesionalmente y bien remunerada, para que la organización siga siendo un Ente técnico, confiable, eficiente y accesible. Teniendo como premisa o como valor: “ser y hacer cada vez mejor lo que hacemos”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnoletto, E. J. (2005). *La gestión organizacional en la Administración Pública* (1° ed., Vol. 3). Universidad Católica de Córdoba.
- David, F. R. (2006). *Conceptos de administración estratégica* (12th ed.). Pearson Educación.
- Ente Regulador de los Servicios Públicos. (2006). *Resolución general N° 16* [Procedimiento único de reclamos.]. Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Ente regulador de los servicios públicos. (2021). *Resolución General 69* [Estructura Orgánica del Ente Regulador de los servicios públicos]. Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Gibson, J. L., Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (12th ed.). McGraw Hill.
- INSTITUCIONAL – ERSeP. (n.d.). ERSeP. Retrieved December 11, 2022, from <https://ersep.cba.gov.ar/institucional/>
- Legislatura de la Provincia de Córdoba. (2007, marzo 6). *Escalafón para todo el personal que presta servicios en el ámbito de la administración pública provincial. Ley 9361*. Córdoba, Córdoba, Argentina.
- <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-9361-123456789-0abc-defg-163-9000ovorpyel/actualizacion>
- LEY 8835 CARTA DEL CIUDADANO. (2000). ERSeP. Retrieved December 11, 2022, from <https://ersep.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2021/08/LEY-8835.pdf>
- Ministerio de Modernización de la Nación. (2016, marzo 1). *Plan de Modernización del Estado. Aprobación*. [Decreto 434].
- Mintzberg, H. (2001). *Diseno De Organizaciones Eficientes* (2nd ed.). El Ateneo.
- Sanz, A. (2006). La administración pública. In *Manual de ciencia política* (3° ed., pp. 477-494). Tecnos.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados. Paidós, España.

ANEXOS

Anexo I. Resolución 69/2021. Estructura Orgánica del Ente Regulador de los Servicios Públicos

Anexo II. Organigrama. Resolución 69/2021.

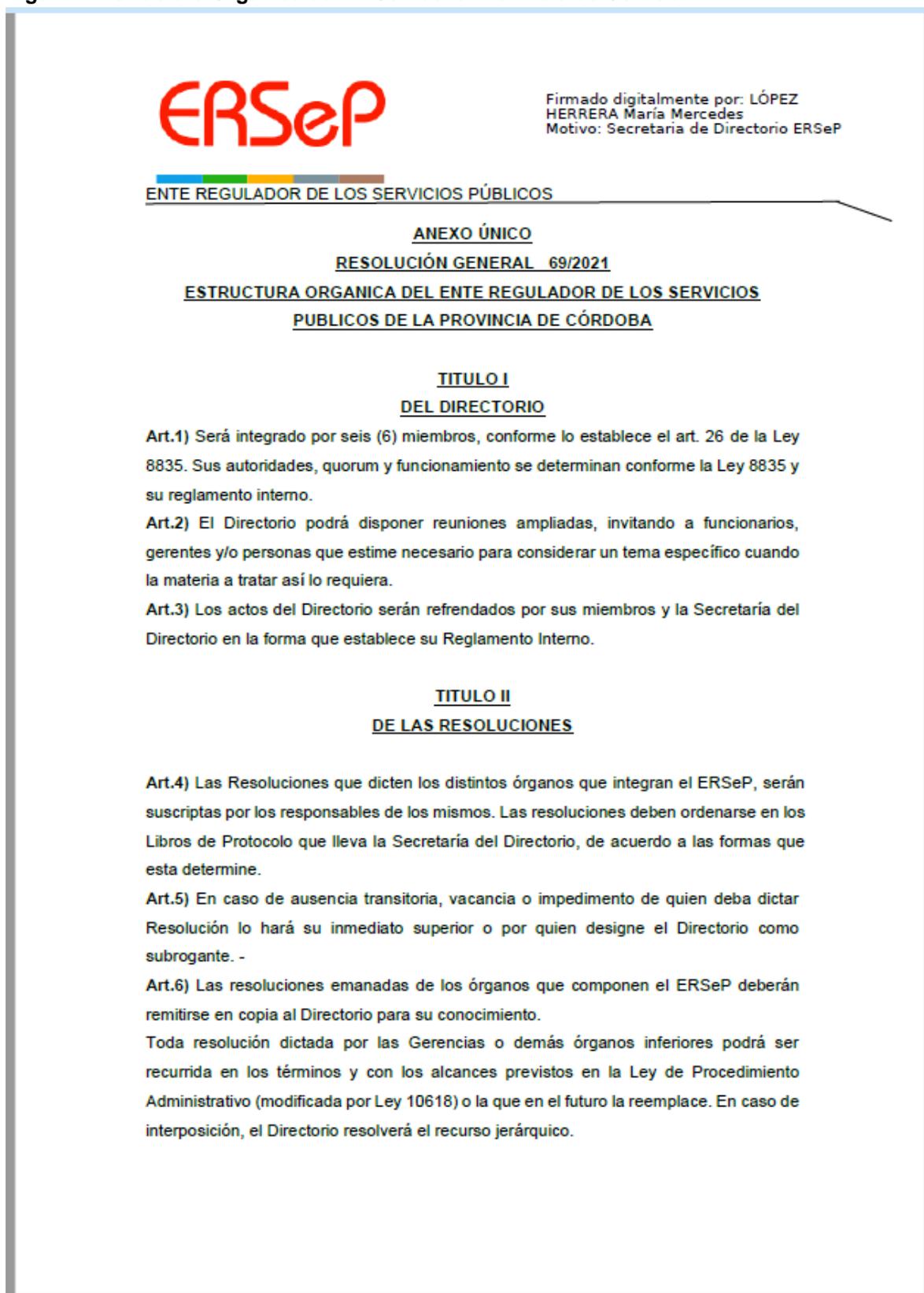
Anexo III. Preguntas orientativas para las entrevistas.

Anexo IV. Descripción de puesto.

Anexo V. Instrucciones para completar el documento de descripción del puesto

Anexo I

Figura 1. Estructura Orgánica del ERSeP de la Provincia de Córdoba





ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Sólo las resoluciones emanadas del Directorio del ERSeP causan estado y agotan la vía administrativa en los términos del artículo 33 de la Ley 8835.

El Directorio, de considerarlo necesario, puede avocarse al conocimiento y decisión de cualquier asunto en que intervenga un órgano inferior.

TITULO III

CAPITULO 1 - DE LA ESTRUCTURA

Art.7) Es facultad del Directorio la instrumentación de las respectivas gerencias, áreas, departamentos y secciones en los distintos niveles, orientado al debido y adecuado cumplimiento de las competencias y funciones. Asimismo, podrá disponer la forma en que se organicen las dependencias existentes o a crearse.

Art.8) Las únicas dependencias que existirán en el ERSeP son las expresadas en la presente resolución; quedando sin efecto toda denominación que no se ajuste a las mencionadas, ello sin perjuicio a los modos de trabajo y la distribución de roles que se efectúen en los distintos ámbitos de trabajo.

TITULO IV – FUNCIONES Y COMPETENCIAS

CAPITULO 1 – DE LAS DEPENDENCIAS QUE REPORTAN AL DIRECTORIO

Art.9) Secretaría de Directorio (art. 30 de la ley 8835): Compuesta por un Secretario quien deberá tener título de Abogado o Notario. Asistirá al Directorio en todos sus actos, tendrá las responsabilidades de registrar las actuaciones del Directorio, llevar los Libros de los distintos Protocolos, expedir certificaciones y otras actividades según reglamento interno. Asimismo, tiene a su cargo la **Mesa General de Entradas del ERSeP**

Art. 10) La Mesa General de Entrada, tendrá como sección su propio personal responsable, reportando a la Secretaría del Directorio. Entre sus funciones se enumeran:

- 1- La recepción de documentación tanto interna como externa
- 2- Gestión del SUAC.
- 3- Asistencia y acompañamiento al ciudadano en gestiones vinculadas a la plataforma Ciudadano Digital
- 4- Llevar el registro y archivo electrónico de la documentación propia del área
- 5- Confeccionar y distribuir notificaciones; receptor y distribuir el correo



ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

6- Caratular, tipificar, registrar y distribuir los trámites a los diferentes organismos del ERSeP y delegaciones del interior, e informar al público sobre el trámite en particular

Art.11) Administración del ERSeP: La administración del ERSeP estará a cargo de un profesional con título de Contador/a o afines, reportando al directorio y desplegando facultades en las cuestiones que les son propias de la materia en la que actúa. Entre otras funciones tiene a su cargo:

- 1) Administrar los recursos económicos del ERSeP.
- 2) Elaborar y proponer al Directorio el presupuesto anual de gastos y recursos.
- 3) Garantizar los ingresos económicos del Ente, y el cobro de sus acreencias.
- 4) Organizar la procuraduría, a los efectos de la percepción de los créditos que se adeuden al Ente.
- 5) Contaduría.
- 6) Tesorería.
- 7) Rendiciones de Cuentas.
- 8) Gestión de Calidad
- 9) Liquidación de sueldos.

Art. 12) En el desarrollo de tales funciones será asistido por:

El Área de Compras y Contrataciones, que tendrá las siguientes funciones:

- 1) Registrar y mantener actualizado el Inventario del patrimonio del ERSeP
- 2) Efectuar y gestionar el mantenimiento y limpieza de inmuebles, muebles y automotores de propiedad del ERSeP o que este ocupe.
- 3) Proveer suministros a las distintas unidades organizativas del ERSeP
- 4) Receptar las solicitudes de provisión de bienes y servicios requeridos por parte de las diversas dependencias del organismo y gestionar las respectivas compras o contrataciones con los recaudos establecidos en el Reglamento respectivo y demás normativa relacionada.
- 4) Intervenir y colaborar en los procedimientos de contratación previstos elaborando pliegos, solicitando cotizaciones y toda cuanta actividad sea menester para la mejor consecución de sus tareas.
- 5) Llevar un registro de proveedores del organismo debidamente actualizado.



ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Art.13) En los casos en los que el Directorio lo autorice, podrá contar con la intervención de colaboradores externos en la consecución de sus tareas.

Art. 14) Asesoría Letrada: La Asesoría Letrada del ERSeP estará a cargo de un/a profesional con título de abogado/a. Entre otras funciones propias de la asesoría jurídica le compete:

- 1) Brindar asistencia al Directorio a través de dictámenes e informes, cuyo protocolo llevará de manera ordenado de manera anual.
- 2) Intervenir en el control de legalidad de todos los actos y hechos propios del Ente.
- 3) Intervenir, cuando resulte pertinente, en los procedimientos de compras y contrataciones de ERSeP conforme su reglamento. Integra asimismo la Comisión de Evaluación y Valoración de Propuestas en los procedimientos de Licitación Pública.
- 4) Llevar el protocolo electrónico de respuestas de oficios judiciales
- 5) Intervenir en la gestión y suscripción de convenios con instituciones académicas o de otra índole.
- 6) Coordinar la actuación de los servicios jurídicos de cada gerencia, tendiendo a la unificación de criterios y procedimientos
- 7) Colaborar con la sustanciación de reclamos que por sus especiales características se resuelvan en el ámbito de Atención a Usuarios

Art. 15) Tiene a su cargo la **Sección de Mediación** cuyo funcionamiento obedece a su reglamentación respectiva y la **Sección de Registros** la que tiene por objeto llevar los respectivos registros de prestadores en el ámbito de competencia del ERSeP.

Art. 16) Atención al Usuario: Reportando de manera directa al Directorio del organismo, tendrá - entre otras- las siguientes funciones:

- 1) Receptar los reclamos de los usuarios.
- 2) Asesoramiento al usuario.
- 3) Seguimiento y gestión del trámite hasta su conclusión.
- 4) Tendrán a su cargo la sustanciación y resolución de todos los tramites relativos a su competencia, como de aquellos que específicamente le hayan sido delegados,

pudiendo requerir colaboración a los demás órganos del Ente, debiendo articular la sustanciación con Asesoría Letrada.

En aquellos tramites en que por su complejidad o temática se considere necesaria la intervención de la gerencia respectiva, serán remitidos a la misma para su sustanciación y resolución en su caso.

- 5) El máximo responsable del área tendrá facultades resolutorias, en ausencia de este en quien delegue dicha función, con conocimiento del Directorio. -
- 6) En la sustanciación de los reclamos deberá tener presente los principios de celeridad, economía de procedimiento, sencillez y eficacia, pudiendo hacer uso de los más diversos medios de comunicación electrónica, y en aquellos que el medio dificulte la firma serán tomados e impulsados de oficio.
- 7) Impulsar la organización de Asociaciones de Usuarios para el logro de un mejor control y mayor calidad. -

Art. 17) Prensa, Difusión y Protocolo: Esta sección desarrollará las siguientes funciones:

- 1) Información Intema, externa e Institucional propia de las actividades del Ente.
- 2) Administración de la página web y redes sociales.
- 3) Actividades propias de protocolo.

CAPITULO 2 - DEL JUZGADO DE FALTAS REGULATORIAS

Art. 18) El Juzgado de Faltas Regulatorias, estará a cargo de un/a profesional que deberá poseer título de abogado y dependerá directamente del Directorio del ERSeP. En caso de ausencia del Juez de Faltas Regulatorias, éste podrá ser remplazado por un abogado de dicho juzgado y/o la Asesoría Letrada, según establezca el Directorio del ERSeP.

El Juez de Faltas contará con apoyo administrativo y técnico para el ejercicio de sus funciones. Asimismo, el Directorio podrá crear "Secciones" con especialidad en cada uno de los servicios públicos, actividades u obras que ingresen bajo su órbita de actuación. Dichas dependencias actuarán como auxiliares o colaboradores del Juez de Faltas Regulatorias.



ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Art. 19) El Juzgado de Faltas Regulatorias tendrá a su cargo la sustanciación de los procedimientos referidos a infracciones regulatorias, y la aplicación de las sanciones que pudieran corresponder a los prestadores y/o personas físicas o jurídicas que intervengan en los servicios públicos, o en actividades u obras que se encuentren bajo la órbita de control y regulación del ERSeP.

Art. 20) Procedimiento ante el Juzgado de Faltas Regulatorias: Cuando las Gerencias o áreas del ERSeP adviertan presuntas infracciones o transgresiones a la normativa regulatoria de aplicación, deberán ponerlo en conocimiento del Juzgado de Faltas Regulatorias.

A tal fin, se formará expediente, elevando Acta de Constatación y antecedentes que pudieran corresponder, y de considerar necesario un informe circunstanciado de los antecedentes del caso en un plazo no mayor a cinco (5) días hábiles desde la fecha en que se haya tomado conocimiento de la presunta infracción.

El Juez de Faltas podrá requerir asistencia administrativa y técnica a las Gerencias y demás órganos inferiores a los fines de la sustanciación del trámite.

Deber de Colaboración: Es deber de las Gerencias, áreas y funcionarios del ERSeP prestar el auxilio necesario que les sea requerido por el Juez Regulatorio de Infracciones y Sanciones para el ejercicio de sus funciones.

Art. 21) Resoluciones - Impugnaciones: Será de aplicación respecto de las resoluciones del Juzgado de Faltas Regulatorias lo previsto en el artículo 6 de la presente.

CAPITULO 3 - DE LAS GERENCIAS

Art. 22) El ERSeP se integra con Gerencias, en las materias y competencias que les son propias, y en las funciones que se les asigne en forma individual o en conjunto (Art. 30 ley 8835). En dicho marco, el ERSeP tendrá las siguientes Gerencias:

- 1) Gerencia General.
- 2) Gerencia de Agua y Saneamiento.
- 3) Gerencia de Energía Eléctrica.
- 4) Gerencia de Transporte.

5) Gerencia Vial y Edilicia.

Art. 23) Las Gerencias serán encabezadas por un gerente y coordinadas por el Gerente General, dependiendo estas directamente del Directorio. Tendrán a su cargo la sustanciación y resolución de todos los tramites relativos a su competencia, como de aquellos que específicamente le hayan sido delegados.

Art. 24) Para la sustanciación de sus trámites las Gerencias contarán con los respectivos servicios jurídicos que actuarán en forma coordinada con la Asesoría Letrada,

Art. 25) GERENCIA GENERAL: Estará integrado por una persona que tendrá a su cargo la coordinación de las gerencias que integran el ERSeP. Asimismo, en caso de ausencia del titular de alguna las gerencias, el Gerente General asumirá provisoriamente su reemplazo.

Art. 26) Además de las tareas inherentes a su función, el Gerente General:

- 1) Coordina las distintas Mesas Tarifarias
- 2) Tiene a su cargo y coordinará las tareas inherentes a los procesos de modernización e innovación de los procedimientos y tramites del Ente
- 3) Interviene, cuando resulte pertinente, en los procedimientos de compras y contrataciones de ERSeP conforme su reglamento. Integra asimismo la Comisión de Evaluación y Valoración de Propuestas en los procedimientos de Licitación Pública.
- 4) Coordina e instruye a las dependencias que reportan a la Gerencia General
- 5) Interviene en la comunicación institucional interna y externa, así como el vínculo con otras reparticiones.

Art. 27) Reportan al Gerente General:

- 1) Área de Costos y Tarifas
- 2) Área de Recursos Humanos
- 3) Área de Sistemas y Telecomunicaciones

Art. 28) Área de Costos y Tarifas: Esta área está a cargo de un profesional con título de Contador, Licenciado en Economía o carreras afines. Asistido por un cuerpo de profesionales idóneos, desarrollará las siguientes funciones:

- 1) Estudio de los costos en los distintos servicios que regula el ERSeP y su correlativo cuadro tarifario.
- 2) Formulación de dictámenes, proyectos y propuestas para el directorio.

Art. 29) Área de Recursos Humanos: Esta área estará a cargo de un profesional con competencia en la materia. Podrá ser asistido por técnicos o administrativos en la consecución de sus tareas. Desarrollará las siguientes funciones:

- 1) Administrar todas las cuestiones relacionadas con el personal del ERSeP.
- 2) Efectuar el control de ausentismo y de productividad, informando de manera periódica al Gerente General y al Directorio
- 3) Intervenir en la tramitación de pases, cambios de agrupamiento y toda otra cuestión vinculada a la carrera administrativa de los agentes.
- 4) Iniciar e instruir, en colaboración con la Asesoría Letrada, los procedimientos disciplinarios que pudieren corresponder respecto de los agentes y de conformidad a la normativa aplicable.
- 5) Impulsar y organizar actividades del personal, tendientes a una mayor capacitación y calidad en las actividades propias que se desempeñen.
- 6) Realizar convenios con casas de estudios para la contratación de pasantes y/o prácticas profesionales.
- 7) Implementar acciones tendientes al bienestar o beneficios al personal

Art. 30) Área de Sistemas y Telecomunicaciones

Esta área estará a cargo de un profesional con competencia en la materia. Podrá ser asistido por técnicos o administrativos en la consecución de sus tareas. Desarrollará las siguientes funciones:

- 1) Asesoramiento en todo lo atinente al equipamiento y sistema informático, al desarrollo de redes, administración de base de datos y articulaciones con la administración pública general.
- 2) Control, asesoramiento y desarrollo en todo lo atinente al sistema telefónico y de comunicaciones en general
- 3) Mantenimiento de equipos informáticos y telefónicos.



ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

CAPÍTULO 4 – GERENCIA DE AGUA Y SANEAMIENTO

Art. 31) Esta gerencia desarrollará las siguientes funciones:

- 1) La regulación y control de los servicios de agua y saneamiento; como así, las actividades propias de su función.
- 2) El control del cumplimiento de las disposiciones que rigen la prestación del servicio.
- 3) El control del cuidado y buen uso del bien concesionado para seguridad del usuario y conservación del bien.
- 4) Colaborar con el Área de Usuarios en los distintos reclamos.
- 5) A los fines de una mejor administración la gerencia tendrá:
 - a. Para las funciones de regulación y control una Sección Técnica y una Sección de Calidad.
 - b. En lo atinente a reclamos una Sección de reclamos que trabajará en forma coordinada con Atención a Usuarios.

CAPITULO 5 - GERENCIA DE ENERGIA ELÉCTRICA

Art. 32) Esta gerencia desarrollará las siguientes funciones:

- 1) La regulación y control de los servicios de energía eléctrica y generación distribuida de energías renovables asociadas a la red eléctrica pública como así, las actividades propias de su función.
- 2) El control del cumplimiento de las disposiciones que rigen la prestación del servicio.
- 3) El control del cuidado y buen uso del bien concesionado para seguridad del usuario y conservación del bien.
- 4) Colaborar con el Área de Usuarios en los distintos reclamos.
- 5) A los fines de una mejor administración la gerencia tendrá:
 - a) Para la función de regulación y control una sección Técnica.
 - b) En lo atinente a reclamos una sección de reclamos que trabajará en forma coordinada con Atención a Usuarios.
 - c) En lo atinente a Generación Distribuida de Energías Renovables, a cargo de todo lo relativo a la aplicación de la Ley Provincial N° 10.604 y Ley Nacional 27424 y demás normativa inherente.

Art. 33) De esta Gerencia dependerá el Área de Seguridad Eléctrica y Antenas de Telefonía Celular.



ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La misma tendrá a su cargo la sustanciación y resolución de todos los trámites relativos a su competencia, como de aquellos que específicamente le hayan sido delegados, debiendo articular la sustanciación con Asesoría Letrada.

A los efectos que corresponda, el responsable del Área se ocupará de la gestión administrativa del personal a su cargo, así como de las solicitudes y autorizaciones relativas a convenios y demás provisiones de la misma.

Dicha Área se subdividirá en Secciones, con las funciones que en lo inmediato se indican.

Sección de Seguridad Eléctrica:

- 1) A cargo de todo lo relativo a la aplicación de la Ley Provincial N° 10.281 y demás normativa inherente.
- 2) Llevar el Registro de Instaladores Electricistas Habilitados.
- 3) Coordinar y articular las capacitaciones de los Instaladores.
- 4) Fiscalizar el cumplimiento de la ley, efectuando inspecciones y brindando información.
- 5) Colaborar con el Área de Atención a Usuarios en la resolución de reclamos.

Sección de Antenas de Telefonía Celular:

- 1) El control de instalaciones y mediciones relacionadas con las antenas de telefonía celular.
- 2) Responder las solicitudes de informes y requerimientos de los ciudadanos y de los prestadores.
- 3) Colaborar con el Área de Atención a Usuarios en la resolución de reclamos.

CAPITULO 6 -GERENCIA DE TRANSPORTE

Art. 34) Esta gerencia desarrollará las siguientes funciones:

- 1) La regulación y control de los servicios de transporte regular, especial, y cualquier otro que la secretaria de transporte de la provincia pudiera autorizar.
- 2) El control del cumplimiento de las disposiciones que rigen la prestación del servicio.
- 3) El control del cuidado y buen uso del bien concesionado para seguridad del usuario y conservación del bien.

- 4) La colaboración con Atención a Usuarios para la resolución de Reclamos.
- 5) A los fines de una mejor administración la gerencia tendrá:
 - a) Una sección Técnica administrativa, avocada a las funciones propias de los temas de la gerencia
 - b) Un cuerpo de inspectores distribuidos en las delegaciones de la ciudad de Córdoba (ETOC) y el interior de la provincia, así como en los operativos en los que sean convocados.

CAPITULO 7 - GERENCIA VIAL-Y EDILICIA

Art. 35) Esta gerencia desarrollará las siguientes funciones:

- 1) El control del cumplimiento de las disposiciones que rigen la concesión vial.
- 2) El control del cumplimiento de las disposiciones que rigen la concesión edilicia.
- 3) El control del cuidado y buen uso del bien concesionado para seguridad del usuario y conservación del bien.
- 4) Tendrá funciones técnicas, legales y administrativas propias de los temas de la gerencia.
- 5) Colaborar con Atención a usuarios para la resolución de Reclamos.

TITULO V - DISPOSICIONES GENERALES

Art. 36) Los distintos órganos que se expresan en la presente tienen una función de ordenamiento administrativo, por lo cual se pueden desempeñar con personal de las más diversas categorías y niveles remunerativos, conforme el grado de responsabilidad de cada uno. Por presidencia del Directorio se podrán asignar los distintos roles según las necesidades de servicio, determinando las remuneraciones y categorías conforme el grado de responsabilidad. -

Art. 37) El Área de Recursos Humanos en base a la presente resolución y las especiales que puedan dictarse, armonizará categorías y remuneraciones del personal. Especificando los distintos niveles de personal en general y funcionarios que correspondan a los distintos órganos del ERSeP, propendiendo a un mayor equilibrio en responsabilidad y remuneración.

Firmado digitalmente por: SANCHEZ Luis
Antonio
Motivo: Director ERSeP

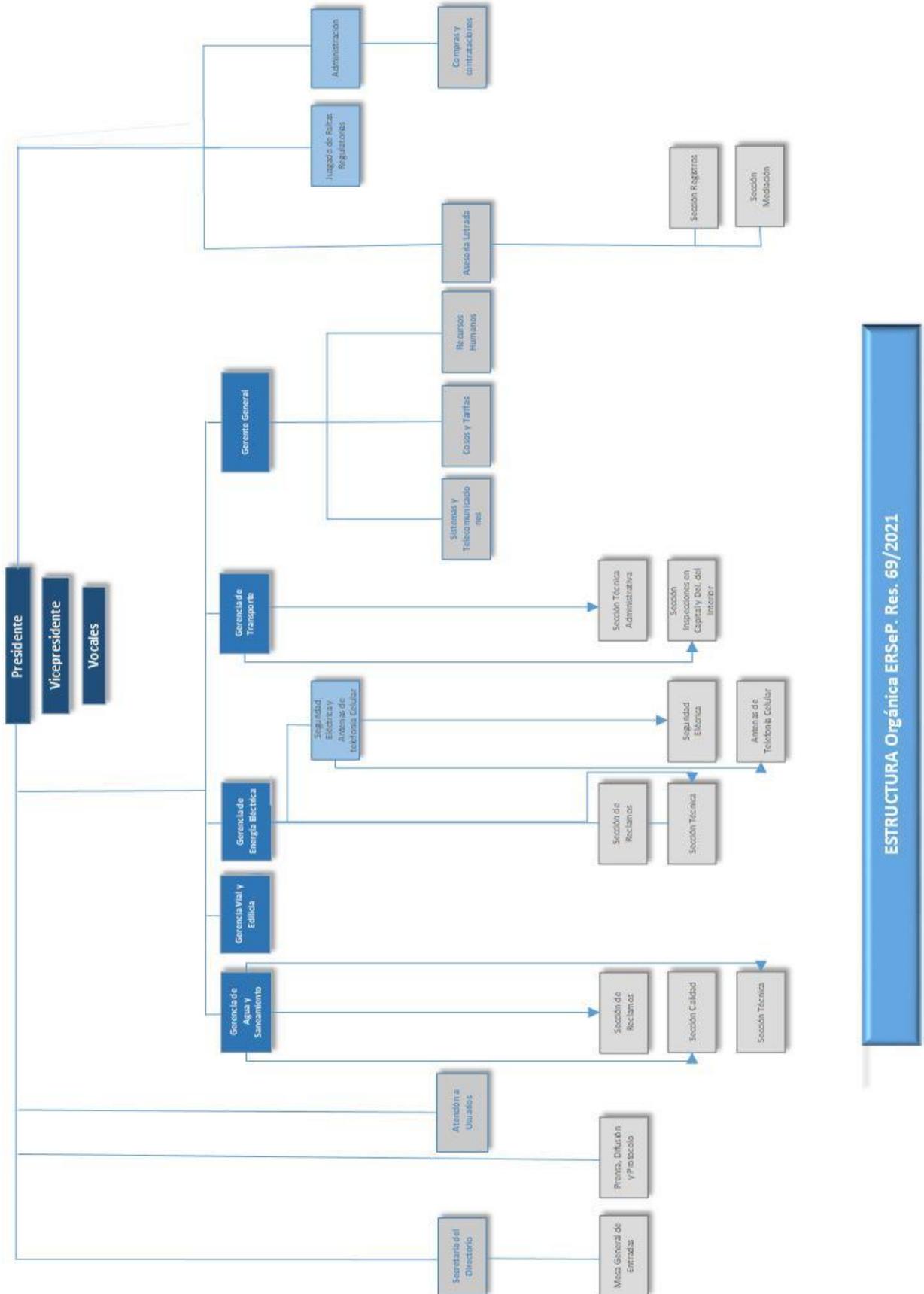
Firmado digitalmente por: SCAMLETTO
José Luis
Motivo: Vicepresidente ERSeP

Firmado digitalmente por: JUIZ David Robinson
Robinson
Motivo: Secretario de Directorio ERSeP

Firmado digitalmente por: CORTES
Facundo César
Motivo: Secretario de Directorio ERSeP

Firmado digitalmente por:
BLANCO Mario Agenor
Motivo: Presidente ERSeP
Firmado digitalmente
por Walter Scavino

Anexo II. Organigrama Resolución 69/2021



ESTRUCTURA Orgánica ERSeP. Res. 69/2021

Figura 1. Organigrama ERSeP actual.

Fuente: Resolución General 69/2021. Estructura orgánica ERSeP.

Anexo III. PREGUNTAS ORIENTATIVAS PARA LAS ENTREVISTAS

MISIÓN:

Dirigidas a:

Directorio, gerente general, mandos medios, tecnoestructura y núcleo operativo.

- En sus palabras, ¿cuál es para Ud. la razón de ser de la organización, o dicho de otro modo, para qué existe el ERSeP?
- ¿Cuál es el público objetivo de los servicios de ERSeP?
- ¿Cuál es la misión de su rol (caso del gerente general) o del área que dirige? ¿Qué rol considera que debería desempeñar?
- ¿En qué contribuye su rol/área a la misión del ERSeP?

Funciones

- Enumere del 1 al 5 las principales funciones de su área/rol, en orden de prioridad.
- ¿Desempeña cada una de ellas? Si la respuesta es no, ¿por qué no lo hace?
 - Considera que alguna de ellas debería ser una función de otra área, ¿por qué?
 - ¿Considera que alguna función de otra área debería estar en la suya?, ¿por qué?

Relaciones de trabajo y comunicación

Dirigidas a:

Directorio, gerente general, mandos medios, tecnoestructura y núcleo operativo.

- ¿Con qué áreas se relaciona y en qué se relaciona con cada una de ellas?
- ¿Cómo circula la información entre las áreas? Es decir, ¿qué soportes o canales se utilizan?

Toma de decisiones

Para el Directorio: Como miembro del directorio, ¿qué considera que necesita el Directorio para tomar decisiones?

¿Cómo interactúa el Directorio con las áreas de trabajo?

¿Cómo fluye la información entre el directorio y las áreas de trabajo?

¿Por qué medios o canales circula la información con las áreas de trabajo?

Para Gerente general:

¿Qué relaciones de trabajo tiene dentro de ERSeP y fuera de éste?

¿Qué decide en su rol?

Cuando debe tomar decisiones: ¿con qué información cuenta?, ¿Cómo le llega esta información?

Dirigidas a: Mandos medios, tecnoestructura y núcleo operativo

- Cuando toma decisiones en su área ¿debe consultarlas antes? ¿Con quién?
- ¿Qué decide sin consultar?

VISIÓN

Dirigidas a:

Directorio, gerente general, mandos medios, tecnoestructura y núcleo operativo.

- ¿Qué se quiere lograr como organización? ¿A dónde se quiere llegar como organización?
- ¿Quién define el rumbo de esta repartición?
- En su opinión ¿Qué debería hacerse para lograrlo?
- En su opinión ¿Su área está alineada con la visión de la repartición?

AMBIENTE

Dirigidas a:

Directorio, gerente general, mandos medios, tecnoestructura y núcleo operativo.

Al ser ERSeP una repartición pública, su ámbito de incumbencia abarca al territorio provincial de Córdoba.

- ¿A quiénes auditamos? ¿Podemos auditar a todos los prestadores de la provincia de Córdoba?

- ¿Considera que debería llegar a algún departamento/municipio de la provincia al que no está llegando? ¿Por qué?

SERVICIOS

Dirigidas a:

Directorio, gerente general, mandos medios, tecnoestructura y núcleo operativo.

- ¿Qué servicios brinda ERSeP?, ¿Cómo lo hace?
- ¿Considera que ERSeP debería ofrecer otro u otros servicios, además de los que ya presta? y de los que presta, ¿debería asignarse a otro organismo por qué?

CUAL ES LA PROPUESTA DE VALOR DEL ERSeP

Dirigidas a:

Directorio, gerente general, mandos medios, tecnoestructura y núcleo operativo.

Se refiere a aquello que le mostramos a los ciudadanos o nuestro público objetivo, respecto a lo que el ERSeP hace, lo que es indispensable para involucrarse.

La propuesta de valor relaciona los aspectos más destacados de una organización, lo que mejor hace y la posiciona ante su público objetivo como capaz de resolver los problemas que ellos tienen.

- ¿Cuál o cuáles cree que son esos aspectos destacables del ERSeP por lo cual los municipios solicitan la auditoría o control?
- ¿Cuál o cuáles cree que son esos aspectos destacables del ERSeP por lo cual los ciudadanos confían en la organización para efectuar sus reclamos?
- ¿Qué hacemos mejor que otros entes reguladores?

Anexo IV. Descripción de puesto.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto	
Nombre de la organización	
Unidad de organigrama (área, sector)	
Superior Directo	
Reportes Matriciales	
Tipo de tarea	Profesional
Fecha de vigencia	

2. MISIÓN DEL PUESTO

--

3. PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none">• 1.• 2• 3• 4• 5
--

4. RELACIONES DE TRABAJO

Internas		Externas	
Con quién	Propósito	Con quién	Propósito

5. RESPONSABILIDADES

Supervisión del trabajo de otros	NO
Sobre dinero y/o bienes materiales	NO
Operación y protección de equipos	NO
Manejo de información confidencial	NO
Otras (especificar)	NO

6. REQUISITOS DEL PUESTO

Turno	Otro: Especificar cual	
Carga horaria semanal	30 horas	
Disponibilidad para viajar	Si	
Conducción de vehículos	Si	Tipo de licencia:

Nivel de estudios mínimo requerido

Manejo de idiomas	
Indicar idioma:	Básico

Manejo de recursos informáticos (indicar nombre del sistema)	Nivel
	Básico
	Básico
	Básico

Requisitos excluyentes	Requisitos deseables

Competencias específicas del puesto	

7. CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO

--

8. OBSERVACIONES

--

Emitió	Revisó	Aprobó
---------------	---------------	---------------

Anexo V. INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL DOCUMENTO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Objetivo

El objetivo de la descripción del puesto es contar de una manera clara y resumida las principales funciones que debe realizar una persona en el mismo y especificar los requisitos que la labor le va a demandar a la persona que lo ocupa nivel de conocimientos, experiencia, manejo de herramientas, actitudes y habilidades.

Proporcionar las instrucciones para su compleción, favorece el entendimiento de cada elemento que la compone. Se brinda a continuar una definición de los mismos.

1. Identificación Del Puesto:

- a. **Título del puesto:** Es el nombre que tiene el puesto en la organización. Debe reflejar la característica esencial del puesto. Por ejemplo: *Analista de costos y tarifas o Jefe de área de contabilidad.*
- b. **Nombre de la organización:** Es el nombre de la organización a la cual pertenece el puesto.
- c. **Unidad de organigrama:** área y sector en los que se encuentra el puesto. Por ejemplo: Departamento de mesa general de entrada de la secretaría del directorio.
- d. **Superior Directo:** es el nombre del puesto de dependencia inmediato superior al de la posición. Por ejemplo: *en el caso del analista de costos y tarifas, es el Gerente de Costos y Tarifas.*
- e. **Reportes matriciales:** es el nombre de o los puestos con los cuales la posición tiene una relación para informar los resultados de la labor.
- f. **Tipo de Tarea:** Seleccionar de la lista desplegable el tipo de tarea que debe realizar el ocupante del puesto.
- g. **Fecha de vigencia:** Fecha a partir de la cual rige la aprobación del Formulario de Descripción del Puesto.

2. **Misión Del Puesto:** Describe de manera general para qué existe ese puesto, así como el resultado que se espera alcanzar. Por ejemplo: *“Determinar los valores óptimos de las tarifas de las prestadoras de servicios públicos, que permitan sostener la calidad de los mismos a un costo asequible para el usuario”.*

- 3. Principales Funciones Del Puesto:** Describe las responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar para alcanzar el objetivo del puesto. Para la correcta redacción de las mismas se debe tener en cuenta:
- Elegir el verbo que mejor representa a la acción a desempeñar en la función.
 - Definir sobre qué opera esa acción para realizar la función.
 - Indicar cuál es el resultado que se espera conseguir.

En síntesis, debe definir: qué se hace, sobre qué y para qué.

- 4. Relaciones de Trabajo:** Son las relaciones que tiene el puesto para desempeñar las funciones, tanto dentro de la organización como las externas a la misma, con otras organizaciones u organismos.

- 5. Responsabilidades:** Define cuáles son las incumbencias o deberes que se tienen en el puesto desempeñado.

- 6. Requisitos del puesto:** Condiciones para que las funciones sean desempeñadas correctamente. Se incluyen aquí:

- Disponibilidad:** Turno, carga horaria, disponibilidad para viajar y manejo de vehículos.
- Nivel educativo mínimo requerido:** indicar el nivel académico alcanzado que debe tener el ocupante del puesto. Por ejemplo: Universitario.
- Idioma:** solo indicar en este campo el idioma si el puesto lo requiere y qué nivel.
- Manejo de recursos informáticos:** Especificar en este campo si el puesto requiere el uso de herramientas informáticas y qué sistema debe saber operar y con qué nivel.
- Requisitos excluyentes y requisitos deseables:** Dentro de los primeros, indicar otros requisitos o condiciones para desempeñar las funciones, que no hayan sido mencionados en los puntos anteriores. Dentro de los segundos, especificar experiencia y/o formación, capacitación o título que es deseable que el ocupante del puesto posea.
- Competencias específicas del puesto:** indicar cuál es la capacidad, habilidades, conocimientos y aptitudes que debe tener la persona para asumir en su totalidad el cargo. Por ejemplo: Analizar y usar la información de costos para la planificación y toma de decisiones.

- 7. Condiciones del entorno de trabajo:** Indicar cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.
- 8. Observaciones:** Indicar otra información que se considere relevante para el desempeño del puesto que no haya sido considerada en los puntos anteriores. Por ejemplo: *“Conocimientos que debe tener para el ejercicio del rol: Marco regulador de los servicios públicos, Guías ENOHSA, normas OSN (compendio de normas técnicas). Resoluciones generales de los cargos tarifarios, de ETU, de medidor patrón y de registro de prestadores”.*

En los últimos campos se deberá consignarse quién ha sido la persona designada o autorizada del área de recursos humanos para completar el documento, quién fue el responsable de revisar el contenido del documento que sería la autoridad superior posición, gerentes y por último quién lo aprobó, que en el caso del ERSeP, es el Directorio.