



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN EN UNA POLITICA

MANUAL DE FUNCIONES PARA DIRECCIÓN
GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE
SALUD.MENDOZA, 2018.

Trabajo de Investigación

POR

María Agustina Barroso

Profesor Tutor

Mgter. Patricia Liliana Pueblas

Nº de Registro

27527

e-mail

mariaagustinabarroso@gmail.com

Mendoza - 2018

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se propuso confeccionar un Manual de Funciones a la Dirección General de Administración de Salud. Así, se desarrolló el concepto de organización, estructura organizacional, análisis de puestos, manuales de funciones para luego en el caso práctico presentar el modelo de elaboración propia, que nos permitió determinar las funciones de cada puesto de trabajo.

El estudio comenzó en el 2017, finalizando a principios del 2018. La metodología de investigación según su naturaleza fue cualitativa, descriptiva y el diseño del mismo no experimental y transversal, ya que no se manipularon las variables deliberadamente. Las herramientas y técnicas con las que desarrollamos el trabajo fueron a través de entrevistas, cuestionarios, observación y documentación secundaria.

Luego del relevamiento de información, a través de las herramientas nombradas, se desarrolló el Manual de Funciones acompañado de una matriz legal. El mismo se encuentra detallado de una función principal, como así también de funciones esenciales, responsabilidades, conocimientos básicos, habilidades y destrezas, requisitos de estudio y experiencia.

Como conclusión, se determinó que es indispensable su uso para todo tipo de organización, ya que el mismo genera un orden, evitando la duplicidad de funciones y genera mayor compromiso a los trabajadores.

Palabras claves: Organización, Estructura Organizacional, Manual de Funciones, función, puesto.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	5
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	5
1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	5
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	6
3. FUENTES DE INFORMACION	7
4. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	7
<i>a) Entrevistas</i>	7
<i>b) Cuestionarios</i>	7
<i>c) Documentación secundaria</i>	8
<i>d) Observación</i>	8
CAPITULO II	10
MARCO DE REFERENCIA	10
1. MARCO TEORICO	10
<i>1.1 Organización</i>	10
<i>1.2 Factores Organizacionales</i>	14
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
<i>2.1 Tipos de estructura organizacionales</i>	16
<i>2.2 Organigrama</i>	18
<i>2.3 Importancia de la estructura organizacional</i>	20
3. ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO	20
<i>3.1 Conceptos y Generalidades</i>	20
<i>3.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo</i>	21
<i>3.3 Diseño de Puestos</i>	25
4. MANUAL DE FUNCIONES	27
<i>4.1 Concepto</i>	27
<i>4.2 Objetivos y Fines de los Manuales de Funciones</i>	27
<i>4.3 Utilidad</i>	28
<i>4.4 Importancia</i>	28
<i>4.5 Criterios para la elaboración del manual de funciones</i>	29
<i>4.6 Partes del Manual de Funciones</i>	29
CAPÍTULO III	30
CASO PRÁCTICO	30
1. INTRODUCCIÓN	30
2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	32

3. UBICACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD Y SUBDIRECCIONES	34
4. MATRIZ LEGAL	34
CAPÍTULO IV	36
RESULTADOS	36
1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD Y SUBDIRECCIONES.	39
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
GLOSARIO	73
ANEXOS	76
<i>ANEXO A</i>	76
<i>ANEXO B</i>	77
<i>ANEXO C</i>	78
<i>ANEXO D</i>	80

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación comenzó a partir de las prácticas profesionales realizadas en el marco de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en donde se llegó a desarrollar aspectos sobre las organizaciones y sus ámbitos donde se desarrollan; analizando las estructuras de estas, su orden interno y su adecuado funcionamiento a la luz de las herramientas teóricas incorporadas a lo largo del recorrido universitario.

Una de las herramientas que se utilizó en el contexto mencionado anteriormente, fue los llamados Manuales de Funciones, definiéndolo “..como un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada persona en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión” (Sanchez, 2012). El manual es de real importancia para definir y describir las funciones que le corresponde a cada puesto de trabajo, optimizar los recursos disponibles, gestionar el talento humano, logrando una eficiencia en el personal.

El trabajo se centró en cada uno de los pasos para la elaboración de un manual de funciones: análisis, planificación, relevo de información, elaboración, revisión y por último aprobación. Para ello se lo organizó por medio de cuatro capítulos para una mejor descripción del mismo.

En el primer capítulo se describió, el tipo de investigación incluyendo así, información, método de recolección de datos.

El capítulo II se compuso por el marco teórico que sustenta esta investigación: los conceptos, definiciones y teorías acerca de las organizaciones.

En el capítulo III se desarrollaron los manuales de funciones, aplicada a la organización sus marcos legales, la organización donde se realizó además su respectivo organigrama, un glosario de palabras y alcance de dichos manuales.

En el capítulo IV se presentan las conclusiones y recomendaciones, orientadas en un primer momento a la organización descrita en el capítulo III y se extienden dichas conclusiones a un nivel más amplio abarcando a las organizaciones en general

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se mencionan los pasos que utilizamos para obtener información acerca del armado del Manual de Funciones.

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Cuando se habla del tipo de investigación nos estamos refiriendo al "al alcance que puede tener una investigación científica." (Sampieri, 1991), y al propósito general que se persigue.

Dentro de los distintos tipos de investigación que se pueden llegar a abordar nosotros nos basamos en una investigación cualitativa, definiéndola como: "El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados" (Sampieri, 1991, pág. 7) y descriptiva, definiéndola como "... los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Sampieri, 1991, pág. 80).

Para llegar a alcanzar la naturaleza de los objetivos, guiado por el tipo de investigación recientemente nombrada se realizó descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que fueron observables a lo largo del tiempo en sus puestos de trabajo. Además, se incorporó, una vez analizado, lo que los participantes decían, desde sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como fueron expresadas por ellos y no como uno los describe para que luego comenzáramos a darle cuerpo a nuestro Manual de Funciones.

Una vez que se analizó el tipo de investigación que mejor se ajustaba a nuestro trabajo, se determinó el diseño. En este caso consideraremos al diseño de investigación como la parte procedimental de cómo realizamos la investigación prevista, definiéndola como..." el termino de diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee". (Sampieri, 1991, pág. 120)

Dentro de los diferentes tipos de diseños, realizamos una investigación no experimental, ya que no manipulamos las variables deliberadamente, solo observamos las funciones de los participantes en su contexto natural para luego analizarlos y organizarlos.

A su vez el diseño no experimental se divide en dos grupos tomando el tiempo en el cual se recolectan los datos compuestos por: diseño transversal y diseño longitudinal.

Hicimos referencia al diseño transversal ya que nos basamos en recolectar datos en momentos determinados, en un tiempo único, siendo el propósito de describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

En conclusión, según la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel del conocimiento que deseamos alcanzar fue una investigación descriptiva, según la naturaleza de la información fue cualitativa y según el diseño de investigación fue no experimental, transversal.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos que se establecieron nos permitió ordenarnos, para luego saber cómo trabajar, que información relevar, a que fuentes recurrir, etc.

Por lo anterior, es de gran importancia saber la definición de objetivo...” *Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste*”.
(CONCEPTODEFINICION.DE, 2014)

Los objetivos del Manual de Funciones que realizamos fueron los siguientes:

- a) Establecer claramente las funciones básicas y las responsabilidades que corresponde desempeñar a cada área de trabajo, delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo.
- b) Clasificar y ordenar la ubicación y las funciones específicas que deben cumplir los puestos dentro de la estructura general de la institución.
- c) Precisar la unidad de mando y las interrelaciones jerárquicas (de los jefes hacia su personal) y funciones internas y externas de la institución.
- d) Proporcionar información a los servidores públicos sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura orgánica.
- e) Servir de base para que a futuro se realice un Manual de Procesos que estime conveniente la organización.

Para poder cumplir con los objetivos planteados realizamos una planificación determinando los pasos a seguir en la realización del Manual:

- 1-Planificar el lapso en el que se iba a realizar.
- 2-Tratar de determinar la información que se necesita.
- 3-Identificar las fuentes de información de los datos.
- 4-Elegir los métodos para el relevamiento de la información
- 5-Planificar el relevamiento.
- 6-Realizar el relevamiento de información.
- 7-Procesar toda la información obtenida para su posterior armado.
- 8-Armar el Manual de Funciones.

9-Realizar una revisión general sobre escritura.

10-Presentarlo ante la Institución.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Una vez que establecimos los objetivos, determinamos que tipo de información íbamos a utilizar, identificando las fuentes y los métodos de relevamiento.

Las fuentes de información las podemos definir como “...el material que sirve de información a un investigador o de inspiración a un autor” (Puebla, 2014, pág. 11)

En la realización del Manual de Funciones fue de gran importancia saber con la información que contábamos fuese oportuna, exacta, resumida y completa.

4. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos de recolección de datos, conceptualmente se definen como “... el uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar una investigación” (Puebla, 2014, pág. 14). Entre algunos de los métodos más usados, se encuentran las entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo, etc.

A continuación, nos detendremos en los que se utilizaron en esta investigación:

a) Entrevistas

“Consiste en una serie de preguntas formuladas oral y directamente a personas que componen el universo del que nos interesa algunos aspectos o variables.

Esta técnica de investigación cualitativa se desarrolla a través de una conversación entre entrevistador y entrevistado, con una estructura y objetivo claro. Se caracteriza porque se dirige directamente a la fuente, es decir a las personas sobre quienes estamos interesados y son ellos mismos quienes nos proveen de información sobre sus conductas, opiniones, actitudes, preferencias, expectativas, etc.” (Puebla, 2014, pág. 22)

Este método lo empleamos con las autoridades de la organización, fueron entrevistas no estructuradas ya que adaptaban a los objetivos perseguidos y permitían profundizar temas de interés (Anexo A). En su instrumentación se combina con la técnica de observación enriqueciendo el proceso.

b) Cuestionarios

Este método... *“Permite reunir información de un grupo grande de personas relacionada con varios aspectos de un problema*

La palabra cuestionario se refiere al instrumento destinado a conseguir respuestas a preguntas, utilizando un impreso o formulario que la persona encuesta completa directamente sin intervención de un tercero. El hecho que el encuestado lo completa solo, es la principal diferencia con la entrevista estructurada”. (Puebla, 2014, pág. 22)

Los inconvenientes que posee su instrumentación son que:

- No permite observar gestos, expresiones, son costosos.
- Requieren de mucho tiempo de procesamiento.
- Tienen un bajo nivel de respuesta.

Aplicamos el método de cuestionario para realizar preguntas estandarizadas, otorgando una mayor confiabilidad a los resultados obtenidos facilitándonos el procesamiento.

Se aplicó el cuestionario para realizar el análisis de puestos en la organización, reuniendo datos importantes como la descripción de las funciones principales, nivel de estudio, experiencia laboral, habilidades y destrezas, etc. Los mismos sirvieron para identificar los elementos necesarios en la elaboración de la estructura organizacional y manual de funciones.

c) Documentación secundaria

“Es la búsqueda de información existente en la empresa o fuera de ella, relevante para la decisión que tenemos que tomar.

Consiste en la identificación, revisión y análisis de documentación existente vincula al problema bajo estudio. Estos pueden ser otros estudios elaborados respecto a la misma problemática, datos estadísticos, noticias, documentación interna de la organización o empresa existentes, etc.

Se caracteriza por ser información secundaria, es decir que ya ha sido recopilada y elabora, y podemos disponer de ella para decidir. E involucra tanto a información interna como externa”. (Puebla, 2014, págs. 17-18)

Los documentos nos fueron útiles para corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes, para verificar la escritura correcta de nombres o títulos que fueron mencionados en la entrevista, para verificar resoluciones legales, decretos, normativa, etc.

Otra información que se utilizó fueron las constancias en páginas Web vinculadas a la problemática.

d) Observación

“Es una técnica que aplica nuestros sentidos para captar la realidad que intenta conocer”. (Puebla, 2014, p. 18)

Nos basamos principalmente en la captación de información a través de nuestros sentidos para observar y registrar los hechos que ayudaban a identificar las funciones que se realizaban en cada puesto de trabajo.

A su vez siendo un desafío importante ya que debíamos contar con la habilidad para no realizar inferencias o reflexiones incorrectas, permitiéndonos registrar todo lo significativo.

Fue una técnica muy utilizada ya que nos brindó información que no se podía lograr de otra manera, actuando de complemento para los métodos anteriormente nombrados.

El proceso de observación se aplicó como se indicó en la bibliografía consultada de “Metodología de decisión” la cual constaba de las siguientes etapas:

- Tener en claro el propósito que perseguíamos con la observación, es decir, ¿Para que debíamos observar?
- Una vez especificado el fin, era necesario identificar la muestra de conductas que debíamos observar ¿A quiénes o a que debíamos observar?
- En virtud de lo cual nos concentrábamos en las condiciones bajo las cuales tenía lugar la observación.
- Asegurarnos de observar lo necesario.

Una vez que finalizamos la planificación del proceso de observación, estábamos en condiciones de realizar el relevamiento de información y poder construir el Manual de Funciones y llevar un registro para posteriormente relacionar información y emitir conclusiones.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

1. MARCO TEÓRICO

Para abordar el marco teórico se ha decidido comenzar la investigación a partir de la Organización.

1.1 Organización

Existen diferentes conceptos de organización. Para este trabajo hemos seleccionado el propuesto por Lourdes Münch Galindo (2008): *“...las organizaciones son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico”*

Las organizaciones son sistemas sociales, en cual: *“...un gerente orienta y dirige acciones, las personas según sus capacidades, motivaciones y entendimiento ejecutan las instrucciones, las cuales se convierten en rutinas y procesos, estos modos de actuación se incorporan como modelos mentales, que en algún momento se convierten en modelos compartidos y quizás en cultura, este ciclo genera reglas y una forma particular de concretar procesos con los propios mecanismo instituidos, se trata de una estructuración de un sistema social enactivo, es decir una representación de la acción que posibilita la emergencia de micro-mundos y la cognición individual y organizacional. Este sistema social gestiona conocimiento y luego lo comparte con otras organizaciones e instituciones”*. (Velásquez Contreras, La organización , el sistema y su dinámica , 2007)

Por lo tanto, las organizaciones son responsables de las consecuencias de sus decisiones y acciones por lo cual deben equilibrarla influencia del entorno con sus responsabilidades, satisfaciendo las necesidades sociales al fabricar un bien o brindar un servicio.

Se considera que las organizaciones son importantes para la sociedad, debido a:

1. Tienen un carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.). lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Son un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministran los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

4. Por otro lado, evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Finalmente, reducen o eliminan la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones o responsabilidades.

A. Necesidades Organizacionales¹

Las organizaciones cuentan con necesidades que deben ser satisfechas, sino logra satisfacerlas por un periodo considerable de tiempo, la organización se estanca, retrocede y hasta desaparece. Entre ellas se encuentran:

1. Necesidad de demanda: de todas las necesidades de una organización, la de la demanda ocupa lugar importante, su razón de ser es la de entregar al cliente sus productos o servicios. Esta demanda puede existir o preverse. Si no se materializa ninguna de las anteriores la organización se ve severamente amenazada y su razón de ser desaparece.
2. Necesidad de recursos: toda organización requiere de recursos de variada naturaleza para su proceso. La eficiencia de una organización se encuentra ligada al buen manejo de los recursos, es decir al aprovechamiento económico del recurso dispuesto para el desarrollo del giro de las actividades de la empresa. Entre más grande y compleja sea la organización, mayores recursos demanda, por lo que se requiere de mayores controles en su utilización.
3. Necesidad de ser eficientes: el grado de aprovechamiento de los recursos en una organización determina su grado de eficiencia.
4. Necesidad de ser eficaz: el nivel de cumplimiento de sus propósitos y objetivos hacen que una organización sea eficaz. La eficacia se puede asimilar al grado de satisfacción del cliente como consecuencia del cumplimiento de los requisitos en el producto o servicio. Hoy los clientes esperan niveles de valor agregado en los productos o en los servicios que adquiere, no solo basta con que sea de calidad, la calidad pasó a formar parte inherente al producto o al servicio adquirido.
5. Necesidad de ser efectivos: es lograr los propósitos y objetivos a través del mejor método y el más económico.
6. Necesidad de ser productivos: la productividad de una organización está asociada con la efectividad de su gestión, la cual se inicia con el logro de la eficacia o revisión del grado de satisfacción de los clientes respecto al producto o servicio ofrecido y prosigue con el logro de la eficiencia, es decir la revisión y ajuste de los procesos para controlar el uso adecuado de los recursos que puedan incidir en un precio justo y la optimización de las operaciones internas para hacer adecuado uso de los recursos apropiados, propendiendo por la salud financiera de la empresa.

B. Características

¹ <https://sites.google.com/site/emprendimientoinemsite/contenidos-por-grado/la-organizacion-y-sus-necesidades>

Otro aspecto que representa un punto relevante para la organización son las distintas características que tienen. Entre las más importantes se encuentran:

1. Perduran en el tiempo

En general las organizaciones se proyectan con una visión con objetivos que se van adaptando a medida que va transcurriendo el tiempo.

2. Objetivos concretos

Las organizaciones tienen objetivos hacia los cuales se dirige la actividad de la organización, y estos nunca deben ser perdidos de vista.

3. Dinámicas

No obstante, a la característica anterior siempre hacen ajustes para adaptarse a una realidad cambiante, como la que caracteriza a estos tiempos.

4. Diversos niveles de complejidad

Las organizaciones pueden tener una estructura relativamente simple (por ejemplo: una sala de primeros auxilios), o una estructura muy compleja, con muchos empleados, sucursales en distintos lugares, contadores, abogados, etc. (por ejemplo, un banco).

5. Son sistemas sociales

En toda organización cada persona asume un rol específico asociado a la actividad que se compromete a desempeñar. Esto significa que deben existir algunas personas que determinen, previamente, cuáles van a ser las tareas que se realizarán y cuáles serán los mecanismos de control, así como quiénes serán los encargados de efectuarlo. En las organizaciones es fundamental que se respeten siempre ciertos principios de convivencia humana.

6. Personería jurídica

Gran parte de las organizaciones surgen de manera informal y mantenerse así por tiempo indeterminado no es recomendable, por lo que deben obtener personería jurídica. Así, quedan bien delimitados sus derechos y obligaciones como institución frente a todos los ciudadanos y puede ser representada judicial y extrajudicialmente.

7. Tipos de organización

Existen diferentes tipos de organizaciones, las cuales dependen de diferentes culturas. Entre estas se distinguen:

- Entidades del estado: ministerios, secretarías, entes recaudadores
- Corporaciones privadas (holdings, sociedades anónimas): empresas, negocios, fábricas
- Asociaciones civiles: se mantienen con el aporte de socios, a menudo también tienen auspiciantes
- Fundaciones y ONG: se mantienen con el aporte de benefactores y auspiciantes

8. Disponen de distintos recursos

Los componentes de una organización se centran principalmente en recurso humanos, financieros y materiales. Según Arias (G.Arias, 1999) los define:

- ✓ Recursos Materiales: se refieren a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o producto final, entre las cuales se encuentran bienes materiales, las materias primas y el dinero.
- ✓ Recursos Financieros: es el medio económico con el que cuenta la empresa para realizar las actividades y operaciones que se requieran.
- ✓ Recursos Humanos: se refiere a todos los grupos de personas. Este componente utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también operan en equipo.

C. Principios organizacionales

Desde finales del siglo XIX, se formularon una serie de principios que facilitan la estructuración y funcionamiento de las organizaciones. Ellos son:

1. *Responsabilidad*: es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

2. *Existen dos tipos de delegación entre ellas están*:

- ✓ Delegación de funciones, se le denomina a la descentralización que determina la estructura organizativa en forma vertical, es decir la cadena de mandos. Esto se refiere a la cesión del poder de decisión de un nivel superior a un nivel inferior. Es algo que varía en las organizaciones; pudiéndose encontrar los dos extremos: la escasa o la nula delegación, frente a una fuerte descentralización.

Existen tres razones importantes por la cual no se debe abusar de la descentralización:

- Se ahorra en gastos de ejecutivos.
- La comunicación interna es más veloz.
- Se evitan distorsiones en la transmisión de órdenes e información.

- ✓ Delegación de actividades operativas, se le denomina a la departamentalización, este establece la estructura horizontal de la organización, y consiste en la sectorización de objetivos, procesos, actividades y recursos a través de la división del trabajo y la especialización.

3. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

4. *Jerarquía*: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. La jerarquización define la estructura de la empresa por medio del establecimiento de

centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión. Sin jerarquía no hay empleados o gerentes responsables

5. *Equidad en la carga de trabajo*: es la cantidad de actividad que puede ser asignada a una parte o elemento de una cadena productiva, sin entorpecer el desarrollo total de las operaciones. Puede estar formada por una o varias unidades mínimas de trabajo.

6. *División del trabajo*: la idea en toda organización es potenciar las capacidades y trabajar asociadamente, para ello es preciso definir roles y responsabilidades para cada integrante de la organización.

7. *Autoridad*: La autoridad es aquel atributo que tiene una persona, el cual está directamente vinculado con el cargo u oficio que ésta ejerza, siendo en todos los sentidos la potestad de dar órdenes, por tener el derecho de hacerlo, y del mismo modo ser retribuido con el acatamiento y cumplimiento de dichas órdenes. En todo momento debe basarse en la relación existente entre el superior y el subordinado, donde ambos deben tener claros cual es el rol de cada uno.

D. Herramientas organizacionales

También es importante conocer las herramientas que se utilizan en los procesos de formalización de las organizaciones; entre ellos están los planes, organigramas y manuales de funciones. A continuación, nos detendremos a diferenciar cada uno de ellos:

1. Planes: Un plan suele referirse a un programa o procedimiento para conseguir un determinado objetivo.

1.1 Programas: Proyecto o planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar.

1.2 Presupuestos: Conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.

1.3 Instructivos: serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera, en diversos soportes, para darle a un individuo la posibilidad de actuar de acuerdo con cómo sea requerido para cada situación.

2. Organigramas: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

3. Manuales de Funciones: es un documento que se prepara en una empresa con el fin de determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía

1.2 Factores Organizacionales

Se consideran factores organizacionales, al clima y cultura organizacional. Por lo que nos detendremos a explicar cada uno de ellos:

A. Clima Organizacional

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores para un buen desarrollo dentro de su puesto de trabajo, según Chiavenato, Idalberto lo define como:

“Estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización”

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados. Si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes aumentando la productividad y rendimiento en el puesto de trabajo. Cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo. También ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favoreciendo al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa.

B. Cultura organizacional

Todas las empresas desarrollan una cultura particular, una personalidad, una necesidad, un carácter y el recurso humano ayuda a que esto se realice. La cultura se fundamenta en las actitudes, que incluyen: creencias, valores y patrones de comportamiento. Cada uno de estos identifica a una organización de otra, la cultura organizacional se define de la siguiente manera:

Según Chiavenato (2006), define a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

Los valores y creencias conforman el sistema cultural que comparten las personas que pertenecen a la organización. La manifestación de este sistema es la comunicación a partir de patrones como el comportamiento, el lenguaje, la forma de vestirse, de interactuar, entre otros. A través del sistema de creencias y valores, la organización mantiene una vinculación con sus trabajadores.

A continuación, se define actitudes, valores, creencias, sentimientos, metas:

✓ *Actitud*: La cultura está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas en el sistema interno de valores y creencias. Son principalmente las que determinan si la persona va a percibir una experiencia como agradable o desagradable y también permiten hacer predicciones del comportamiento del trabajador tanto dentro de la empresa como fuera de ella. La actitud se define como una tendencia, disposición o inclinación para actuar de determinada manera en cualquier momento.

✓ *Valores*: Los valores organizacionales son un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo. Puede ser para

una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de conducta que le puede favorecer tanto a él como al resto del grupo.

✓ *Creencias*: conjunto de creencias aceptadas por cada persona principalmente durante la infancia, pero luego pueden ser modificadas por el entorno según la solidificación que el sujeto tenga respecto de sus creencias originales y su voluntad de alterarlas.

✓ *Sentimientos*: una organización no sólo “piensa”, sino que también quiere y siente. No será suficiente con Gestionar el Conocimiento, es preciso también que directivos y empleados, contribuya al buen desarrollo tanto de la voluntad como de los sentimientos del equipo. Influyen mucho en el funcionamiento habitual y en las decisiones que se tomen.

✓ *Metas*: proporciona a la organización su identidad propia, incluso empresas que operan en un mismo sector poseen metas distintas y por lo tanto actúan de manera diferente. De acuerdo con la dimensión temporal de las metas, estas se clasifican en:

- Metas a corto plazo: Son aquellas que la organización espera alcanzar en el periodo de un año, buscan consolidar las metas a largo plazo.

- Metas a largo plazo: Son aquellas que se establecen para ejercicios superiores a un año.

✓ *Seguridad Corporativa*: es el conjunto de políticas, procedimientos y recursos humanos, organizativos y técnicos destinados a proteger a las personas, a los activos tangibles e intangibles y a la reputación de una organización.

A continuación, nos concentraremos en la estructura organizativa.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se entiende por estructura organizativa... “Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Se puede desarrollar un diagrama tal considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una.” (Mintzberg, 2000, pág. 6).

Como vemos, se debe contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas las actividades y tareas que se pretenden realizar. Mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, por un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

2.1 Tipos de estructura organizacionales

Existen diferentes estructuras según las necesidades, siendo la base fundamental de toda organización. La misma se divide principalmente en dos tipos, estructura formal e informal.

La estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas,

manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

En la figura N°1 se muestra la estructura formal, está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí, a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos públicamente donde algunos de los integrantes puedan consultar, como está regida la estructura formal de la organización.

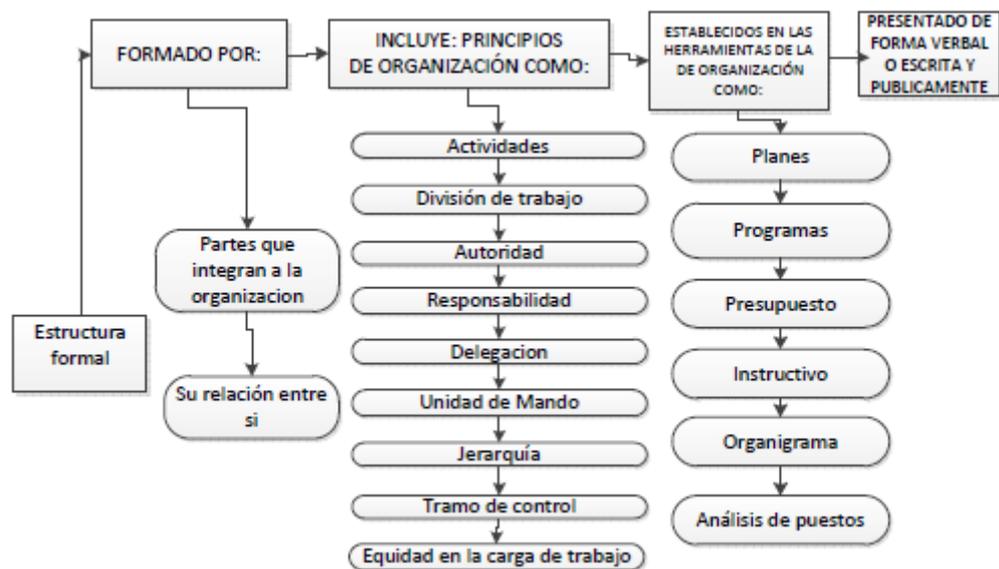


Figura N°1 Estructura Formal

La estructura informal tiene su origen en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de las relaciones entre los miembros conforme a una mezcla de factores como se muestra en la Figura N°2.

La estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales.

En la figura N°2 que se muestra a continuación, se observa que la estructura informal se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo con una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

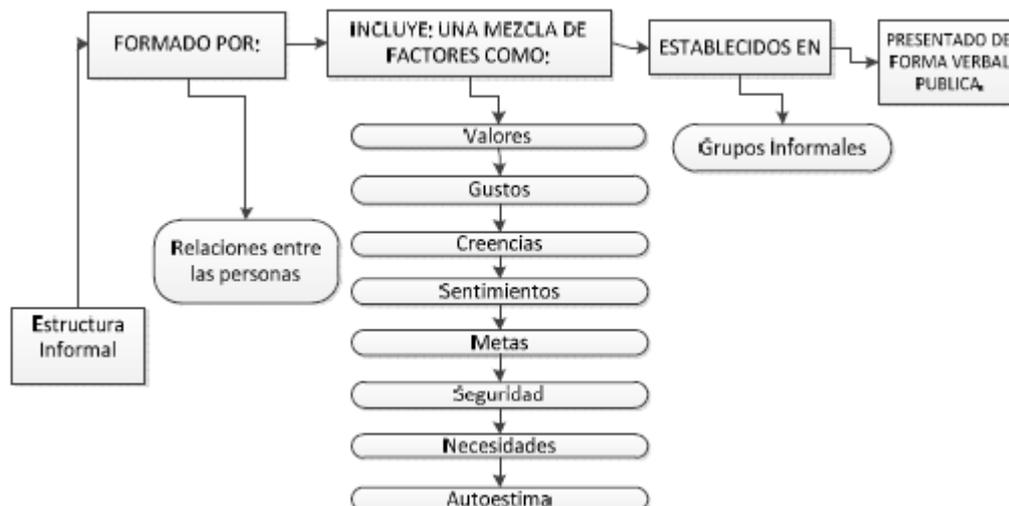


Figura N°2 Estructura Informal

2.2 Organigrama

Si hablamos de estructura no se puede dejar de hablar de “organigrama”. Según diversos autores lo definen como:

- Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el **organigrama** es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

- Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el **organigrama** es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.

- Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el **organigrama** como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”.

- Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente **definición de organigrama**: "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización. No se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

No obstante, existen diferentes tipos. A continuación, se presentarán propuestas de algunos casos como:

a) Por el tipo de naturaleza:

- Microadministrativos: Este organigrama pertenece solo a una organización y puede ser de forma general hacia toda la empresa o solo de un área.
- Macroadministrativas: En este organigrama se involucran más de una empresa
- Mesoadministrativo: Involucra a una o más organizaciones, pero de un mismo giro.

b) Por su finalidad

Integrados por cuatro subcategorías:

- Informativo: pensado para ser difundido de manera pública, cualquier persona los puede visualizar.
- Analítico: es de carácter analista del comportamiento organizacional.
- Formal: es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
- Informal: este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

c) Por su ámbito:

Esta clase se subdivide en tres tipos.

- Generales: Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.
- Específicos: Este organigrama detalla un área.

d) Por su contenido

Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades.

A continuación, se detalla cada uno:

- Integrales: este organigrama representa toda la estructura de la organización, pero relacionan la jerarquía entre los departamentos, así como también la dependencia que existen entre ellos.
- Funcionales: esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.
- De puestos: organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres y el número de las personas que integran cada área. Permite determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto. Da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal.

e) Por su distribución gráfica

Este grupo se encuentra clasificado por cuatro diferentes organigramas.

- Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones. Son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.
- Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha.
- Mixtos: Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado por empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional.

- De bloque: son derivados de los verticales permite que los últimos niveles jerárquicos aparezcan.
- Circulares: La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada círculo representa el nivel jerárquico equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera.

2.3 Importancia de la estructura organizacional

La relevancia de la estructura de las organizaciones radica en una serie de aspectos, entre los que se pueden mencionar:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están en cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material).
- Facilita la delegación de autoridad para que se establezcan responsabilidades.
- Realizan procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

A continuación, abordaremos el análisis de puestos, lo que se relaciona con el Manual de Funciones.

3. ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO

3.1 Conceptos y Generalidades

“El crecimiento de las organizaciones y desarrollo de una estructura organizacional ha generado la necesidad de conocer lo que hace cada empleado y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien, razón por la cual se hace indispensable la utilización de la técnica del análisis de cargos”. (Chiavacci, 2008, pág. 3).

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función, por lo que nos detendremos para definir cada una de ellas:

a) Tarea: es toda actividad individual y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos.

- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
- d) Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida con la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

3.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo

“El puesto de trabajo establece en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, esto predeterminado un comportamiento en el individuo por el simple hecho de ocupar un dicho puesto, por ello es necesario contar con la información específica.

A través del análisis y descripción, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para el desarrollo óptimo de las antes mencionadas; según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesional gráfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.” (Chiavenato, 2001, pág. 226)

Es importante detenerse en el concepto de Análisis de Puestos... “Es el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”. (Chiavenato, 2001, pág. 227)

En el análisis de puestos obtenemos y analizamos información relacionada con el cargo, para registrarla en la descripción y especificación de puestos. Luego hacemos un análisis, donde cada cargo es fragmentado y examinado en las partes o elementos componentes.

1. Descripción y especificación de Puestos

La descripción de puestos comprende un detalle de las tareas del puesto (lo que el responsable hace), los métodos empleados para la ejecución de esas tareas (como lo hace) y los objetivos (para que lo hace) es decir, un relevamiento sobre la ejecución del puesto, los deberes y responsabilidades.

Las especificaciones o perfil del puesto proporcionan información respecto de las características en cuanto educación, experiencia, habilidades, iniciativa, que debe tener la persona para desempeñarlo.

2. Aplicaciones del Análisis y Descripción de los Puestos de trabajo

La descripción y análisis de puestos puede facilitar el desarrollo de una serie de actividades en la organización.

Ente las principales aplicaciones que se hace del análisis y descripción de puestos de trabajo, se puede resaltar:

1. *Selección de Personal*: Esta actividad proporciona la información necesaria para elaborar el perfil profesional en el que se especifican los requerimientos y exigencias que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

2. *Orientación Vocacional*: La información que brinda permite orientar adecuadamente a un trabajador acerca de cuáles pueden ser aquellas opciones profesionales que más se relacionen con sus aptitudes intereses y potencialidades.

3. *Planes de Carrera*: En este caso permite definir los caminos profesionales que más probablemente seguirán los empleados a lo largo de su carrera dentro de la organización se deben diseñar los planes de formación en base a las competencias exigidas por los puestos de trabajo y las futuras necesidades de la organización.

4. *Valoración de puestos*: Para poder realizarlo es necesario la información derivada del análisis y descripción de puestos. Así se podrá establecer el valor relativo de cada uno de ellos, para poder clasificarlos en orden de importancia.

5. *Evaluación del rendimiento* es imprescindible para su aplicación tener claridad de los objetivos, funciones y tareas fijados a cada puesto de trabajo; y para ello, es preciso definir su contenido.

6. *Formación*: Los programas al respecto se diseñan con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los participantes necesitarán en su trabajo. Estos programas solo serán eficaces cuando el análisis de necesidades, la planificación y la implementación de estos se hagan dentro del marco definido por las exigencias de los puestos de trabajo.

7. *Salud laboral*: El ADP² por otro lado, proporciona información sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador mediante el desempeño de actividades que implican fatiga, estrés, posturas físicas o esfuerzos inadecuados, ritmos de trabajo, condiciones ambientales, etc., y contribuirá,

² Análisis y descripción de puestos de trabajo.

sin duda, al perfeccionamiento de un completo mapa de riesgos laborales y la elaboración de Planes de Prevención y Seguridad.

8. *Reclutamiento*: proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

9. *Planificación de Recursos Humanos*: Los responsables de diseñar y elaborar los planes para que los empleados de la organización consigan las competencias precisas en el momento oportuno, deberán conocer tanto el contenido de los puestos de trabajo actualmente existentes en la empresa, como el de los que existirán en el futuro. De esta forma, podrán diseñar y planificar, a partir de los perfiles de dichos puestos.

10. *Manual de Funciones*: Así como el manual de funciones ayuda poderosamente al ADP; también un buen ADP posibilita poner al día el manual de funciones.

11. *Diseño de Puestos de trabajo*: El análisis de estos permiten disponer de información que, en ocasiones, indicarán la necesidad de modificar las funciones y tareas incluidos en algunos de ellos, las condiciones ambientales, las herramientas utilizadas, etc., siempre con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad, la satisfacción y la comodidad de los ocupantes del mismo.

12. *Diseño Organizacional*: nos permitirá disponer de informaciones sobre las obligaciones, responsabilidades, líneas de autoridad, contenido de los puestos, que, en muchas ocasiones, obligará a llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional

3. Información necesaria para las especificaciones del puesto

En el caso que abordamos en este trabajo para las especificaciones de cada puesto de trabajo dentro de la organización, nos guiamos por el siguiente esquema el cual analiza cuatro áreas de requisitos que se dividen en varios subfactores particulares:

A. *Requisitos Mentales*: considera las exigencias del puesto respecto a los requisitos mentales inherentes y adquiridos. Entre ellos se encuentran los subfactores de instrucción esencial, experiencia anterior, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes necesarias.

B. *Requisitos físicos*: considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, así como la fatiga provocada. Entre los requisitos físicos están los subfactores de esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, compleción física necesaria.

C. *Responsabilidad*: considera la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza, patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, los contactos internos o externos, informaciones confidenciales.

D. *Condiciones de Trabajo*: condiciones del ambiente donde se ejecuta el mismo. Evalúa el grado de adaptación al ambiente del factor humano, facilitando su desempeño.

A continuación, se profundizará el procedimiento que se aplicará para analizar el puesto.

4. Procedimiento del Análisis de Puestos

El procedimiento del análisis de puestos comprende las etapas de planificación, organización y ejecución.

A continuación, procedemos a describir de forma detallada las etapas con las cuales nos guiamos para realizar nuestro análisis de puesto.

A. Planificación

Esta etapa exige seguir una serie de pasos, muchos pueden ser omitidos según la situación en la que se encuentra la definición de los puestos dentro de la organización. No obstante, se presentarán todos los pasos necesarios a fin de presentar la situación más completa a la que nos podemos enfrentar.

1. *Elaboración del organigrama*: permite identificar el nivel jerárquico al que pertenece el puesto, de quien depende y de quien se reciben órdenes. La relación del cargo con sus subordinados, sobre quien ejerce autoridad tiene la responsabilidad de supervisión; como también las relaciones formales que el ocupante del puesto mantiene con cargos situados en el mismo nivel jerárquico.

2. *Seleccionar los Puestos* que se van a analizar y sus características.

3. *Elaboración del cronograma de trabajo*, indicando donde se iniciará el análisis, si será en forma vertical ascendente, descendente u horizontal o se realizará por áreas de la empresa.

4. *Elección del método de análisis* que debe aplicarse, según las características de los puestos que deben ser analizados, se eligen los métodos más adecuados, entre ellos están observación directa, cuestionario, entrevista.

5. *Selección de los factores de especificaciones*, en base a dos criterios:

-Criterio de Integridad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad o como mínimo en un 75% de los puestos que van a ser analizados.

-Criterio de Diversidad: los factores de especificaciones deben variar de acuerdo con el puesto, no pueden ser constantes o uniformes.

B. Organización

Una vez que se finaliza la etapa de planificación, se puede iniciar la organización, que consiste en:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que compondrán el equipo de trabajo.

2. Preparación del Ambiente: aclaraciones a la gerencia, supervisión a todo el personal involucrado en el análisis de puestos.

3. Recolección de datos previos: nombre de los ocupantes del puesto que se analizan, herramientas, materiales, formularios, etc. utilizados por los ocupantes de los puestos.

4. Preparación del material de trabajo: diseño de formularios, impresos, materiales, etc.

C. Ejecución

Culminada las etapas anteriores, estamos en condiciones de llevar a cabo el análisis de los puestos seleccionados

1. Recolección de los datos sobre los puestos a través de los métodos de análisis escogidos, para los que usaron fuentes de información ocupante del puesto o con el supervisor inmediato

2. Organización de los datos obtenidos.

3. Redacción previa del análisis de puestos por parte del analista de cargos.

4. Presentación de la redacción previa del análisis al supervisor inmediato, para ratificación o rectificación.

5. Redacción y presentación definitiva del análisis de puestos, para la aprobación final a quien corresponda en la organización.

3.3 Diseño de Puestos

“El diseño de puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”. (Chiavenato, 2001, pág. 204)

En el diseño de puestos de trabajo se establecen cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas y obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Por lo tanto, el diseño de puestos es la estructuración de los puestos considerando las necesidades y las capacidades de las personas que lo desempeñan, para mejorar la eficiencia y satisfacción laboral. Es una combinación de cuatro variables:

-Análisis de Puestos (que fue donde abordamos en el Capítulo II, tercer punto)

-Ingeniería del Trabajo: se basa en la especialización de la tarea, para simplificarla y estandarizarla esto permite a los empleados aprender con rapidez y reducir la necesidad de supervisión, para incrementar la eficiencia.

-Ergonomía: es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores). Se utiliza para determinar cómo diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia.

En otras palabras, para hacer que el trabajo se adapte al trabajador en lugar de obligar al trabajador a adaptarse a él. Un ejemplo sencillo es alzar la altura de una mesa de trabajo para que el operario no tenga que inclinarse innecesariamente para trabajar.

-Satisfacción Intrínseca de las Tareas: se trata de crear un puesto de trabajo que vaya acorde a las necesidades y gustos del trabajador, como también crear una atmósfera y clima laboral, que haga que el trabajador se sienta parte de la empresa e interiorice los valores y los haga suyos. Solo así, se sentirá una parte de la organización y no verá su trabajo como algo negativo.

1. Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento del puesto de trabajo surge a partir de un enfoque que busca rediseñar los puestos para incrementar la motivación y la satisfacción en el empleo. En general, los puestos se enriquecen permitiendo que los empleados adquieran mayores responsabilidades y funciones nuevas. Por lo tanto, un trabajo más variado, aprendizajes nuevos con lleva una mayor motivación, y mayor calidad en el trabajo.

Hay diferentes maneras de enriquecer el puesto de trabajo, entre ellas se encuentran:

- La rotación de puestos.
- Capacitar, motivar e incentivar a los empleados de acuerdo a su área.
- Otra forma novedosa de enriquecer el trabajo es vincular al empleado con los clientes.

Como es de suponer, cuenta también con determinadas ventajas y desventajas.

Entre las desventajas se puede mencionar aquellos resultados negativos cuyo origen suelen ser las relaciones de las personas frente a cambios significativos. Así puede generar una sensación de ansiedad y angustia, como también tener la sensación de ser explotados por la organización.

Sin embargo, hay aspectos positivos a destacar como:

1. Mayor satisfacción del trabajo.
2. Mejor calidad de vida laboral.
3. Motivación
4. Mejor Productividad.

No obstante, debe tomarse sus recaudos ya que *“El enriquecimiento de puestos puede a veces degenerar en algunos efectos indeseables, especialmente en organizaciones que privilegian el statu quo. El principal dilema del enriquecimiento de puestos se encuentra en la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender correctamente el nuevo trabajo pueden representar obstáculos. Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puestos y han acusado a algunas empresas de hacerlo únicamente para provecho propio, al explotar de manera evidente a las personas. Cuando el enriquecimiento se hace de manera exagerada o demasiado rápido, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales”*. (Chiavenato, 2001, pág. 311)

Finalizado este punto abordaremos una de las herramientas fundamentales para la organización, el Manual de Funciones

4. MANUAL DE FUNCIONES

Para comprender a que se refiere esta herramienta comenzaremos por plantear su definición.

4.1 Concepto

“Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada persona en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”. (Sanchez, 2012)

4.2 Objetivos y Fines de los Manuales de Funciones

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que obtienen las organizaciones sociales, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos y fines:

❖ Objetivos

- Instruir al personal de las organizaciones sociales con aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización social, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en las labores ejecutadas.
- Contribuir con la organización social en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales de la organización social.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las organizaciones sociales a desarrollarse de manera correcta.
- Proporcionar las bases técnicas, para el desarrollo de la organización funcional en las organizaciones sociales, como un instrumento básico de administración. (Melgar, 2002).

❖ Fines

- Proveer a las organizaciones sociales de una herramienta técnica que defina, ilustre y aclare la estructura organizativa y el funcionamiento de las distintas unidades de la administración de acuerdo a sus objetivos.
- Presentar las diferentes unidades o departamentos que normalmente integran las organizaciones sociales.
- Establecer en las líneas jerárquicas, los niveles de autoridad y grados de responsabilidad entre los diferentes cargos de las organizaciones sociales.
- Servir como guía de trabajo, ya que este presenta las funciones y responsabilidades que cada departamento debe poseer.
- Contribuir al proceso de capacitación del empleado, tanto de los experimentados como de los nuevos.
- Facilitar los procesos de actualización, análisis y evaluación permanente de los sistemas de organización de las funciones de las empresas. (Melgar, 2002).

4.3 Utilidad

Los Manuales de funciones hoy en día son de gran utilidad en las organizaciones ya que gracias a ellos se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal.

Entre las ventajas que brinda podemos identificar las siguientes:

1. Permite determinar las funciones específicas de los puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente.
2. Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.
3. Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa o paso en el flujo de procedimientos.
4. Facilita el proceso de inducción y adiestramiento del personal nuevo y de orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo al que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación.

4.4 Importancia

“El Manual de Funciones dentro de una empresa cobra una enorme importancia ya que es una herramienta para la toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

Por lo tanto, una vez realizado dentro de la organización se debe estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, permitiendo una mejor selección y desempeño del personal como también la consolidación de la cultura organizacional. Actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas generando grandes resultados”. (Sanchez, 2012)

4.5 Criterios para la elaboración del manual de funciones

Para la elaboración del Manual de Funciones se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

1. No se crearon nuevas unidades organizativas distintas a las contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones, como tampoco se modificaron.
2. No se crearon puestos de trabajo adicionales, ni se modificaron los establecidos oficialmente en el Cuadro para Asignación de Personal.
4. En la redacción de las funciones de los cargos o puestos de trabajo se tuvieron en cuenta lo siguiente:
 - a. El lenguaje debía ser claro, sencillo y breve.
 - b. La acción a realizar se expresa en verbo infinitivo, al inicio de cada función, a continuación, se indica el asunto sobre el que trataba la acción, de haber sido necesario para una mejor comprensión de la función, el ámbito formal del asunto y por último el propósito, fin u objeto de la función.

4.6 Partes del Manual de Funciones

Con respecto al contenido del Manual de Funciones según la bibliografía consultada se compone de los siguientes elementos:

- Identificación básica del cargo: El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- Función principal: Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.
- Descripción de funciones esenciales: Se incluye brevemente cada una de las funciones básicas que describían adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
 - Responsabilidad
 - Conocimientos básicos y esenciales
 - Habilidades y destrezas
 - Requisitos de estudio y experiencia

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en el Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes el cual se encontraba conformado por cuatro Subsecretarías: Salud, Desarrollo Social, Deportes y Administración y Control, una Jefatura de Gabinete, Dirección de Asuntos Jurídicos, Secretaría Privada, Escuela de Salud Pública y Obra Social de Empleados Públicos (O.S.E. P). Para una mejor comprensión en el Anexo A se encuentra el organigrama establecido en el Ministerio por el Decreto N° 2605.

A su vez, la Subsecretaría de Administración y Control se encuentra compuesta por cinco Direcciones, en este trabajo nos detendremos únicamente en la Dirección General de Administración de la provincia de Mendoza.

La misma tiene la misión ser “la encargada de administrar el uso de los recursos materiales, humanos y financieros sobre el área de su competencia, con el objeto de lograr la concreción de los fines programados”.

La visión que persigue es “Ser innovador y de la más alta calidad, a fin de adelantarse a las volubles circunstancias del Ministerio, cubriendo las distintas necesidades de la Salud de Mendoza y el bienestar de todas las personas”.

Los objetivos organizacionales que guía la Dirección son “Definir, dirigir y supervisar la planificación y la implementación de operaciones de carácter económico, financiero y administrativo del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes, de acuerdo con el presupuesto general y a las leyes vigentes”.

Como mencionamos en el marco teórico, los valores corporativos son muy importante en toda organización por lo cual la Dirección de General de Administración de la Salud junto a sus dependencias se basan en seis valores fundamentales que son: la responsabilidad, honestidad, respeto, competencia, transparencia y compromiso. A su vez son elegidos ya que permiten posicionar la cultura empresarial, marcar los patrones para la toma de decisiones, sugerir el tope máximo de cumplimiento con las metas establecidas, promover un cambio de pensamiento, evitar los fracasos en la implantación de la estrategia dentro de la empresa, lograr una baja rotación de empleados, evitar conflictos entre el personal, y lograr el éxito en la mejora continua, principalmente.

Además, para que la Dirección funcione de manera ordenada posee una serie de normas de convivencia, entre ellas se encuentran:

- ✓ Mantener el orden y limpieza de cada oficina.

- ✓ Tirar lo que no se use a la papelera.
- ✓ Respetar los horarios de entrada y salida.
- ✓ Prohibido fumar dentro de las oficinas o baño y tirar colillas a un cesto.
- ✓ Prohibido el consumo de alcohol en horarios de trabajo.
- ✓ Es indispensable el buen trato y respeto hacia los compañeros de trabajo. evitar las palabras agresivas, hirientes o malas palabras dentro del servicio.
- ✓ Conocer el manual de funciones, misión, visión de la Dirección General de Administración de salud y de cada Subdirección.
- ✓ Brindar un trato consistente.
- ✓ Tener una actitud proactiva, para poder anticiparse y resolver los problemas.
- ✓ Atender las necesidades y establecer una relación de empatía con el público.

Por otro lado, el objetivo principal de nuestro trabajo fue analizar las necesidades dinámicas del contexto, y para luego crear un posible Manual de Funciones que estableciera un orden institucional asegurando un mejor funcionamiento adaptado a dicho contexto. Por lo que establecieron una serie de objetivos específicos a cumplir, entre ellos se encontraban:

- Realizar un diagnóstico de la situación.
- Relevar información tanto interna como externa.
- Realizar un análisis de la información relevada dando un orden de prioridades a las de mayor alcance con la Dirección General de Administración de Salud.
- Determinar la visión, misión, objetivos y valores de la Dirección General de Administración de Salud.
- Realizar una propuesta del organigrama y luego determinar las funciones básicas y responsabilidades de cada Subdirección y Departamento.
- Clasificar y ordenar la ubicación y las funciones específicas que deben cumplir los cargos dentro de la estructura general de la institución.
- Llevar a corrección a las autoridades superiores, para su posterior aprobación.
- Confecionar el Manual de Funciones con el formato determinado.
- Presentar el Manual ante el Tribunal de Cuentas de Mendoza.

Anteriormente el tema elegido por nosotros había sido abordado por la Subdirección de Costos y Procedimientos³, los cuales comenzaron a realizar Manuales de Funciones. Sin embargo, los mismos quedaron obsoletos y con falta de información por lo que se vio la necesidad de actualizar todos los Manuales de Funciones ya que los mismos eran exigidos por el Tribunal de Cuentas de Mendoza⁴.

³ Subdirección perteneciente a la Dirección General de Administración de Salud.

⁴ El Tribunal de Cuentas satisface las necesidades de la comunidad en materia de control de la actividad financiera patrimonial del Estado Provincial y Municipal, para asegurar su transparencia y prevenir actos de corrupción.

2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Con el fin de generar un diagnóstico correctamente fundamentado e identificar los problemas que actualmente presentaba la Dirección General de Administración de Salud respecto a su estructura organizacional, se realizó un análisis de la situación con una previa autorización comenzando con el relevamiento. Se efectuó una entrevista (ver Anexo B) al Directorio, cuestionarios (ver Anexo C) a sus Subdirecciones para el análisis de puestos a todo el personal que trabajaba.

Una vez realizado el relevamiento, se procedió a aclarar dudas con el personal y ampliar el nivel de detalle. Como resultado de este procedimiento se obtuvo la siguiente información:

La Dirección General de Administración de Salud es una Dirección especializada en realizar control contable de todo el Ministerio de Salud, realizando un presupuesto anual, analizando los créditos pedidos de las áreas departamentales para distintas necesidades, autorizando los pagos a proveedores y autorizando los gastos para la dirección de Recursos Humanos.

La Dirección posee dos sistemas de control, uno externo quien es ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, de acuerdo con las atribuciones que le fija el artículo 181 de la Constitución Provincial y las que se determinan en la Ley N° 1003 y sus modificatorias, complementarias o la que la sustituya en el futuro e interno la Contaduría General de la Provincia y la Dirección de Compras y Suministro , que deberá ser integral e integrado e implicará concebir a la jurisdicción y/o unidad organizativa como una totalidad que cumple funciones, logra resultados, realiza procesos y funda sus decisiones en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

El otro corresponde a la Auditoría Interna. Abarca los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativo y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones.

A su vez, la Dirección se encuentra conformada por cinco Subdirecciones, y cada Subdirección posee departamentos y divisiones. Actualmente los departamentos cuentan con cinco personas a cargo y cada división debe tener dos personas a cargo.

A continuación, se detallan las Subdirecciones y División:

- Subdirección de Administración.
- División de Costos y Procedimientos.
- Subdirección Administrativo Contable.
- Subdirección de Presupuesto.
- Subdirección de Recursos Propios.
- Subdirección de Compras y Contrataciones.

Según el relevamiento realizado, los empleados de la organización conocían cuáles eran sus funciones y responsabilidades dentro del puesto que estaban ocupando, pero las mismas no se encontraban asentadas en un documento formal, por lo cual parte del personal realizaba actividades que no tenían relación con el puesto que estaban ejecutando o se encontraban sobrecargados, con actividades que pertenecían a otros puestos de trabajo, ya que las actividades no estaban formalizadas.

Las debilidades con las que contaba la Dirección eran el retraso de las tareas ya que se les asignan las mismas funciones a personas de distintos cargos generando una baja productividad, y manejo inadecuado de las actividades.

Las actividades realizadas por el personal son reportadas al superior inmediato y luego cada jefe de oficina de las Subdirecciones, comunica sus resultados a la Dirección General de Administración de Salud.

La mayoría del personal que ingresa al Sector Público es a través de la baja del personal de planta ya sea por jubilación o incapacidad, dando lugar a nuevo personal. También se hace por Concurso en el cual se tienen en cuenta los antecedentes de la persona, y evalúa, ingresando aquellas que poseen mejor puntaje. Para el ascenso del personal de Planta es por medio del puntaje obtenido por realizar capacitaciones.

La Dirección poseía un manual de funciones realizado por la Subdirección de Costos y Procedimientos el cual se encontraba obsoleto con los organigramas desactualizados, por lo tanto, sus funciones presentaban información incompleta.

El principal propósito del desarrollo del presente trabajo fue la necesidad de llevar a cabo en la Dirección General de Administración de Salud un plan de mejora organizacional consecuente con el crecimiento que ha tomado, con la aplicación de herramientas que favorezcan el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y motivación, y que sirva de base en el desarrollo organizativo y en la elaboración de un manual de funciones moderno y adecuado a la realidad.

Por lo tanto, se propuso a la Dirección diseñar su estructura organizacional por funciones, puesto que es la más adecuada por su condición posibilitando aprovechar con eficiencia los recursos especializados.

La organización funcional agrupa a una misma área, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por áreas o departamentos.

Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente, coordinador o jefe sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, permite el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Se elaboró un “Manual de Funciones” que instruye al personal en aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones laborales, procedimientos, normas, etc. Donde se pudo precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización social, definir responsabilidades, evitando duplicidad y detectando omisiones en las labores ejecutadas y contribuyendo en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, propiciando la uniformidad en el trabajo

3. UBICACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD Y SUBDIRECCIONES

Para que se hiciera más fácil localizar cada oficina decidimos generar una matriz con sus respectivas direcciones. Entre ellas se encuentran:

Dirección, Subdirecciones y División	Ubicación
Dirección General de Administración de la Salud.	Av. Peltier 351 5º Piso – Cuerpo Central – Casa de Gobierno
Secretaria	Av. Peltier 351 5º Piso – Cuerpo Central – Casa de Gobierno
Subdirección de Administración.	Av. L. Peltier 351, 5º piso, Cuerpo Central – Casa de Gobierno.
Subdirección de Normativas Técnicas, Procedimientos y Control.	Av. L. Peltier 351, planta baja, Ala Este – Casa de Gobierno.
Subdirección Administrativo Contable.	Av. L. Peltier 351, planta baja, Ala Este – Casa de Gobierno.
Subdirección de Presupuesto.	Av. L. Peltier 351, planta baja, Ala Este – Casa de Gobierno.
Subdirección de Recursos Propios.	Av. L. Peltier 351, planta baja, Ala Este – Casa de Gobierno.
Subdirección de Compras y Contrataciones.	Av. L. Peltier 351, planta baja, Ala Este – Casa de Gobierno.
División de Costos y Procedimientos	En Av. San Martín 601 - 2º Piso-Ciudad.

Tabla N° 2

4. MATRIZ LEGAL

Para la elaboración del presente manual de funciones y descripción de cargos, se tomó en cuenta el ordenamiento jurídico provincial y nacional, el cual establece un orden de preferencia para programación, ejecución y supervisión de las actividades desarrolladas por la Dirección General de Administración de Salud.

Por lo cual decidimos elaborar una matriz legal en la cual se detalla el tipo y número de norma ya sea Ley, Decreto, Resolución o Acuerdo, el concepto de cada una, si es de Nación o Provincia⁵ y el link donde se encuentra.(ANEXO D).

⁵ La diferencia entre una Ley/Decreto/Resolución/Acuerdo Nacional o Provincial es el órgano emisor y el ámbito de aplicación.

A continuación, nombramos alguna de ellas:

- Decreto N° 2605/15, en su Artículo 2°

“Apruébese la estructura organizativa del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes, según el Organigrama que como Anexo II forma parte integrante del presente decreto y las misiones y funciones...”

- Ley N° 8706.
- Decreto 1000/15 y sus modificatorias.
- Ley N° 7.314 de Responsabilidad Fiscal y Leyes de Presupuesto.
- Decreto PEN 939/00, Resolución 635/2015 de la Superintendencia de Servicio de Salud, Resolución 60/2015 de las Superintendencia de Servicios de Salud, Nomenclador. (Nacionales)
- Ley N° 5578 de la Provincia de Mendoza, Resolución 3157/09 del Ministerio de Salud.
- Ley N° 9003.
- Ley N° 8830.
- Ley N° 6015, modificada por leyes N° 7099 y N° 8872.
- Pliego de Bases y Condiciones Generales.
- Honorable Tribunal de Cuentas: Acuerdo N°870, Acuerdo N°2988 y sus modificatorias.
- Acuerdo N°2514 (Texto Ordenado por Acuerdo N° 6374 del 4/10/2017)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En relación a lo mencionado en el marco teórico se pudo llegar a concluir que la Dirección General de Administración de Salud posee una estructura de tipo formal por los siguientes motivos:

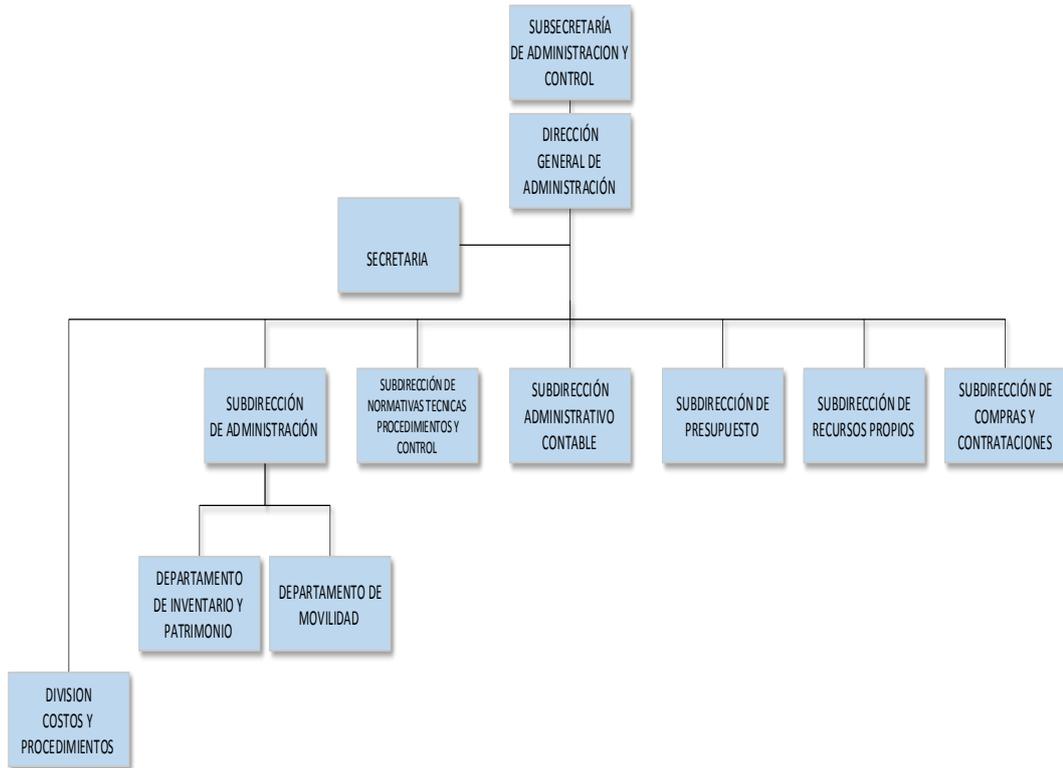
- Tiene reglas y regulaciones bien definidas.
- Objetivos y políticas determinadas.
- Estatus simbólico.
- Limitación en las actividades del individuo.
- La estricta observancia del principio de coordinación.
- Los mensajes se comunican a través de la cadena de escalar

En el momento de realizar los organigramas o modificar los que ya se poseían la Dirección y Subdirecciones, también se tuvo en cuenta la teoría desarrollada en el Capítulo II (punto 2.2), por lo tanto, se puede llegar a decir que nuestros organigramas son:

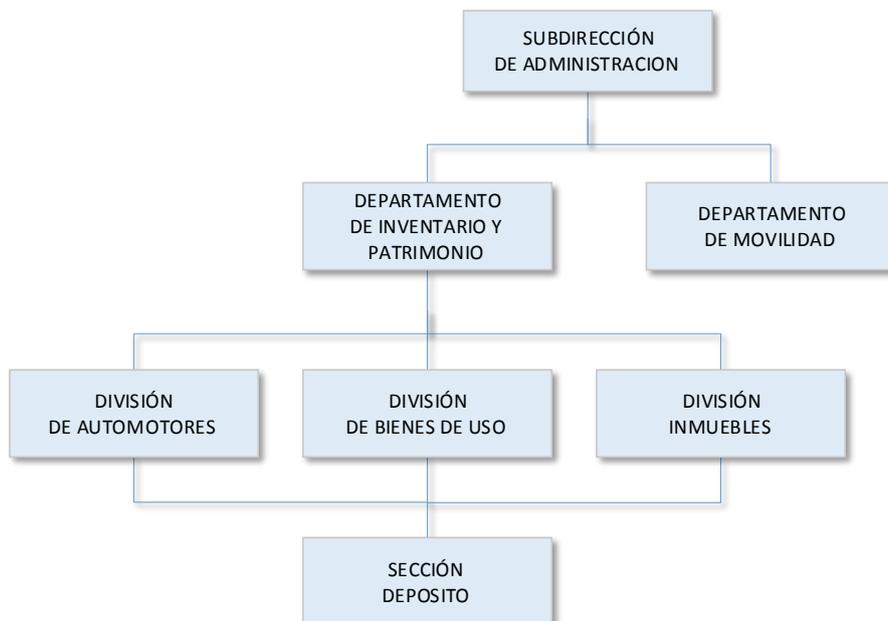
- Por naturaleza: MicroAdministrativos, ya que únicamente representa la Dirección General de Administración de Salud y Subdirecciones.
- Por la finalidad: Formal, ya que representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de la organización y además debían ser aprobados por la junta evaluadora de organigramas.
- Por su ámbito: Generales, ya que abarcamos únicamente Subdirección, Departamento y División.
- Por su contenido: Integrales, relacionamos cada Subdirección con departamento y división.
- Por su distribución Grafica: Verticales, para un mayor ordenamiento y síntesis decidimos hacer organigramas verticales.

Por lo cual, los organigramas propuestos a la Dirección y Subdirecciones son los siguientes:

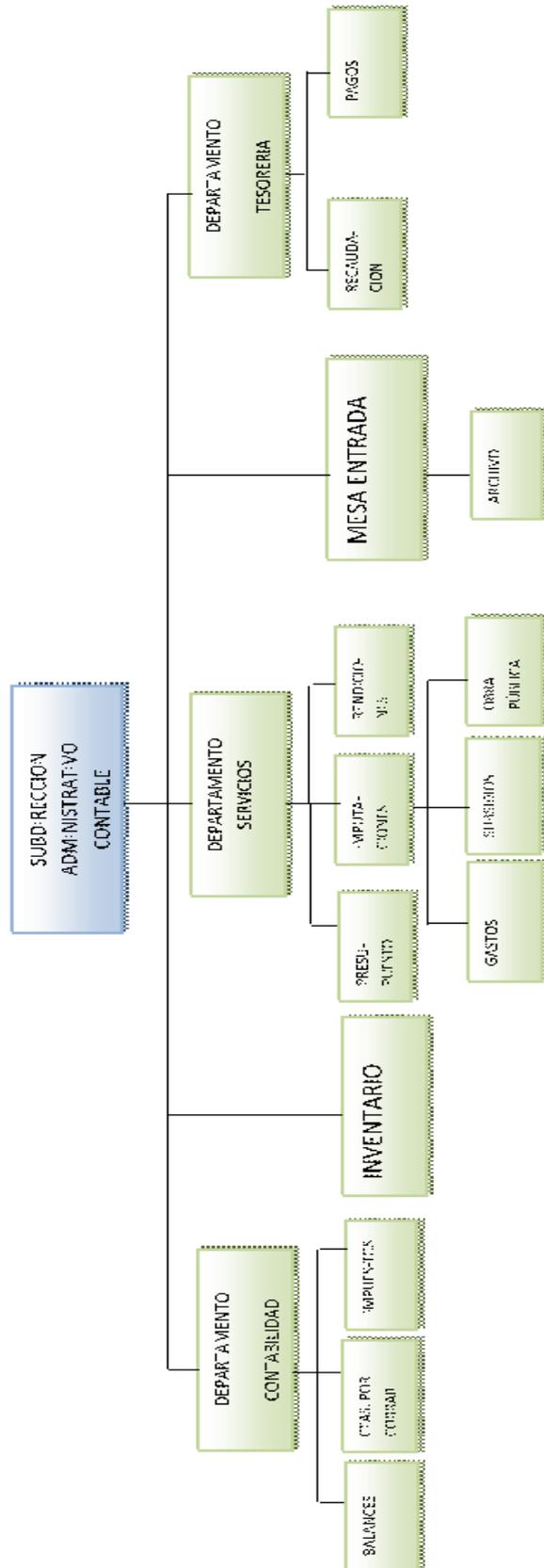
- Organigrama propuesto para la “Dirección General de Administración de Salud”.



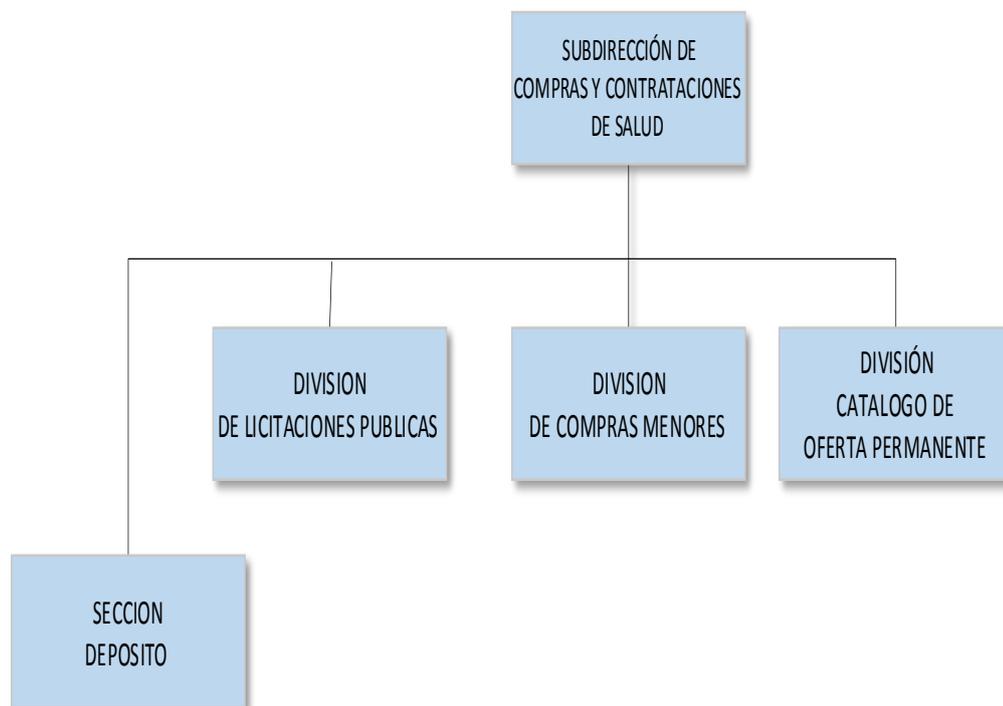
➤ Organigrama propuesto para la “Subdirección de Administración”.



➤ Organigrama propuesto para la “Subdirección Administrativo Contable”.



➤ Organigrama propuesto para la “Subdirección de Compra de Bienes y Contrataciones de Servicios”.



Las Subdirecciones de Presupuestos, Normativas Técnicas Procedimientos y Control y Recursos Propios no se les llegó proponer organigrama, ya que los mismos quedaron sujetos a consideración de la comisión de organigrama.

2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD Y SUBDIRECCIONES.

Para la elaboración de los perfiles y de los manuales de funciones de la Dirección General de Administración de Salud se utilizó como base la teoría descrita recientemente.

El presente formato se compone de los siguientes elementos: nombre de la Subdirección, Departamentos, Divisiones y nombre a quien reporta, función principal, funciones esenciales, responsabilidades, conocimientos básicos y esenciales, habilidades y destrezas, requisitos de estudio y experiencia.



GOBIERNO DE
MENDOZA

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

IDENTIFICACION

Nombre de la Dirección	Dirección General de Administración de Salud
Dependencia	Subsecretaría de Administración y Control
Numero de Subdirecciones	Seis
Reporta a	Subsecretaría de Administración y Control

FUNCION PRINCIPAL

Diseñar, planear, dirigir, ejecutar y coordinar la política, planes y proyectos relacionados con el control administrativo y financiero del Ministerio de Salud, para garantizar el logro de los objetivos corporativos.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Coordinar y participar en la elaboración, ejecución, registración, evaluación presupuestaria y demás funciones que le asigna la Ley N°8706 y su Decreto Reglamentario.
3. Efectuar el seguimiento, control y evaluación de la gestión presupuestaria y financiera.
4. Analizar, evaluar y planificar las fuentes y usos de fondos de las áreas de su competencia.
5. Requerir información básica para el desarrollo de sus funciones y sistematizarlas.
6. Entender en las modificaciones presupuestarias y la registración de su ejecución.
7. Coordinar la administración de las Unidades Organizativas y/o dependencias a su cargo.
8. Coordinar la elaboración de los estados contables de acuerdo a la normativa vigente.
9. Entender en el registro y verificación del inventario de bienes del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte.

<p>10. Intervenir en la tramitación de contrataciones para la obtención de bienes y servicios.</p> <p>11. Suscribir las órdenes de Pago de las Unidades Organizativas 01 (Ministro) y 75 (Subsecretarías de Salud y de Administración y Control) en forma conjunta con la Subdirección Administrativo Contable.</p> <p>12. Suscribir las rendiciones de gastos (Fondos con reposición y sin reposición en forma conjunta con la Subdirección Administrativo Contable, unidades organizativas 01 (Ministro) y 75 (Subsecretaría de Salud y de Administración y Control)).</p> <p>13. Suscribir las rendiciones mensuales, y cierre de ejercicio en forma conjunta con la Subdirección Administrativo Contable.</p> <p>14. Liquidar y ordenar el pago de erogaciones</p>
RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable ante el Tribunal de Cuentas por el control de legalidad del proceso de gasto desde su inicio hasta la emisión de la orden de pago o instrumento que la reemplace. 2. Cumplir con las disposiciones legales e institucionales y actuar de acuerdo con la ética de su profesión o disciplina. 3. Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por el Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes. 4. Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos de la Dirección.
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones contables, presupuestales y de tesorería. 2. Implementación de los sistemas de información (expediente digital) que soporten adecuadamente las operaciones. 3. Conocimiento para la utilización del expediente digital, Sistema Mesas, SIDICO WEB, SIDICO.
HABILIDADES Y DESTREZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades de liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección de talento humano. 2. Manejo avanzado de herramientas Office. 3. Habilidades de Dirección. 4. Comunicación Asertiva. 5. Direccionamiento de Equipos. 6. Finanzas avanzadas. 7. Análisis de Rentabilidad

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación Básica Grado Universitario

Especialidad: Para ejercer el cargo de Director General de Administración se requerirá ser profesional universitario con título de Contador Público, Licenciado en Ciencias Económicas o Licenciado en Administración Pública, con una experiencia en la profesión y en materia de administración no inferior a cinco (5) años.



GOBIERNO DE
MENDOZA

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

IDENTIFICACION

Nombre de la Subdirección	Subdirección de Administración
Dependencia	Dirección de Administración de Salud
Numero de Departamentos	Dos
Reporta a	Dirección de Administración de Salud

FUNCION PRINCIPAL

1. Colaborar con la Dirección General de Administración en las distintas tareas.
2. Asesorar en temas presupuestarios, modificaciones presupuestarias.
3. Revisar los proyectos de normas legales para evitar omisiones en los procedimientos o imputaciones en los Convenios, licitaciones y contratos.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición
2. Requerir información básica para el desarrollo de sus funciones y sistematizarlas.
3. Entender en la coordinación y prestación de los servicios de apoyo.
4. Entender en la gestión de contratación de bienes, servicios y locaciones de servicios.
5. Entender en las modificaciones presupuestarias y en la registración de su ejecución.
6. Entender en la gestión de movilidades tanto oficiales como contratadas.
7. Centralizar los pedidos de informes del Honorable Tribunal de Cuentas, de la Contaduría General de la provincia, de la Honorable Legislatura Provincial.
8. Revisar y remitir los pedidos de informes del Honorable Tribunal de Cuentas, de la Contaduría General de la Provincia, de la Honorable Legislatura Provincial.
9. Supervisar la elaboración de proyectos de Convenios, alquileres, Resoluciones y Decretos.
10. Supervisar las actividades vinculadas con el despacho general de la Dirección General de Administración de la Salud.
11. Supervisar las tareas de registro y verificación del inventario de bienes del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes.

A) DEPARTAMENTO DE INVENTARIO Y PATRIMONIO

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición
2. Solicitar la implementación de mejoras en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.

3. Solicitar la corrección de errores que surgen como consecuencia de modificaciones o reparaciones que sobre el sistema efectúa la Contaduría General de la Provincia, Ministerio de Hacienda y Finanzas.
4. Dictar cursos destinados a la capacitación de responsables del área de inventario de los distintos efectores centralizados y descentralizados del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes.
5. Actuar como nexo sobre nuevas medidas a implementarse en organismos centralizadas y descentralizadas del Ministerio impartidas por el Ministerio de Hacienda y Finanzas.
6. Solicitar a los distintos efectores centralizados o descentralizados del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes, las correcciones de las observaciones que surgen de los controles generales que efectúa el Ministerio de Hacienda y Finanzas a través de la Subdirección de Bienes Patrimoniales, sobre la partida presupuestaria 511 “Bienes de Capital”; (Por ejemplo: Imputaciones preventivas del ejercicio anterior que no fueron pasadas a definitivo al cierre de un ejercicio y tampoco se desafectaron, etc.), controlar el cumplimiento de lo solicitado y responder documentadamente al Ministerio de Hacienda.
7. Con el Ministerio de Obras Públicas, en lo referente a la transferencia de la obra terminada y los bienes muebles que fueron incorporados en dicha obra.
8. Con la Secretaría Legal y Técnica de la Gobernación, a través del Registro Único de Propiedad Inmueble (RUPI) en la preparación y coordinación de todas las tareas relativas a los remates públicos. (Preparación de lotes, publicación en el boletín oficial, exhibición de los bienes a ser rematados, remate propiamente dicho, actas de adjudicación, comprobantes de pago y entrega de bienes, registro en bases de datos).
9. Con el Ministerio de Salud de la Nación en lo referente a la solicitud de documentación donde conste que los bienes y vehículos recibidos en el Ministerio de la Provincia o bien en sus distintos efectores, provienen de Nación, elemento imprescindible para incorporar los mismos al patrimonio provincial, como así también inscribir los vehículos en el Registro Nacional de la Propiedad del Automotor a nombre de la Provincia de Mendoza y circular bajo la normativa establecida por la Ley de tránsito.
10. Brindar asesoramiento a todos los efectores centralizados y descentralizados del Ministerio, en lo referente al inventario de bienes propiamente dicho y todo lo relativo a rodados e inmuebles y la normativa legal existente.
11. Organizar, implementar y controlar los remates públicos.
12. Efectuar el cierre de ejercicio anual de la partida 511 “Bienes de Capital”.
13. Atender las auditorías efectuadas por el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia y contestar las observaciones que de las mismas puedan surgir, referidas a bienes, rodados e inmuebles.

14. Elaborar los informes de aquellos expedientes que presentan cierta complejidad legal y administrativa.
15. Coordinar y supervisar las tareas que se desarrollan en las diferentes Divisiones que integran este Departamento.
16. Controlar el archivo de documentación, en biblioratos, divididos por temas y por mes.
17. Controlar la base de datos referida a bienes muebles y compararla con el SIDICO, a fin de salvar algún error que pueda surgir.
18. Controlar las bases de datos referidas a Automotores y compararla con SIDICO y con el legajo de cada efector de salud, en el que se encuentra la documentación original de cada uno de los móviles que prestan servicios en el mismo.
19. Controlar la base de datos referida a Inmuebles y compararla con SIDICO.
20. Trabajar coordinadamente en la implementación de nuevas políticas que generen una mejora en el sistema de gestión.

A.1) DIVISION BIENES DE USO

1. Efectuar el inventario de los bienes de uso en general y labrar el acta de verificación en la cual constan las diferencias que pudieran encontrarse con el sistema contable, en cada una de las dependencias que componen la Unidad Organizativa 01(Ministro) y 75(Subsecretarías de Salud y de Administración y Control).
2. Solicitar mediante expediente, a la dependencia verificada, que informe el origen y el destino de los elementos sobrantes y faltantes a fin de cuadrar el inventario.
3. Tramitar las normas legales de altas por transferencias internas, externas, donaciones, etc. y bajas por transferencias internas, externas, donaciones, remates, robos, reajustes, etc.,
4. Elaborar los informes de todos los expedientes, referidos a bienes muebles que ingresan al Departamento de Inventario y Patrimonio.
5. Intervenir conjuntamente con el encargado de depósito en la recepción de bienes, controlando la registración contable con las características físicas de cada bien.
6. Labrar las actas de recepción de bienes, la que es suscripta por el responsable de esta división y la persona que entrega los bienes.
7. Intervenir conjuntamente con el encargado de depósito en la entrega de bienes.
8. Labrar las actas de entrega de bienes, la que es firmada por el responsable de esta división y la persona autorizada a retirar el bien.
9. Registrar la base de datos de bienes de cada una de las dependencias que integran la unidad organizativa 01(Ministro) y 75(Subsecretarías de Salud y de Administración y Control), en

la cual se lleva el historial de cada elemento desde su adquisición, sus reparaciones hasta su destino final.

10. Confrontar la base de datos de bienes con el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.

11. Imputaciones en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO de altas, bajas y transferencias.

12. Efectuar la marcación física de los bienes que ingresan en cada una de las dependencias que integran la unidad organizativa 01(Ministro) y 75(Subsecretarías de Salud y de Administración y Control), como consecuencia de compras, transferencias o donaciones recibidas, una vez que el bien fue imputado en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.

13. Intervenir en el dictado de cursos, en los que participa el Departamento de Inventario y Patrimonio en lo que respecta al procedimiento de bienes de uso y su registración en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.

14. Controlar el movimiento de la Mesa General de Entradas

A.2) DIVISION AUTOMOTORES

1. Tramitar las normas legales de altas por donaciones recibidas solicitadas por expedientes remitidos a este Departamento.

2. Tramitar las normas legales de bajas por transferencias, donaciones, cambio de motores, hurto, etc., solicitadas por expediente a este Departamento.

3. Tramitar la inscripción ante el Registro Nacional de la Propiedad Automotor de los rodados nuevos que ingresan al patrimonio ya sea del Ministerio propiamente dicho ó a cualquiera de sus efectores centralizados o descentralizados.

4. Realizar el trámite correspondiente ante el Registro Nacional de la Propiedad Automotor en caso de cambio de motores, cambio de denominaciones, patentamientos, transferencias por remate, etc. de todo el parque automotor del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte.

5. Mantener actualizado los legajos ordenados por dominio, con la documentación original de cada uno de los vehículos asignados a las distintas dependencias del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte.

6. Elaborar los informes de todos los expedientes, referidos a rodados que ingresan al Departamento de Inventario y Patrimonio.

7. Intervenir conjuntamente con el encargado de depósito en la recepción y entrega de automotores, controlando la registración contable con las características físicas de cada bien, estado y elementos faltantes.

8. Labrar las actas de recepción de rodados, la que es suscripta por el responsable de esta división y la persona que entrega el móvil.
9. Labrar las actas de entrega de rodados, como así también la entrega de copias certificadas de la documentación de cada automotor (título, cédula, chapas patentes, etc.), la que es firmada por el responsable de esta división y la persona autorizada a retirar la documentación.
- 10.Registrar en la base de datos cada vehículo, y todas las modificaciones que sobre el mismo se efectúen, como así también los cambios de destino de todo el parque automotor del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte que se tramite por expediente.
- 11.Confrontar la base de datos de automotores con el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.
- 12.Imputar en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.
- 13.Intervenir en el dictado de cursos, en los que participa el Departamento de Inventario y Patrimonio en lo que respecta al procedimiento de automotores y su registración en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.
- 14.Controlar el movimiento de la Mesa General de Entradas.
- 15.Controlar el inventario en general de los automotores utilizados por los distintos efectores centralizados y descentralizados del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte.
- 16.Controlar las registraciones en el subsistema de inventario del Sistema SIDICO de todos los móviles del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte, en las distintas dependencias donde están asignados.

A.3) DIVISION INMUEBLES

1. Realizar el relevamiento de cada inmueble donde funcionan los efectores tanto centralizados como descentralizados del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte.
2. Solicitar ante la Dirección Provincial de Catastro los planos de mensura y la información del Banco Catastral de cada uno de los mencionados inmuebles.
3. Recabar la información sobre la procedencia de cada uno de los inmuebles.
4. Obtener la inscripción en el Registro Público y Archivo Judicial de la Provincia de los inmuebles.
5. Buscar antecedentes y documentación correspondiente al ingreso de los inmuebles a la Provincia, (Decretos de aceptación de donaciones, adquisiciones, leyes, sentencias de juicios de expropiación, etc.).
6. Solicitar a los efectores que registren los inmuebles en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO, proporcionándoles la información y documentación necesaria.
7. Mantener actualizado un legajo ordenado por cada inmueble con la documentación emitido por el Registro Público y Archivo Judicial, escritura certificada, norma legal, plano de mensura y la impresión del banco catastral.

8. Elaborar los informes de todos los expedientes, referidos a inmuebles que ingresan al Departamento de Inventario y Patrimonio.
9. Intervenir en todos los expedientes relacionados a inmuebles donde funcionan o funcionaron efectores de Salud.
10. Actuar de nexo entre los efectores centralizados y descentralizados del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte, y diversos organismos públicos (RUPI, Escribanía de Gobierno, IPV, Municipios, Poder Judicial, etc.), en las gestiones tendientes a regularizar la situación de dominio de los inmuebles.
11. Solicitar a la Dirección Provincial de Catastro la actualización de los datos contenidos en el Banco Catastral, en lo que respecta a inmuebles en uso del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte.
12. Intervenir en el dictado de cursos, en los que participa al Departamento de Inventario y Patrimonio en lo que respecta al procedimiento de inmuebles y su registración en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.
13. Labrar las actas de entrega de las copias certificadas de la documentación de cada inmueble (inscripciones, escrituras, planos, etc.), la que es firmada por el responsable de esta división y la persona autorizada a retirar la mencionada documentación.
14. Mantener actualizada la base de datos de inmuebles, en la cual se consigna el historial de cada uno desde su adquisición, sus reparaciones y afectaciones.
15. Confrontar la base de datos de inmuebles con el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.
16. Controlar el movimiento de la Mesa General de Entradas

A.4) DEPOSITO DE BIENES DE USO

1. Intervenir conjuntamente con el Jefe de la División de Bienes de Uso en la recepción de bienes, controlando la registración contable con las características físicas de cada bien.
2. Firmar las actas de recepción de bienes, en conjunto con el responsable de la División de Bienes de Uso y la persona que entrega los bienes.
3. Firmar las actas de entrega de bienes, la que es firmada también por el responsable de esta división y la persona autorizada a retirar el bien.
4. Colaborar en la verificación de la base de datos de bienes con el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO, de todos los bienes de uso existentes en el depósito.
5. Colaborar en la marcación física de los bienes que ingresan al depósito como consecuencia de transferencias recibidas, una vez que el bien fue imputado en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.

6. Colaborar en el proceso de remate de bienes (armado de lotes, exhibición de los bienes a ser rematados y entrega de bienes rematados).

7. Mantener el orden, la limpieza del depósito y los bienes existentes en el mismo.

A.5)DEPOSITO DE AUTOMOTORES

1. Intervenir conjuntamente con el Jefe de División Automotores en la recepción de automotores, controlando la registración contable con las características físicas de cada rodado.

2. Firmar las actas de recepción de rodados, en conjunto con el responsable de esta división y la persona que entrega el rodado.

3. Firmar las actas de entrega de automotores, la que es firmada también por el responsable de esta división y la persona autorizada a retirar el rodado.

4. Colaborar en la verificación de la base de datos de automotores con el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO, de todos los automotores existentes en el depósito.

5. Colaborar en la marcación física de los bienes que ingresan al depósito como consecuencia de transferencias recibidas, una vez que el bien fue imputado en el Subsistema de Inventario del Sistema SIDICO.

6. Mantener el orden, limpieza del depósito y la integridad de los automotores existentes en el mismo

7. Colaborar en el proceso de remate de bienes, (exhibición de los rodados a ser rematados y entrega de rodados rematados).

B)DEPARTAMENTO DE MOVILIDAD

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.

2. Coordinar movilidades/viajes/comisiones

3. Coordinar la asignación de choferes y vehículos oficiales, de manera tal de satisfacer las necesidades de movilidad del Ministerio de Salud.

4. Pedir informes a choferes y a organismos alcanzados por el presente manual, relacionados con el parque automotor oficial.

5. Realizar auditorías internas

6. Realizar auditorías a organismos centralizados y descentralizados

7. Participar en contrataciones de vehículos, ya sea en el pedido de los mismos, la preparación de los pliegos de condiciones particulares, participar en la Comisión de Pre adjudicación.

8. Participar en los pedidos de compra de vehículos (preparación de pliegos licitatorios).

9. Llevar al día los legajos de los vehículos oficiales, efectuando las registraciones pertinentes en los programas informáticos correspondientes
10. Contestar todo requerimiento que le sea efectuado, con relación al parque automotor, por las autoridades ministeriales, y por los organismos de contralor pertinentes.
11. Llevar un Inventario Permanente y actualizado de todo el parque automotor del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte. El mismo deberá surgir del sistema SIDICO y del sistema interno que se aplique.
12. Controlar vehículos oficiales en cuanto a su custodia, conservación, mantenimiento, etc.
13. Controlar vehículos contratados.

RESPONSABILIDADES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Informar oportunamente a la Dirección General de Administración de Salud sobre el uso de los recursos y los resultados alcanzados.
3. Rendir cuentas ante el Honorable Tribunal de Cuentas, Contaduría General de la Provincia y Honorable Legislatura Provincial.
4. Intervenir en la elaboración de proyectos de Convenios, Alquileres, Resoluciones y Decretos.
5. Las demás actividades que el Director General le señale como parte de sus funciones.

CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES

1. Conocimiento de la Ley N° 8706 y su Decreto Reglamentario 1000/15.
2. Conocimientos de manejo de personal.
3. Conocimiento y manejo de paquetes Office.
4. Conocimiento para la utilización del expediente digital, Sistema Mesas, SIDICO WEB, SIDICO.

HABILIDADES Y DESTREZAS

1. Habilidad para evaluar y elaborar proyectos.
2. Habilidad para interpretar datos estadísticos.
3. Habilidad para el análisis de información.
4. Habilidad para delegar responsabilidades.
5. Habilidad para trabajar bajo presión.
6. Habilidad para tomar decisiones.
7. Habilidad para trabajar en equipo.
8. Habilidad para manejar conflictos.
9. Facilidad de palabra.
10. Liderazgo

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación Básica Grado Universitario

Especialidad: Egresado o graduado de Ciencias Económicas o carreras afines. Por el nivel de conocimiento técnico y responsabilidad que requiere el puesto.
--



GOBIERNO DE
MENDOZA

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

IDENTIFICACION

Nombre de la Subdirección	Subdirección de normativas técnicas procedimientos y control.
Dependencia	Dirección General de Administración de Salud.
Numero de Departamentos	Sujeto a comisión de junta evaluadora por lo que no se puede determinar.
Reporta a	Dirección General de Administración de Salud.

FUNCION PRINCIPAL

1. Desarrollar las distintas áreas, tales como estandarización de los procedimientos, confección de pliegos estándares y verificación del uso de los sistemas.
2. Optimizar el uso los recursos, sobre todo planificando las adquisiciones en base a la información proporcionada por los distintos sistemas. Por lo tanto, las funciones de control y corrección deberían disminuir (al encontrarse ampliamente capacitados los responsables de las tareas administrativas en las distintas reparticiones), para desarrollar desde esta Subdirección a pleno las tareas de planificación y seguimiento.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Proyectos de normas legales: Encuadrar el marco legal de acuerdo al requerimiento del solicitante. En caso de corresponder la emisión de una norma legal, se realizará un informe que sirve de base para la redacción de la misma. Esto se realiza en dos momentos de la contratación, al autorizar todas las adquisiciones y/o contrataciones de las distintas reparticiones centralizadas; y una vez realizado el proceso de la misma.

3. Pliegos y Contratos: Coordinar y asesorar en la elaboración de distintos tipos de pliegos licitatorios, convenios, contratos, etc., estándares o específicos, con los distintos responsables de las áreas involucradas y convocando a los técnicos en la materia de que se trate.
4. Procedimientos específicos de contrataciones: Coordinar tareas con todos los sectores involucrados en el proceso de las adquisiciones que fija la Ley de Administración Financiera N° 8706 y su Decreto reglamentario, a fin de establecer los mecanismos y pasos a seguir en cuanto a los temas referidos a las contrataciones, elaborando los manuales de procedimientos correspondientes, a fin de facilitar el control posterior.
5. Capacitar o instruir a las unidades operativas de adquisición (sobre todo áreas y hospitales centralizados) sobre la gestión y trámite que corresponda.
6. Planificación: Confeccionar el Programa Anual de Adquisiciones, en cumplimiento de lo establecido en la ley N° 8706.
7. Coordinar las tareas inherentes a las contrataciones entre la Dirección General de Administración del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes y el Órgano Rector (Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes).
8. Control de Gestión de Insumos: Realizar control de stock; la optimización del uso de los insumos adquiridos (sobre todo de aquellos que presentan fecha de expiración) a través de, por ejemplo, un sistema de compensaciones; y el seguimiento del mecanismo de licitación pública de convenio marco en cuanto al cumplimiento de las pautas allí establecidas para todas las reparticiones del ministerio (centralizadas y descentralizadas).

RESPONSABILIDADES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Informar oportunamente a la Dirección General de Administración de Salud sobre los resultados alcanzados.

CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES

1. Conocimiento de la Ley N° 8706 y su Decreto Reglamentario 1000/15.
2. Conocimientos de manejo de personal.
3. Conocimiento en la elaboración de distintos tipos de pliegos licitatorios, contratos, convenios.

HABILIDADES Y DESTREZAS

1. Habilidad para tomar decisiones.
2. Habilidad para trabajar en equipo.
3. Habilidad para manejar conflictos.
4. Facilidad de palabra.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación Básica Grado Universitario

Especialidad: Egresado o graduado de Ciencias Económicas o carreras afines. Por el nivel de conocimiento técnico y responsabilidad que requiere el puesto..



GOBIERNO DE
MENDOZA

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

IDENTIFICACION

Nombre de la Subdirección	Subdirección Servicios administrativos
Dependencia	Dirección General de Administración de Salud.
Numero de Departamentos	Tres.
Reporta a	Dirección General de Administración de Salud.

FUNCION PRINCIPAL

1. Dirigir, coordinar, planificar, implementar, evaluar, controlar y orientar el manejo presupuestal, administrativo, financiero y contable de los recursos del Ministerio de salud, Desarrollo Social y Deportes con sujeción a las políticas y disposiciones de las Normativas Legales vigentes, instrumentos y procedimientos contables y financieros.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES

A)DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes utilizadas por Tesorería, como forma de control de las mismas.
3. Comunicar a Tesorería de todas las diferencias y observaciones detectadas, a fin de procurar su corrección, realizando un seguimiento de las mismas.
4. Elaboración en conjunto con la Tesorería el Acta de Arqueo de Fondos y Valores.
5. Elaborar mensualmente los Estados Contables Presupuestarios y Financieros, global e individual por cada financiamiento y/o programas.
6. Evacuar todos los requerimientos efectuados por los organismos de contralor.
7. Mantener actualizada la nómina de responsables de la Subdirección Administrativo Contable.

<p>8. Elaboración del Balance Anual de la Subdirección Administrativo Contable. El cual es remitido a la Contaduría General de la Provincia y queda a disposición del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia.</p> <p>9. Control de retenciones realizadas por la división de Tesorería.</p> <p>10. Efectuar y presentar las DDJJ que correspondan a la Subdirección Administrativo Contable como agente de retención de impuestos, tanto en AFIP como en ATM Mendoza.</p> <p>11. Tramitar los remanentes de fondos anuales.</p> <p>12. Facturación de multas y control de Cuentas por Cobrar.</p>
B) DEPARTAMENTO SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
<p>1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.</p> <p>2. Elaboración y control del presupuesto de cada ejercicio</p> <p>3. Control de las cuentas presupuestarias</p> <p>4. Tramitar las modificaciones presupuestarias y adecuaciones de cupos, a fin de agilizar las registraciones.</p> <p>5. Registrar las distintas etapas de las erogaciones fijadas por ley 8706, efectuando los controles previos correspondientes.</p> <p>6. Liquidar las erogaciones, emitiendo las correspondientes órdenes de pago, remitiendo las mismas a T.G.P. para su control y cancelación.</p> <p>7. Liquidar las erogaciones del Fondo Permanente, remitiendo todos los antecedentes a Tesorería para su cancelación.</p> <p>8. Efectuar las rendiciones de los Fondos Permanentes.</p> <p>9. Gestionar y exigir las rendiciones de fondos otorgados en concepto de anticipos, viáticos y, controlar y registrar los mismos.</p> <p>10. Registrar las erogaciones correspondientes a programas específicos con fondos especiales o de nación y rendir los mismos.</p> <p>11. Efectuar la distribución y rendición de fondos del Programa Médicos Comunitarios.</p> <p>12. Efectuar la liquidación de Becas de residentes nacionales.</p> <p>13. Efectuar la liquidación del adicional por productividad previsto en el Dec. 3321/06.</p> <p>14. Efectuar las transferencias de fondos a Municipios, por los diferentes programas.</p> <p>15. Realizar las imputaciones correspondientes a Subsidios y su posterior control de los comprobantes cuando los beneficiarios del mismo rindan al ministerio los gastos.</p> <p>16. Efectuar Rendición de Subsidios y elevar a la Contaduría General de la Provincia para su visto bueno.</p>
C) DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
<p>1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.</p>

2. Guardar y Custodiar fondos, documentos y valores de la Subdirección.
3. Administrar y supervisar en forma general los fondos en efectivo.
4. Centralizar la recaudación diaria de aquellos efectores que perciban recursos por sus actividades, efectuando la registración correspondiente.
5. Efectuar el depósito diario de la recaudación, y su registro correspondiente.
6. Controlar e imputar los boletos de depósitos del Dpto. de Matriculaciones, Coni y Dpto. de Deontología.
7. Controlar las liquidaciones recibidas desde la Subdirección, y efectuar los pagos correspondientes: cálculo de retenciones, emisión y firma de cheques o registración del pago en sistema interbanking.
8. Efectuar las retenciones impositivas que correspondan, y tramitar el pago mensual de las mismas de AFIP y ATM.
9. Gestionar ante T.G.P⁶. el reintegro de fondos correspondientes al Fondo Permanente con reposición.
10. Efectuar arqueos mensuales de fondos y valores existentes en Tesorería como así también de la existencia de cheques a proveedores en cartera.
11. Controlar rendición de Cajas Chicas.
12. Direccionar las gestiones con bancos, firmas de cheques y demás documentación.
13. Atender y pagar a proveedores.
14. Registrar las cobranzas de facturas por multas.

E) DIVISIÓN MESA DE ENTRADAS

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Recepcionar la documentación que ingrese a la Subdirección, efectuando los controles correspondientes y clasificando la misma, pudiendo rechazar aquella que no cumpla los requisitos necesarios.
3. Efectuar la distribución interna de la documentación recibida.
4. Recepcionar de las distintas direcciones la documentación que sea necesario remitir a otras dependencias, efectuando los controles y operaciones correspondientes, y registrando en sistema la salida de dicha documentación.
5. Enviar al Archivo expedientes finalizados.
6. Requerir al Archivo Expedientes.

RESPONSABILIDADES

⁶ Tesorería General de la Provincia.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar cumplimiento a lo determinado en la Ley N° 8.706 de Administración Financiera de la Provincia, el Decreto 1000/15 y sus modificatorias y Ley N° 7.314 de Responsabilidad Fiscal y Leyes de Presupuestos. 2. Entrega oportuna y veraz de los Estados Financieros y soportes contables para su respectivo análisis. 3. Seguimiento a la ejecución presupuestal. 4. Recursos financieros invertidos con criterios de seguridad y rentabilidad. 5. Cumplimiento de políticas de tesorería.
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Normas tributarias y contables aplicables del sector público. 2. Direccionamiento de equipos. 3. Toma de Decisiones. 4. Sólidos conocimientos en Finanzas. 5. Normas de Tesorería y presupuesto aplicables del Sector Publico. 6. Conocimiento para la utilización del expediente digital, Sistema Mesas, SIDICO WEB, SIDICO.
HABILIDADES Y DESTREZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para tomar decisiones. 2. Habilidad para manejar dinero. 3. Habilidad para trabajar bajo presión. 4. Habilidad para trabajar en equipo. 5. Habilidad en el manejo de conflictos. 6. Habilidad para la elaboración y control de archivos. 7. Facilidad de palabra. 8. Habilidad para el manejo de herramientas informáticas.
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<p>Formación Básica Grado Universitario</p> <p>Especialidad: Egresado o graduado de Ciencias Económicas o carreras afines. Por el nivel de conocimiento técnico y responsabilidad que requiere el puesto.</p>



GOBIERNO DE
MENDOZA

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

IDENTIFICACION

Nombre de la Subdirección	Subdirección de Presupuesto de Salud
Dependencia	Dirección General de Administración de Salud.
Numero de Departamentos	Sujeto a comisión evaluadora de organigrama ,por lo que no se puede determinar el número de departamentos.
Reporta a	Dirección General de Administración de Salud.

FUNCION PRINCIPAL

Asesorar e Informar a la Dirección General de Administración de Salud y a las distintas Unidades Organizativas dependientes de ella sobre la ejecución del Presupuesto y difundir los principios técnicos para un sistema presupuestario compatible con la normativa legal vigente.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Tomar conocimiento de las pautas establecidas por el Órgano Coordinador del Sistema Presupuestario (Ministerio de Hacienda y Finanzas).
3. Recibir las pautas propias del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte e instrucciones de la Dirección General de Administración de Salud.
4. Dar cumplimiento a las instrucciones impartidas por la Contaduría General de la Provincia en materia presupuestaria que ocupa a esta Subdirección.
5. Aplicar las normas y criterios establecidos en los distintos Marcos Legales: Ley de Administración Financiera, Ley de Responsabilidad Fiscal, Ley de Presupuesto del Ejercicio en curso; su reglamentación y las normas técnicas respectivas en materia presupuestaria.

6. Coordinar con las distintas Unidades Organizativas dependientes de la Dirección Gral. De Administración de Salud la remisión de los Proyectos de Presupuesto para su análisis e integración en un solo Presupuesto.
7. Elevar el Proyecto de Presupuesto del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte para la evaluación de los mandos superiores.
8. Analizar el Presupuesto Votado de las Unidades Organizativas dependientes de la Dirección Gral. De Administración de Salud.
9. Efectuar el seguimiento, control y evaluación de la gestión presupuestaria y financiera y elaborar los respectivos informes globales o individuales, según se requiera.
10. Tramitar las normas de modificaciones presupuestarias a solicitud de los responsables de los distintos organismos o autoridades administrativas correspondientes y su posterior registración en el Sistema Contable según la Ley de Presupuesto vigente.
11. Efectuar proyecciones de las partidas presupuestarias a lo largo del ejercicio.
12. Analizar las solicitudes de Refuerzos Presupuestarios en las distintas partidas enviadas por los organismos y evaluarlas conjuntamente con la Dirección Gral. De Administración y la Subsecretaria de Administración y Control.
13. Asesorar en materia presupuestaria a todos los entes dependientes de la Subsecretaria de Salud y difundir criterios para compatibilizar progresivamente el sistema presupuestario.
14. Consensuar criterios en materia presupuestaria con la Dirección Gral. De Administración de Desarrollo Social y la Dirección Gral. De Administración de Deportes.
15. Responder requerimientos del HTC en relación a las incumbencias de esta Subdirección.

RESPONSABILIDADES

1. Dar cumplimiento a lo determinado en la Ley N° 8.706 de Administración Financiera de la Provincia, el Decreto 1000/15 y sus modificatorias y Ley N° 7.314 de Responsabilidad Fiscal y Ley N°9003.
2. Rendir cuentas ante el Honorable Tribunal de Cuentas.
3. Cumplir con las instrucciones impartidas por la Contaduría General de la Provincia.
4. Sistematización de procesos manuales en la Subdirección de Contabilidad.
5. Realizar el proyecto de presupuesto del Ministerio de Salud.
6. Asesorar en materia presupuestaria.

CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES

1. Conocimientos amplios sobre presupuestos de instituciones públicas (etapas que comprende el ciclo presupuestario).
2. Conocimiento de la normativa relacionada con la gestión financiera del sector público

<ol style="list-style-type: none"> 3. Conocimiento sobre el marco lógico del Sistema de Administración Financiera Integrado (Presupuesto, Tesorería y Contabilidad). 4. Conocimientos básicos de leyes laborales, financieras, mercantiles y tributarias 5. Conocimiento para la utilización del expediente digital, Sistema Mesas, SIDICO WEB, SIDICO.
HABILIDADES Y DESTREZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de planificación y organización 2. Capacidad para la toma de decisiones 3. Capacidad y disposición de trabajar bajo objetivos y metas 4. Capacidad para manejar conflictos 5. Capacidad para motivar al personal 6. Habilidad numérica 7. Capacidad para trabajar en equipo 8. Buenas relaciones interpersonales 9. Habilidades sobre manejo de personal y técnicas gerenciales 10. Habilidad para el uso de herramientas informáticas.
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<p>Formación Básica Grado Universitario</p> <p>Especialidad: Para ejercer el cargo de Subdirector General se requerirá ser profesional universitario en las ramas de las ciencias económicas o ciencias administrativas y una experiencia en la profesión no inferior a cinco (5) años.</p>



GOBIERNO DE
MENDOZA

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

IDENTIFICACION

Nombre de la Subdirección	Subdirección de recursos propios
Dependencia	Dirección General de Administración de Salud.
Numero de Departamentos	Sujeto a la comisión evaluadora de organigramas, por lo que no se puede determinar número de departamentos.
Reporta a	Dirección General de Administración de Salud.

FUNCION PRINCIPAL

Conseguir una eficiente gestión de recupero de los gastos de salud, a efectos de financiar los costos de salud de la población de la Provincia a través de los Recursos Propios de cada efector de la Red Provincial, desde su origen, al momento de la prestación del Servicio de Salud arancelado y con un seguimiento de los procesos administrativos y/o judiciales en su caso hasta el efectivo ingreso de fondos.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Intermediar entre los distintos efectores de la Red Provincial de Salud y la Superintendencia de Servicios de Salud, a efectos de dar solución a la distinta problemática que se pudieran presentar y teniendo como objeto la eficacia y eficiencia en la recaudación de las prestaciones de salud.
3. Asesorar y Capacitar a Hospitales, Áreas Departamentales y otros efectores de salud sobre:
 - a) Aplicación de Nomencladores, Convenios, Auditorías y Disidencias con Obras Sociales.
 - b) Registración, facturación y normativa vigente.
4. Recepcionar, revisar y corregir expedientes por prestaciones de Salud de los distintos efectores que tengan por destino su cobro a través del sistema de Débito automático previsto por la Superintendencia de Servicios de Salud.

5. Elaborar informes estadísticos sobre facturación y recaudación mensual y anual, cuadros comparativos, gráficos de barras, evoluciones de los distintos efectores y otros informes ordinarios o extraordinarios que pudieran surgir o requerirse.
6. Realizar control de Gestión de los distintos efectores sobre cumplimiento de normativas de facturación y recaudación.
7. Capacitar al Personal de Recursos Propios de los efectores de salud mediante cursos y visitas sobre confecciones de anexos II, armados de expedientes, facturación, elaboración y aplicación de convenios, aplicación de nuevas normativas y cualquier otro tema de interés.
8. Elaborar proyectos de resoluciones tendientes a mejorar el funcionamiento de las captaciones, facturación y recupero de las prestaciones de salud a pacientes con cobertura.
9. Registrar en Infosalud el detalle de los expedientes de cada efector de salud, contemplando la factura, la obra social, fechas e importes.
10. Registrar entrada y salida de expedientes hacia y desde los distintos efectores de salud.
11. Registrar salida de expedientes hacia Superintendencia de Servicios de Salud.
12. Controlar la carga en el Sidico e Infosalud sobre la facturación y recaudación que realiza cada efector de salud.
13. Controlar y seguir las actividades e informes que realiza la empresa que efectúa el recupero de gastos en salud.
14. Tramitar Norma Legal de expedientes por deudores incobrables de las distintas reparticiones, luego del seguimiento y control de los mismos.

RESPONSABILIDADES

1. Dar cumplimiento a las Normas Legales
 - a) NACIONALES
 - Decreto PEN 939/00
 - Resolución 635/2015 de la Superintendencia de Servicios de Salud
 - Resolución 60/2015 de la Superintendencia de Servicios de Salud (Nomenclador)
 - b) PROVINCIALES
 - Ley 5578 de la Provincia de Mendoza.
2. Capacitar al Personal de Recursos Propios.

CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES

1. Saber capacitar y asesorar
2. Saber utilizar las herramientas informáticas.
3. Saber realizar informes estadísticos.
4. Conocimiento para la utilización del expediente digital, Sistema Mesas, SIDICO WEB, SIDICO.

HABILIDADES Y DESTREZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Capacidad para la toma de decisiones2. Capacidad para manejar conflictos3. Capacidad para motivar al personal4. Habilidad numérica5. Capacidad para trabajar en equipo6. Buenas relaciones interpersonales7. Capacidades de realizar informes estadísticos.
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
Formación Básica Grado Universitario Especialidad: Egresado o graduado de Ciencias Económicas o carreras afines. Por el nivel de conocimiento técnico y responsabilidad que requiere el puesto.



GOBIERNO DE
MENDOZA

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

IDENTIFICACION

Nombre de la Subdirección	Subdirección de compras y contrataciones de salud
Dependencia	Dirección General de Administración de Salud.
Numero de Departamentos	No posee. (Aclarar tres divisiones y una sección)
Reporta a	Dirección General de Administración de Salud.

FUNCION PRINCIPAL

Entender en todo lo relativo a la compra de bienes necesarios, contratación de servicios y locación de inmuebles necesarios para el cumplimiento de los fines del Ministerio de Salud.

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES

1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición.
2. Dar cumplimiento a las instrucciones impartidas por la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes.
3. Recibir las pautas propias del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte e instrucciones de la Dirección General de Administración de Salud.
4. Aplicar las normas y criterios establecidos en los distintos Marcos Legales: Ley de Administración Financiera, su reglamentación y las normas técnicas respectivas en materia de adquisiciones y/o contrataciones.
5. Intervenir en las distintas Licitaciones Públicas de Convenio Marco.
6. Intervenir en las adquisiciones y/o contrataciones menores efectuadas.
7. Intervenir en las adquisiciones y/o contrataciones efectuadas a través de Catalogo de Oferta Permanente.
8. Supervisar en la recepción y entrega de insumos correspondientes al Depósito de la Subdirección de Compras y Contrataciones de Salud.

9. Supervisar el proceso de licitación pública.
10. Supervisar las actividades vinculadas con el despacho general de la Subdirección de Compras y Contrataciones de Salud.
11. Supervisar las adquisiciones y/o contrataciones realizadas mediante contrataciones que requieren publicación en la web.
12. Efectuar el seguimiento y control de los procesos de licitación pública, contrataciones con publicación, compras menores y compras a través de COP.

A) DIVISION DE LICITACIONES PUBLICAS

1. Dar cumplimiento a las instrucciones impartidas por la Subdirección de Compras y Contrataciones de Salud.
2. Confeccionar los Pliegos de Condiciones Particulares.
3. Colaborar en la elaboración de Pliegos de Condiciones Técnicas y/o especiales.
4. Intervenir en las distintas etapas de licitaciones Públicas.
5. Confeccionar Planillas de Control de Ofertas.
6. Confeccionar Planillas Comparativas de Ofertas.
7. Reunir a las comisiones de Preadjudicación y coordinar las mismas.
8. Elaborar informes y/o Actas de Preadjudicación, según corresponda.
9. Realizar seguimiento de contrataciones
10. Solicitar mantenimiento de ofertas, en caso de corresponder.
11. Certificar documentos de garantías de apertura y adjudicación.
12. Notificar Resoluciones de Adjudicación a los proveedores intervinientes.
13. Confeccionar Órdenes de Compras.
14. Notificar órdenes de compra.

B) DIVISION COMPRAS MENORES

1. Intervenir en las etapas del proceso de compras menores.
2. Verificar que en la nota de requerimiento o expediente conste con la imputación presupuestaria correspondiente.
3. Verificar los datos insertos en nota de requerimiento.
4. Realizar certificado Negativo de Insumos de COP.
5. Solicitar cotizaciones a los proveedores por los insumos requeridos.
6. Confeccionar Planilla comparativa de Ofertas de los insumos cotizados.
7. Contactar a los jefes de las dependencias solicitantes para Preadjudicar.
8. Realizar órdenes de compras.
9. Llamar a los proveedores para retirar órdenes de compras.

10. Enviar el expediente a la Subdirección Administrativo Contable, una vez retiradas las órdenes de compras por parte de los proveedores.
C)DIVISION DE CATALOGO DE OFERTA PERMANETE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar, junto a las dependencias solicitantes los pliegos de condiciones particulares y de condiciones especiales. 2. Verificar que los insumos solicitados cuenten con la correspondiente reserva presupuestaria. 3. Gestionar el alta de bienes y servicios que no se encuentren previamente en COP. 4. Intervenir en todas las etapas de adquisición de bienes y contrataciones de servicios que se realicen mediante Catalogo de Oferta Permanente proveniente de Convenio Marco. 5. Llevar a cabo la compra de bienes y contratación de servicios existentes en COP. 6. Convocar a los diferentes responsables de las áreas o dependencias solicitantes para adjudicar los insumos o servicios en COP. 7. Emitir órdenes de compras mediante COP. 8. Coordinar con la Sección Depósito, la entrega de los bienes adquiridos en COP.
D)SECCION DEPOSITO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, controlar y entregar los pedidos de refrigerio, librería y otros insumos requeridos específicamente a oficinas del Nivel Central de Dependencias de Salud. 2. Llevar el stock de los insumos /bienes de refrigerio ,librería y otros insumos requeridos específicamente.
RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplear normas y criterios establecidos en los distintos Marcos Legales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley de Administración Financiera 8706, su Decreto reglamentario 1000/15. ✓ Ley de Procedimiento Administrativo 9003. ✓ Pliego de Bases y Condiciones Generales. 2. Cumplir con las pautas propias del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deporte e instrucciones de la Dirección General de Administración de Salud.
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Normas eficiencia en el gasto público. 2. Manejo básico de Office (Word, Excel, power point) 3. Conceptos básicos de contratación pública, contrataciones menores, contrataciones de catálogo de oferta permanente. 4. Conocimiento para la utilización del expediente digital, Sistema Mesas, SIDICO WEB, SIDICO.

HABILIDADES Y DESTREZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Liderar las actividades administrativas tendientes a la planeación, ejecución y control del plan de compras menores, licitación pública, catálogo de oferta permanente.2. Alto nivel de compromiso.3. Análisis de problemas y búsqueda de soluciones (Estratega).4. Capacidad de negociación y dirección.5. Administración de recursos.6. Habilidad para el manejo de herramientas informáticas.7. Habilidades de Negociación.
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
Formación Básica Grado Universitario Especialidad: Egresado o graduado de Ciencias Económicas o carreras afines. Por el nivel de conocimiento técnico y responsabilidad que requiere el puesto.

 GOBIERNO DE MENDOZA	
MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
IDENTIFICACION	
Nombre de la Subdirección	División de costos y procedimientos
Dependencia	Dirección General de Administración de Salud.
Numero de Departamentos	Ninguno
Reporta a	Dirección General de Administración de Salud.
FUNCION PRINCIPAL	
<p>Asistir y contribuir con el progreso de la Provincia mediante la implementación de los manuales de Funciones y Procedimientos, consignando metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales.</p>	
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición. 2. Analizar la estructura de costos en distintas contrataciones. 3. Realizar informes a pedido de la Dirección General de Administración de Salud para el análisis de oferta presentadas en licitaciones. 4. Analizar la estructura de costos en las readecuaciones de precio solicitados por los adjudicatarios cuyo ítem este previsto en el pliego de condiciones. 5. Colaborar en la elaboración de pliegos y condiciones particulares. 6. Elaborar un manual de Funciones y Procedimientos, definiendo la Visión, Misión y los Objetivos, en las Áreas de aplicación, Descripción de las Funciones y Procedimientos, Diagramas de flujo y Organigrama de la Administración de Salud 	
RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar los bienes inventariados existentes en la repartición. 2. Presentar ante la Dirección General de Administración de Salud los informes pedidos. 	
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES	

1. Manejo básico de Office (Word, Excel, power point)
2. Conocimiento para elaborar manual de Funciones y Procedimientos.
3. Conocimiento de la Ley N° 8706 y su Decreto Reglamentario 1000/15.
4. Conocimiento para la utilización del expediente digital, Sistema Mesas, SIDICO WEB, SIDICO.

HABILIDADES Y DESTREZAS

1. Habilidad de tomar decisiones.
2. Habilidad de trabajar en equipo.
3. Habilidad para relevar información.
4. Habilidad de analizar información.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación Básica Grado Universitario

Especialidad: Egresado o graduado de Ciencias Económicas o carreras afines. Por el nivel de conocimiento técnico y responsabilidad que requiere el puesto.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión que los Manuales de Funciones resultan indispensable para la Administración Pública, como a cualquier tipo de organización, ya que gracias a ellos se logra una mayor eficiencia en la utilización del recurso humano, generando un orden para el cumplimiento de la visión y misión, como también para poder tomar mejores decisiones. Retomar el objetivo que se había propuesto cumplir con el trabajo.

Además, intentamos ser lo más claro posible en la descripción de las funciones a realizar en cada puesto de trabajo, para evitar duplicidad de funciones y poder aumentar la productividad.

Lo que se pudo percibir a lo largo de este trabajo de investigación fue que cada Subdirección funcionaban como unidades independientes incluso dentro de ellas, con mucha falta de comunicación entre el personal y eso a veces generaba la duplicidad de tareas, disminuyendo la productividad.

Siendo este documento de gran utilidad en el momento que surjan problemas de funciones entre el personal, cambios de vacantes o ingreso de nuevos integrantes a los puestos de trabajo, ya que con solo remitirse el sabrán que deben hacer.

A su vez, se facilitará las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia al Tribunal de Cuentas de Mendoza, ya que la Dirección de Administración de Salud ahora posee su Manual de Funciones.

Una vez aprobado el manual de funciones propuesto para la Dirección General de Administración de Salud se recomienda realizar también un análisis para la elaboración del manual de procesos y procedimientos, porque este documento contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de los diferentes departamentos o áreas, permitiendo aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

También se debe tener en cuenta que la organización es dinámica y cambiante por lo que se deberá ir actualizando constantemente, ya que, de lo contrario se vuelven obsoletos. Esto obligara al Estado, a contratar o afectar parte de su personal a la realización de Manuales de Funciones, cada vez que sea ejercido por algún órgano de control.

Además, se recomienda en un futuro la utilización de sistemas informáticos que interrelacione a la Dirección junto a las Subdirecciones, para que cada oficina describa sus funciones en planillas predeterminadas y que luego automáticamente se genere el Manual de Funciones aumentando la productividad al Estado y a su vez estas se puedan ir modificando a medida que pasa el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Cabanellas, G. (1998). *Diccionario enciclopédico de derecho usual*. Buenos Aires : Heliasta S.R.L.
- Chiavacci, M. (2008). Analisis y Diseño de Puestos. En M. C. Chiavacci, *Analisis y Diseño de Puestos*. (pág. 21). Argentina.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos Quinta Edición*. Colombia : Nomos S.A.
- CONCEPTODEFINICION.DE. (13 de Abril de 2014). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/objetivo/>
- datos, M. d. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml#ixzz57b8g1o2N>
- Enciclopedia jurídica*. (2014). Obtenido de <http://www.encyclopedi juridica.biz14.com/d/decreto/decreto.htm>
- Franklin, E. B. (s.f.). *Organización de empresas*. McGraw-Hill 2014.
- G.Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Epistemese. <https://www.caracteristicas.co/organizaciones/>. (s.f.).
- Iturralde, E. (2017). *ERNESTO YTURRALDE WORLDWIDE INC*. Obtenido de http://www.yturralde.com/cultura_corporativa.htm
- Mendoza Gobierno*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gobierno.mendoza.gov.ar/expediente-electronico/>
- Mendoza, G. d. (s.f.). *Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes*. Obtenido de <http://www.salud.mendoza.gov.ar/dependencias/>
- Mendoza, G. d. (s.f.). *Tribunal de Cuentas*. Obtenido de <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/busqueda-de-normas>
- Merino, J. P. (2009). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/documento/>
- MINISTERIO DE SALUD, D. S. (21 de DICIEMBRE de 2016). RESOLUCION 002672. MENDOZA, ARGENTINA .
- MINISTERIO DE SALUD, D. S. (15 de 7 de 2016). RESOLUCION N°001076 . ARGENTINA, MENDOZA.
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Buenos Aires-Lima-Rio de Janeiro-Mexico-Barcelona-Madrid: El Ateneo.
- Münch, L. (2008). *Fundamentos de administración*. TRILLAS.
- Pinzón, P. R. (s.f.). *emprendimientoinemsite*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/emprendimientoinemsite/contenidos-por-grado/la-organizacion-y-sus-necesidades>
- Puebla, L. P. (2014). *La información en la Toma de decisiones*.
- Sampieri, R. H. (1991). *Metodología de la Investigación*.
- Sanchez, G. G. (Octubre de 2012). *gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>
- Velásquez Contreras, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA. *Escuela de Administración de Negocios*, 129-155.
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización , el sistema y su dinámica . *Revista Escuela de Administración de*, 129-155.
- Wikipedia ,La enciclopedia libre* . (7 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Tesorero%C3%ADa>

wikipedia. (s.f.). *Enciclopedia libre* . Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Casa_de_Gobierno_de_Mendoza
Wikipedia. (s.f.). *Enciclopedia libre* . Obtenido de <https://es.wikipedia.org>

GLOSARIO

Para un mayor entendimiento del Manual de Funciones decidimos elaborar un glosario con el vocabulario utilizado en la organización.

1. **Administración Federal de Impuestos Públicos (A.F.I.P):** organismo autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Hacienda. Es el encargado de la aplicación, percepción, recaudación y fiscalización de las rentas e impuestos nacionales, tanto internos a través de la Dirección General Impositiva, como sobre la nómina salarial a través de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social, como externos a través de la Dirección General de Aduanas. Asimismo, y dentro de sus atribuciones, le corresponde regular las obligaciones y derechos de los contribuyentes.
2. **Administración Tributaria de Mendoza (A.T.M):** institución que articula aspectos fiscales y sociales, que contribuye con su accionar a promover el bien común.
3. **Contaduría General de la Provincia (C.G.P):** Ejerce el control de la Administración Provincial haciendo cumplir la normativa legal vigente, y define un sistema contable que permita brindar información para el control y la toma de decisiones.
4. **Contratación Directa:** facultad que tiene el Órgano Licitante para elegir directamente al adjudicatario. Podrá contratarse en forma directa en los siguiente supuesto: Cuando el monto de la contratación no exceda la suma que fije anualmente la Ley General de Presupuesto. El monto referido se podrá incrementar hasta un cien por ciento (100%) para las contrataciones que realicen el Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes y la Sociedad de Transporte de Mendoza.
5. **COP:** Catalogo de Oferta Permanente, herramienta por medio de la cual la Dirección General de Administración de Salud y Subdirecciones deberán emitir directamente una Orden de Compra a los proveedores previamente seleccionados. El funcionamiento del mismo será establecido por la reglamentación.
6. **D.D.J.J:** declaración jurada es una manifestación escrita o verbal cuya veracidad es asegurada mediante un juramento ante una autoridad judicial o administrativa. (Cabanellas, 1998)
7. **Decreto:** término que procede del latín *decrētum*, es la decisión de una autoridad sobre la materia que tiene competencia. Suele tratarse de un acto administrativo llevado a cabo por el Poder Ejecutivo, con contenido normativo reglamentario y jerarquía inferior a las leyes. (Enciclopedia jurídica, 2014)
8. **Efectores Descentralizados:** son las entidades constitucionales o que se creen por leyes especiales, que posean personería jurídica, patrimonio propio, dependencia funcional del Poder Ejecutivo y se financien con recursos propios y/o contribuciones del Tesoro Provincial.

9. **Expediente digital:** El sistema se llama Generador de Documentos Electrónicos o GDE y el beneficio fundamental consiste en reemplazar el soporte papel de los documentos por un equivalente electrónico que, aplicando firma digital, asegura la autenticidad, integridad y autoría de los documentos oficiales. (Mendoza Gobierno , n.d.)

10. **Honorable Tribunal de Cuentas (H.T.C):** tipo de entidad fiscalizadora superior, estructurada como un órgano colegiado, responsable de fiscalizar y juzgar la regularidad de las cuentas y gestión financiera públicas. Realizan por tanto la auditoría contable y financiera de los estados. (Mendoza, Tribunal de Cuentas , n.d.)

11. **Licitaciones Públicas:** procedimiento administrativo por el cual la Administración Provincial convoca públicamente a contratar a los interesados para que formulen propuestas de bienes, servicios o locación de inmuebles, conforme a las bases y condiciones previamente determinadas, con la finalidad de obtener la oferta más conveniente que satisfaga sus necesidades, abarcando está a la Licitación Pública de Convenio Marco.

Todo contrato que se materialice sin la aplicación del procedimiento de Licitación o Subasta Pública cuando correspondiere legalmente, o que importe desdoblamiento de las contrataciones para evitar la implementación del mismo, será considerado groseramente viciado con los efectos previstos en la Ley Nº 3909, para los actos jurídicamente inexistentes, salvo las excepciones legalmente establecidas.

12. **Ministerio de Hacienda y Finanzas:** órgano coordinador responsable de la supervisión, mantenimiento y administración de los sistemas de la Administración Provincial, con excepción de los Poderes Legislativo y Judicial.

13. **Normativa:** La palabra normativa hace referencia a un conjunto de normas, reglas, o leyes; generalmente existen dentro de una organización.

Una normativa es la agrupación de todas aquellas normas que son o pueden ser aplicables en una materia específica, teniendo en cuenta que una norma es un precepto jurídico o ley que regula la conducta de un individuo en una sociedad o espacio determinado, permitiendo así la regulación de ciertas actividades. Las normas deben ser respetadas por todos aquellos sujetos hacia los cuales va dirigida, de lo contrario, es decir, el no cumplimiento de la norma acarrea consigo una sanción o pena que deberá ser cumplida por su infractor.

14. **Órdenes de Compra:** documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor.

15. **Organismo Centralizado:** todos los Entes Públicos pertenecientes a la Administración Provincial, subordinados jerárquica y administrativamente a alguna Jurisdicción del Poder Ejecutivo y que se financian exclusivamente con recursos del Poder Ejecutivo.

16. **Pliegos de Condiciones:** son documentos donde se especifica la forma en la que se debe desarrollar el proyecto, por lo que la firma contratada acepta estas cláusulas al presentarse a la licitación en cuestión.

17. **Recursos Propios:** Son elementos componentes de esta categoría los ingresos que perciben los Organismos Descentralizados, las Instituciones de Seguridad Social y las Empresas y Sociedades del

Estado, que provienen de la recaudación tributaria y previsional, la venta de bienes y servicios, la renta de la propiedad, la venta de activos, el cobro de tasas, derechos, regalías y fondos que se originan como variaciones de los distintos tipos de activos financieros.

18.**Resolución:** acto procesal proveniente de un tribunal, mediante el cual resuelve las peticiones de las partes, o autoriza u ordena el cumplimiento de determinadas medidas.

19.**SIDICO/SIDICO WEB:** es el sistema de información contable. (Texto según Ley N° 8743 art 2°, B.O. 03/11/2014).

ANEXO B

Formato de entrevista para Dirección General de Administración de Salud.

 <p>GOBIERNO DE MENDOZA</p>
ENTREVISTA PARA LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE SALUD
Fecha:
Ciudad:
Dirección a la que pertenece :
Ubicación geográfica:
1) ¿Cuál es su principal actividad en la organización?
2) ¿Cuántas Subdirecciones depende de ella?
3) ¿Cuáles son los cargos que existen actualmente en su Dirección?
4) ¿Al ingresar a la Administración Pública los empleados reciben capacitación?
5) ¿Los empleados conocen con claridad las actividades que deben desarrollar diariamente?
6) ¿Los empleados conocen cuáles son sus responsabilidades dentro del puesto a cargo?
7) ¿A quién se reportan los resultados de las actividades diarias una vez finalizadas?
8) ¿De qué forma contratan al personal que trabaja en la Administración Pública?
9) ¿La Dirección tiene establecido algún Manual de Funciones?

ANEXO C

Formulario para las Subdirecciones dependiente de la Dirección General de Administración de Salud.

 GOBIERNO DE MENDOZA MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
I.IDENTIFICACION			
Nombre de la Subdirección			
Dependencia			
Numero de Departamentos			
Reporta a			
II.FUNCION PRINCIPAL			
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES			
Identifique las tareas que realiza en s puesto de trabajo y descríbalas según su orden de importancia		Asigne prioridad y frecuencia de cada tarea ⁷	
N° Correlativo	Descripción Detallada .Prioridad y Frecuencia de las Tareas		
	ALTA	MEDIA	BAJA
	Frecuente	Eventual	Constante
IV.RESPONSABILIDADES			
V.CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESCENCIALES			

⁷ En Manual de Funciones desarrollado no se determinó por escrito la prioridad y frecuencia de cada tarea.

VI.HABILIDADES Y DESTREZAS	
VII.REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	

ANEXO D**Matriz Legal**

Tipo de Ley/ Decreto/ Resolución/ Acuerdo	Nº de Ley/Decreto/ Resolución/ Acuerdo	Concepto	Nacional/ Provincial	Links
Ley	8706	La presente ley rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la administración y control del sector público provincial. Administración financiera, de bienes y servicios, recursos humanos. Procedimientos de contratación	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=75294
Decreto	1000/15	Se reglamenta la ley 8706. Administración financiera. Sistema de presupuesto. Modificaciones presupuestarias. Ejecución presupuestaria. Tesorería y gestión financiera. Fondos sin reposición. Administración de bienes y servicios, recursos humanos. Sistema de	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=93364

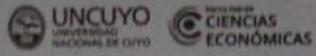
		contrataciones. Crédito público. Sistema de contabilidad		
Ley	7314	Ley de responsabilidad fiscal. Se adhiere a la ley nacional 25917. Se determinan los sujetos responsables de las reparticiones. Elaboración del presupuesto. Impuestos. El tribunal de cuentas será la autoridad de aplicación.	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gob.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=39640
Decreto	939/00	Régimen de hospitales públicos de gestión descentralizada (hpgd). Creación, objetivos y funcionamiento. Derogación del dec. 578/93.	Nacional	https://www.sssalud.gob.ar/normativas/consulta/000071.pdf
Resolución	635/2015	Hospitales públicos de gestión descentralizada. Facturación y cobro de las prestaciones efectuadas a los beneficiarios de los agentes del sistema nacional del seguro de salud	Nacional	http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/245000-249999/247390/norma.htm
Resolución	60/2015	Apruébese los nuevos aranceles modulares y normas de facturación	Nacional	https://www.sssalud.gob.ar/hospital

		para los hospitales públicos de gestión descentralizada que se detallan en los anexos i y ii, que forman parte de la resolución, a partir del 1° de enero de 2015.		es/archivos/RES_60_2015_MS.pdf
Ley	5578	Prestación de cobertura médica, salud de los centros sanitarios asistenciales. Pago de los gastos ocasionados por la atención de pacientes pertenecientes a obras sociales, mutuales, medicina prepaga. Aranceles.	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=49825
Ley	9003	Ley de procedimiento administrativo. Deroga la ley n° 3909.	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=99224
Decreto	2605/15	Se aprueba la estructura organizativa del ministerio de salud, desarrollo social y deportes según organigrama y las misiones y funciones que se describen	Provincial	https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf_pedido/998

Ley	8830	Ley de ministerios. Se establecen las secretarías. Atribuciones y deberes de cada ministro. Deroga la ley 8637, modifica ley 6006, 6497, 6333 y 7412.	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=94903
Ley	6015	Régimen de descentralización de los hospitales públicos. Directorio. Composición. Designación. Organismo gerencial. Requisitos. Duración. Remuneración. Designación por concursos abiertos.	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=49866
Ley	7099	Se derogan el art. 4º del capítulo i y art. 15 del capítulo iii de la ley 6015. Personería jurídica de los hospitales de alta y mediana complejidad. Designación y composición del directorio. Requisitos. Duración. Funcionamiento. Remuneración. Gerencias.	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=46835
Ley	8872	Se modifica la ley nº 6015 sobre régimen de descentralización de	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=46835

		<p>los hospitales públicos. Principios. Accesibilidad a los servicios de salud. Capacidad y funciones. Dirección ejecutiva, designación. Facultades, atribuciones y deberes del director ejecutivo. Aplicación de recursos</p>		<p>o/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=96106</p>
<p>Acuerdo H.T.C</p>	870	<p>Los funcionarios o empleados permanentes o transitorios responsables ante el tribunal de cuentas al asumir funciones o al dejar de prestar servicios están obligados a rendir cuenta de su actuación. Arqueo de fondos. Conciliaciones. Presupuesto de gastos</p>	Provincial	<p>https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=49376</p>
<p>Acuerdo H.T.C</p>	2988	<p>Rendición de cuentas. Rendición mensual. Requisitos. Sanciones. Rendición anual. Requisitos. Integración. Nómina de funcionarios. Plan de cuentas. Sistema contable.</p>	Provincial	<p>https://www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=50694</p>

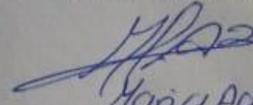
Acuerdo 6374/17	2514	Subsidios y gastos por cuenta de terceros. Registración contable y rendición de cuentas.	Provincial	https://www.tribcuentasmendoza.gob.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/DetalleNormativaWeb.aspx?DigId=50681
--------------------	------	---	------------	---



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 29/10/18


María Agustina Barros

Firma y aclaración

27527

Número de registro

36753631

DNI

