



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

**CONFECCION DE
ORGANIGRAMA Y MANUAL DE
FUNCIONES DE LA DIRECCION
DE ADMINISTRACION DEL
MINISTERIO DE TURISMO DE
MENDOZA**

Trabajo de investigación

POR

Marta Samira Alí Gassibe

Profesor Tutor:

Graciela Salvo

Mendoza- 2014

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I -ANALISIS ORGANIZACIONAL	3
A. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA	3
B. ANALISIS MICRO-MACRO ENTORNO Y ESTRATEGIAS	4
C. PROCESOS INVOLUCRADOS	6
D. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE TURISMO	7
D.1) LEY ORGANICA MINISTERIAL N° 8337/2013.....	7
D.2) DECRETO N° 134/2012	8
CAPITULO II- DESARROLLO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	10
A. RELEVAMIENTO DE FUNCIONES.....	10
B. PROPUESTA Y ANALISIS DEL ORGANIGRAMA	11
B.1) ORGANIGRAMA PROPUESTO	14
B.2) ANALISIS DEL ORGANIGRAMA	15
C. ANALISIS DEL MANUAL DE FUNCIONES	16
C.1) ANALISIS LEGAL DE LAS FUNCIONES	16
C.2) PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES.....	19
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA.....	36
ANEXO A	37
ANEXO B	38
A. CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.....	38
B. LEY DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS N° 5806.....	38
C. LEY DE CONTABILIDAD PROVINCIAL N° 3799	39
C.1) TITULO II- DE LOS RECURSOS	39
C.2) CAPITULO V- DE LA GESTION DE BIENES DE LA PROVINCIA	40
C.3) CAPITULO VI- DEL SERVICIO DEL TESORO	42
C.4) CAPITULO VIII- RENDICION DE CUENTAS.....	43
D. ACUERDO N° 5662/09	44
E. DECRETO N° 2747/09	45

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto proponer una solución al problema de desorganización del trabajo y falta de asignación de responsabilidades de los agentes administrativos de la Dirección de Administración del Ministerio de Turismo.

La preocupación de los directivos debido a pérdidas de piezas administrativas, baja productividad y outputs deficientes ha generado la necesidad de investigar las herramientas administrativas que permitan mejorar la eficiencia en el trabajo. Anteriormente no se ha estudiado tal problemática, solamente se ha desarrollado un relevamiento de las funciones del personal de primer nivel. Es por este motivo que se ha decidido investigar sobre esta situación para brindar una solución concreta.

Como objetivo se ha fijado la creación de herramientas que permitan ordenar el flujo de trabajo, determinando los outputs de los procesos y las responsabilidades de los agentes. Además la creación de instrumentos que permitan determinar la jerarquía, dependencia y autoridad de cada puesto y finalmente facilitar la corriente de trabajo para producir trabajo estandarizado y eficiente.

Se intenta probar que esta problemática está relacionada a la falta de implementación de herramientas administrativas acordes al entorno y al tipo organizativo que permitan guiar a todo el personal, minimizando los conflictos de áreas, marcando responsabilidades, dividiendo el trabajo y fomentando el orden y la estructura.

Es por ello que como primera instancia se analizará el entorno en donde se desenvuelve la Dirección de Administración y además se recurrirá a bibliografía relacionada con la administración eficiente de las organizaciones. Además se generará información primaria a través de formularios que se entregarán a los agentes administrativos y se acudirá a leyes que rigen la actividad pública. Finalmente, con la información obtenida se elaborará:

- Una propuesta de desarrollo de organigrama que se vincule con el ya existente y aprobado por el Ministerio de Turismo hasta el nivel de Dirección para dar cumplimiento al artículo N° 6 inciso a) del Acuerdo N° 5662 del Tribunal de Cuentas y artículo N° 2 inciso h) de la Ley N° 5806 (Para ver artículos completos remitirse al Anexo B y página N° 16 del presente trabajo).
- Proyecto de Manual de funciones de la Dirección de Administración con sus dependencias.

Como conclusión se puede afirmar que es necesario desarrollar la tecnoestructura en lo que respecta a tareas de capacitación de personal y desarrollo de manuales de procedimientos y de funciones los cuales deben estar permanentemente actualizados con el objetivo de regular la actividad del núcleo operativo. Además se considera útil ampliar la línea media nombrando jefes de algunas divisiones especialmente de aquellas áreas en donde existen procesos vinculados, como es el caso del Departamento de Compras, Despacho, Tesorería, Rendición de cuentas e Inventarios. Esta medida permitirá implementar controles por oposición de intereses, ya que al delegarse autoridad a ellos, se hacen responsables de controlar los inputs que ingresan a su departamento y los outputs que ellos generan.

CAPITULO I

ANALISIS ORGANIZACIONAL

A. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA

El Ministerio de Turismo, perteneciente a la Administración Central del Gobierno de Mendoza; y por lo tanto la Dirección de Administración dependiente de él es, según la teoría descrita por Mintzberg, Henry (2.001) una “Burocracia Mecánica Pública” que presenta las siguientes características:

- a) Trabajo operativo rutinario, simple y repetitivo. Como resultado, sus procesos de trabajo son altamente estandarizados.
- b) Ambiente simple y estable: Cambios previsibles, tecnologías no cambiantes y baja incertidumbre.
- c) Controlado externamente por los Servicios Administrativos de la Contaduría General de la Provincia y el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia.
- d) Sistemas de producción masivos de tamaño grande y edad madura.
- e) Grandes problemas: Trabajo repetitivo, embrutecedor y obsesión por el control.
- f) Poder de decisión relativamente centralizado.
- g) El tamaño de la unidad es grande debido a que el trabajo es altamente estandarizado.
- h) En el núcleo operativo las tareas operativas son simples y repetitivas, requiriendo generalmente de un mínimo de destreza, con poca posibilidad de ajuste mutuo.
- i) Especialización vertical y horizontal de la tarea. Hace referencia al número de tareas contenidas en el puesto de trabajo, y a como es de reducida o amplia cada una de esas tareas, en este sentido los administrativos tienen menor control sobre su trabajo y es menos diversificado.
- j) Existe desinformación en la base de la organización debido a la separación entre la dirección y los trabajadores del núcleo operativo. Se pueden añadir otros dos problemas, que la comunicación entre los diferentes niveles es bastante lenta debido a lo formal de los procesos y al empleo de canales establecidos a través de la línea jerárquica y,

finalmente, que la obsesión por el control y la normalización olvida el factor humano, produciéndose problemas de desmotivación y ausentismo.

- k) Descentralización horizontal limitada: Gracias a la descentralización hacia los analistas de la tecnoestructura, se disminuye la necesidad de supervisión directa como mecanismo coordinador. Los operarios ajustan su trabajo a las reglas y procedimientos sin necesidad de que los gerentes de la línea media los supervisen permanentemente.

Se puede concluir que: “La burocracia maquinal necesita apoyarse en una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, sistemas sin los cuales sería imposible formalizar los comportamientos y planificar las acciones.” (Mintzberg, Henry 2001).

Por lo tanto el objetivo de este trabajo de investigación es diseñar las herramientas de la tecnoestructura para que al implementarlas, se incremente la productividad y eficiencia de los procesos, resultando outputs más eficientes.

B. ANALISIS MICRO-MACRO ENTORNO Y ESTRATEGIAS

A continuación se presenta un estudio sobre las fuerzas que influyen en el trabajo de la Dirección de Administración.

El término FODA conforme a Thompson & Strickland (1985) es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia como recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Cuadro N°1: Análisis FODA de la Organización.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cuenta con personal profesional. 2) Ambiente laboral satisfactorio. 3) Proactividad de algunos agentes. 4) Personal con experiencia: Aprendizaje. 5) Repetición del Trabajo. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Poca motivación del empleado hacia la realización eficiente del trabajo. 2) Personal con pocos conocimientos en legislación vigente. 3) Falta de cultura orientada hacia la calidad del servicio. 5) Insatisfacción y poca motivación. 6) Poco conocimiento del alcance del trabajo. 7) Ausentismo.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Colaboración de otras áreas del Ministerio 2) Regulación definida 3) Factibilidad de realizar benchmarking con otras instituciones. 4) Posibilidad de participar en Cursos Educativos. 5) Infraestructura y equipamiento suficiente. 6) Posibilidad de creación de sistemas de información computalizados. 7) Posibilidad de normalizar el trabajo 	<p>ESTRATEGIA MAXI-MAXI</p> <p>*Creación se sistemas de información computalizados orientado al seguimiento de trabajos estandarizados (F5, O6).</p> <p>*Especializar el conocimiento profesional a través de la participación es cursos educativos. (F3, O4)</p> <p>*Gestionar Benchmarking con otras organizaciones públicas cuyo trabajo sea estandarizado. (F5, O3)</p> <p>*Implementar la estandarización de procesos (F5,O7)</p>	<p>ESTRATEGIA MINI- MAXI</p> <p>*Incrementar la motivación del personal, comprendiendo su importancia en la organización (D1,O4)</p> <p>*Capacitar al personal sobre legislación vigente.(D2,O2)</p> <p>*Agilizar los procedimientos administrativos, usando sistemas computarizados.(D3, O6)</p> <p>*Definición de funciones de cada trabajador (D6,O7)</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de coordinación con otras áreas del Ministerio. 2) Aumento de la burocracia. 3) Conflictos gremiales. 4) Inflación. 5) Limitación en la contratación de recursos humanos. 	<p>ESTRATEGIS MAXI-MINI</p> <p>*Aprovechar las capacidades del personal profesional administrativo.(F1,A2)</p> <p>*Hacer frente a la burocratización con personal proactivo(A2,F3)</p> <p>*Incrementar la estandarización para hacer frente a la falta de coordinación externa. (A1,F5)</p>	<p>ESTRATEGIA MINI- MINI</p> <p>*Reducir la baja motivación del empleado generando trabajo más interesante (D1,A2)</p> <p>*Aprovechar mejor el presupuesto, mejorando los procedimientos (D6,A4)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias resultantes corresponden a las vinculaciones de los factores internos y externos. Las mismas pueden ser de tipo Maxi-Maxi, Mini-Maxi, Maxi- Mini y Mini-Mini.

La estrategia Maxi-Maxi es la situación más deseable. Es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

La estrategia Mini-Max consiste en la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades por lo que cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas.

Mini-Maxi se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Finalmente la estrategia Mini- Mini implica reducir al mínimo tanto de debilidades como de amenazas.

El cuadro N° 1 detalla los factores que afectan el entorno de la Dirección de Administración y se especifica las estrategias a emplear. Cabe aclarar que las referencias entre paréntesis que se encuentran plasmadas en los cuadrantes de estrategias corresponden a la vinculación de los factores internos (F: Fortalezas y D: Debilidades) y externos (O: Oportunidades y A: Amenazas).

Se puede concluir que gracias al relevamiento de las fuerzas que afectan la corriente de trabajo de la Dirección de Administración y al análisis de las características de este tipo organizacional, se ha determinado que la estrategia a emplear es el desarrollo de la tecnoestructura. Esto se puede obtener mediante la estandarización de procesos, definiendo el alcance del puesto que cada trabajador ocupa en la jerarquía organizacional y es posible lograrlo a través del establecimiento de un Manual de Funciones, pero para su instalación previamente es necesario definir la estructura jerárquica la cual se puede observar en el Organigrama que se grafica en el Capítulo II, Apartado B) del presente trabajo.



C. PROCESOS INVOLUCRADOS

Analizando el sistema involucrado, que es la prestación de un servicio público, se considera que el proceso es continuo. La estrategia a emplear se caracteriza por una secuencia lineal de las operaciones, en donde el producto se mueve de una etapa a la siguiente de manera secuencial, de principio a fin y el volumen de producción es alto. Resumiendo se puede concluir que el trabajo se debe distribuir en base al producto, lo que se denomina, layout de producto.

En este tipo organizativo los productos u outputs son los legajos administrativos que tienen un procedimiento para su armado y tramitación similar según la tarea a realizar. Es por ello que resulta importante estandarizar las operaciones a través de manuales de procedimientos en donde se detalle el trabajo a realizar, se identifiquen los límites y clientes internos de los subprocesos con objeto de mejorar la eficiencia y productividad.

A continuación se cita un ejemplo del proceso de contratación de bienes.

Cuadro Nº 2: Proceso de contratación de bienes

PROCESO	LIMITES	CLIENTES INTERNOS
COMPRAS 	<u>Inicial:</u> Recepción de solicitud de pedido autorizada por la Dirección de Administración. <u>Final:</u> Emisión de la orden de pago	Tesorero
TESORERIA 	<u>Inicial:</u> Recepción de legajo con orden de pago. <u>Final:</u> Legajo pagado.	Departamento de Rendición de Cuentas.
RENDICIONES	<u>Inicial:</u> Recepción del legajo pagado. <u>Final:</u> Expediente en donde consta la rendición del gasto.	Contaduría General de la Provincia.

Fuente: Elaboración propia.

D. ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE TURISMO

D.1) LEY ORGANICA MINISTERIAL Nº 8637/2013.

El artículo Nº 20 de la Ley Nº 8637 especifica como competencias del Organismo: *La coordinación y ejecución de las políticas tendientes a consolidar a la Provincia como un destino turístico con productos y servicios de alta calidad para el bienestar y goce de los turistas, generando empleo genuino y sostenido, desarrollo económico y comercial, dirigiendo la promoción a la demanda interna, nacional e internacional.*

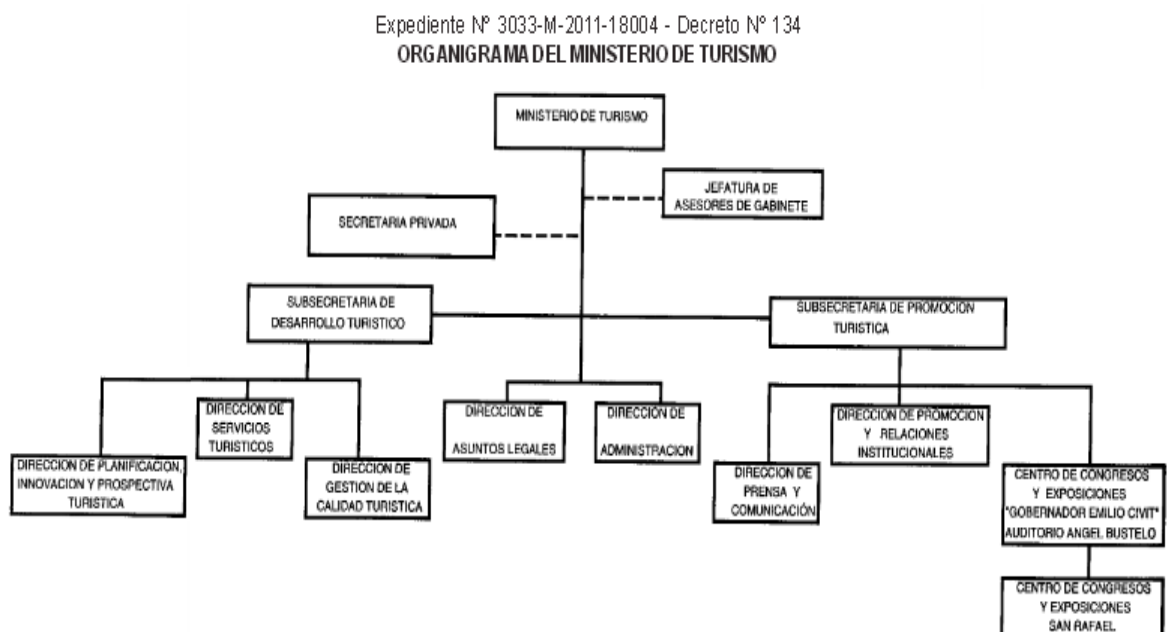
En particular, enunciativamente, le corresponde:

- a) *Promover las actividades turísticas como una herramienta para el desarrollo económico y social.*
- b) *Promover la investigación de la demanda y el desarrollo de la oferta turística de la Provincia en todas sus categorías.*
- c) *Atraer inversiones para el desarrollo de la capacidad turística instalada.*
- d) *Fijar políticas de defensa, promoción, desarrollo y control de las actividades turísticas.*
- e) *Promover formas de participación y coordinación con el sector privado en la promoción y desarrollo de actividades turísticas.*
- f) *Promover la integración turística a nivel regional, nacional e internacional.*
- g) *Fomentar y promocionar la actividad turística provincial.*

- h) Potenciar la oferta turística de Mendoza a través del desarrollo de nuevos productos turísticos.
- i) Desarrollar la conciencia turística de toda la población.
- j) Potenciar todos los parques de la Provincia en sus usos recreativo, deportivo, turístico y cultural, tanto para mendocinos como para turistas.
- k) Desarrollar las potencialidades educativas y turísticas de las regiones, valorizando sus características diferenciales con otras de Latinoamérica.
- l) Promocionar la creación de foros mixtos regionales en los cuales se diserten las políticas turísticas, como así también la organización y descentralización de recursos del sector.

D.2) DECRETO Nº 134/2012

El presente Decreto tiene por objetivo tramitar la aprobación de la estructura organizativa del Ministerio de Turismo creado por Ley Nº 8385, luego reemplazado por la Ley Nº 8637 del año 2013. En el mismo, se observa el desarrollo del Organigrama hasta el Nivel de Dirección, como se muestra a continuación:



En su Anexo III se especifica que la misión de la Dirección de Administración es: “Administrar el uso de los recursos materiales, humanos y financieros del Ministerio de Turismo con el objeto de lograr la concreción de sus fines.”

Además se especifican como funciones las siguientes:

- a) *Gestionar las acciones necesarias para que cada uno de los ejes estratégicos planteados por el Ministerio se lleven a cabo.*
- b) *Resguardar la función del Ministerio en el cumplimiento de los requisitos legales, técnicos, administrativos y contables, según la normativa vigente.*
- c) *Optimizar la gestión de los recursos, como elemento fundamental en el cumplimiento de las metas del Ministerio.*
- d) *Supervisar administrativa, técnica y contablemente las piezas administrativas de las áreas dependientes del Ministerio.*
- e) *Controlar la ejecución presupuestaria.*
- f) *Tramitar subsidios concernientes a instituciones vinculadas con el Ministerio.*
- g) *Elaborar los estados contables de acuerdo a la Ley de Contabilidad N° 3799 y modificatorias.*
- h) *Planificar, analizar y evaluar las fuentes y usos de fondos del Ministerio.*
- i) *Dar cumplimiento a la Ley de Responsabilidad Fiscal.*
- j) *Ser el nexo con Contaduría General de la Provincia, Tesorería General de la Provincia, Fiscalía de Estado y Asesoría de Gobierno con relación a expedientes en trámite y pedidos de informes.*
- k) *Asesorar a Directores y Habilitados de las diferentes Unidades Organizativas en lo referente a los asuntos administrativos y presupuestarios.*
- l) *Supervisar los informes elevados por la Subdirección de Recursos Humanos.*
- m) *Supervisar y firmar en sello escalera todos los proyectos de normas legales (Resoluciones de Subsecretario, Resoluciones de Ministros y Decretos del Poder Ejecutivo).*
- n) *Coordinar la elaboración del Presupuesto Anual.*
- o) *Operar el movimiento de ingresos y egresos de fondos a través de las cuentas bancarias.*
- p) *Integrar la nómina de responsables ante el Honorable Tribunal de Cuentas.*
- q) *Registrar la entrada y salida de piezas administrativas.*
- r) *Administrar y controlar los insumos necesarios para el funcionamiento y mantenimiento del Ministerio.*

CAPITULO II

DESARROLLO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

A. RELEVAMIENTO DE FUNCIONES

Como primera instancia se relevarán las funciones de los agentes administrativos. Este proceso comienza con la autorización de la Dirección de Administración y confección de formularios que se entregarán a todo el personal dependiente para que completen indicando las funciones que desarrolla (Para ver el modelo de cuestionario remitirse al Anexo A del presente trabajo). Una vez recepcionados, se procede a aclarar dudas con el personal y ampliar el nivel de detalle.

Participaron de los relevamientos el personal de:

- a) Dirección de Administración
- b) Subdirección de Administración
- c) Subdirección de Contabilidad y Presupuesto.
- d) Subdirección de Recursos Humanos.
- e) Departamento de Compras.
- f) Mesa de entradas.
- g) Despacho.
- h) Cuentas por cobrar.
- i) Convenios y Subsidios.
- j) Liquidaciones de contratos, viáticos y anticipos.
- k) Inventarios y Concesiones.
- l) Tesorería.
- m) Rendiciones de cuentas.
- n) Liquidaciones de Recursos Humanos.
- o) Control de Recursos Humanos.

En función del análisis del relevamiento efectuado, se propone a continuación el Organigrama de la Dirección de Administración y el Manual de funciones de cada sector.

B. PROPUESTA Y ANALISIS DEL ORGANIGRAMA

Un organigrama es según Franklin Fincowsky, Enrique (2004) “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.”

La función básica del organigrama es mostrar la estructura organizacional de una empresa. Independientemente de los fines para los que se ocupe debe realizarse de acuerdo a ciertos criterios los cuales al aplicarlos permitirán al usuario obtener la información deseada.

Los principales criterios para su elaboración son según Franklin (2004) los siguientes:

- a) *Precisión. En el organigrama deben definirse con exactitud las unidades administrativas y sus interrelaciones.*
- b) *Sencillez. Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o nomenclatura compleja o poco clara.*
- c) *Uniformidad. Para facilitar su interpretación se puede homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.*
- d) *Vigencia. Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del grafico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.*

Con respecto a la estructura de la Dirección de Administración, se puede dividir en núcleo operativo, línea media y ápice estratégico. Esta clasificación fue descrita por (Mintzberg, Henry 2001) y se detalla a continuación.

El núcleo operativo abarca aquellos miembros de la organización, los operarios, que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de outputs que hacen a la esencia de la organización. Los operadores realizan cuatro funciones principales: Aseguran los insumos para la producción, transforman los insumos en producción, distribuyen las producciones y proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

La línea media corresponde a la unión entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo por medio de la cadena de gerentes de la línea media con autoridad formal. La cadena corre desde la cima a la base, de los altos gerentes a los supervisores y capataces de planta. El mecanismo que los coordina es la supervisión directa. La organización necesita esta cadena de gerentes cuando es grande y confía en la supervisión para la coordinación. En la práctica la supervisión directa requiere un estrecho contacto personal, y existe un cierto límite para la cantidad de operadores que puede supervisar un gerente denominado extensión del control.

Las tareas del gerente de línea media se basan en la corriente de supervisión directa por encima y por debajo de él. Él recoge información del desempeño de su unidad y la pasa al gerente por superior y además interviene en la corriente de decisiones sobre problemas de su unidad, propuestas de cambios y autorizaciones. Sin embargo, para abajo están los recursos que él debe asignar, las reglas y planes que debe establecer. Además se encarga de formular la estrategia de su unidad, aunque ésta es significativamente afectada por la estrategia de la organización total. Las tareas administrativas cambian a medida que se desciende en la cadena de autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales y más centradas en la corriente de trabajo misma.

El ápice estratégico corresponde a los encargados de la responsabilidad general de la organización que se encuentran en la cumbre estratégica y a los gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales. También se incluyen sus asistentes. La cumbre estratégica está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tengan poder sobre la organización (sus propietarios, gobierno, sindicatos, entre otros).

Las personas que cumplen funciones estratégicas cumplen las siguientes funciones: Asignar recursos, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, nombrar personal, controlar desempeño, motivaciones y recompensas de sus empleados. Además deben administrar las relaciones con el ambiente: Desarrollar contactos, negociar acuerdos, generar relaciones, participar en ceremonias, entre otros. Finalmente, desarrollan la estrategia de la organización. La estrategia debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente. La formulación de la estrategia involucra interpretar el ambiente y desarrollar esquemas de decisiones consistentes para tratar con él. Los gerentes, al administrar las condiciones fronterizas de la organización, comprenden su ambiente y al cumplir con la supervisión directa, buscan conformar la estrategia a sus fuerzas y sus necesidades, tratando de mantener un ritmo de cambio que responda al ambiente, sin quebrantar la organización. En la realidad esto no es tan sencillo, y otras partes de la organización participan activamente, pero la máxima responsabilidad cae en la cumbre estratégica. Sus actividades se caracterizan por un mínimo de repetición y estandarización, siendo el ajuste mutuo el mecanismo preferido de coordinación entre los gerentes de la cumbre estratégica.

El agrupamiento por función consiste en que la organización puede unir recursos humanos y materiales a través de diferentes corrientes de trabajo. La estructura funcional alienta la especialización, por ejemplo estableciendo una carrera para el especialista en su propia área de destreza.

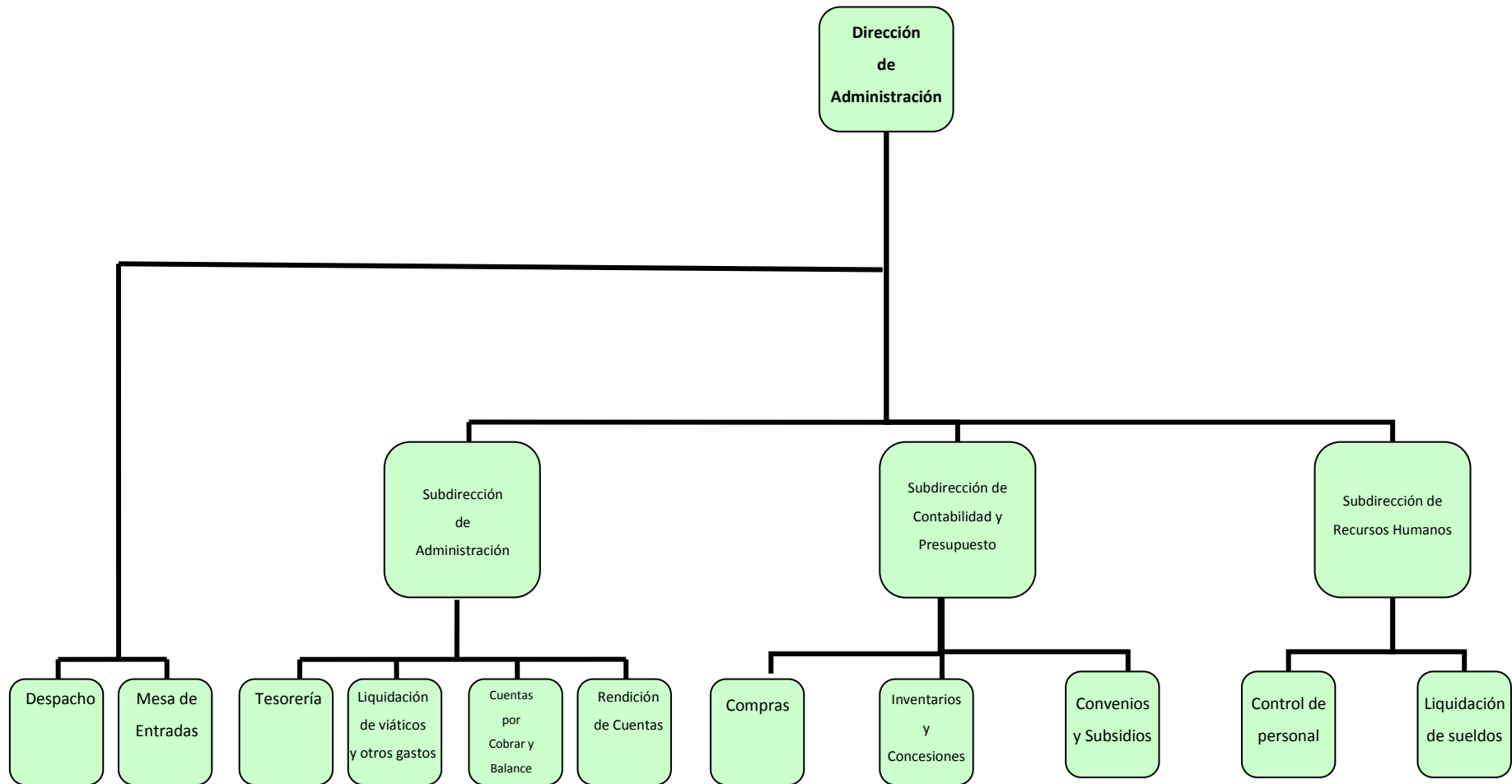
Estas mismas características indican la principal debilidad de la estructura funcional. El énfasis sobre la especialidad estrecha disminuye la atención sobre la producción más amplia. Los individuos se centran en sus propios medios, no en los fines más amplios de la organización. Más aún, el desempeño no se puede medir fácilmente en la estructura funcional y nadie tomará la responsabilidad.

La estructura se agrupa funcionalmente debido a que carece de un mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo lo que impide el ajuste mutuo entre diferentes especialistas. Esto surge porque la estructura es incompleta y deben encontrarse medios de coordinación adicionales. La tendencia natural es que los problemas de coordinación se resuelven en niveles superiores de la jerarquía, en el cual se consideran las diferentes funciones en cuestión pero puede ser en un nivel muy lejos del problema. Por ejemplo si un departamento solicitante a través del Departamento de compras hace una modificación en el producto, suele ser necesario elevar varios niveles el pedido. Las estructuras funcionales son estructuras especializadas.

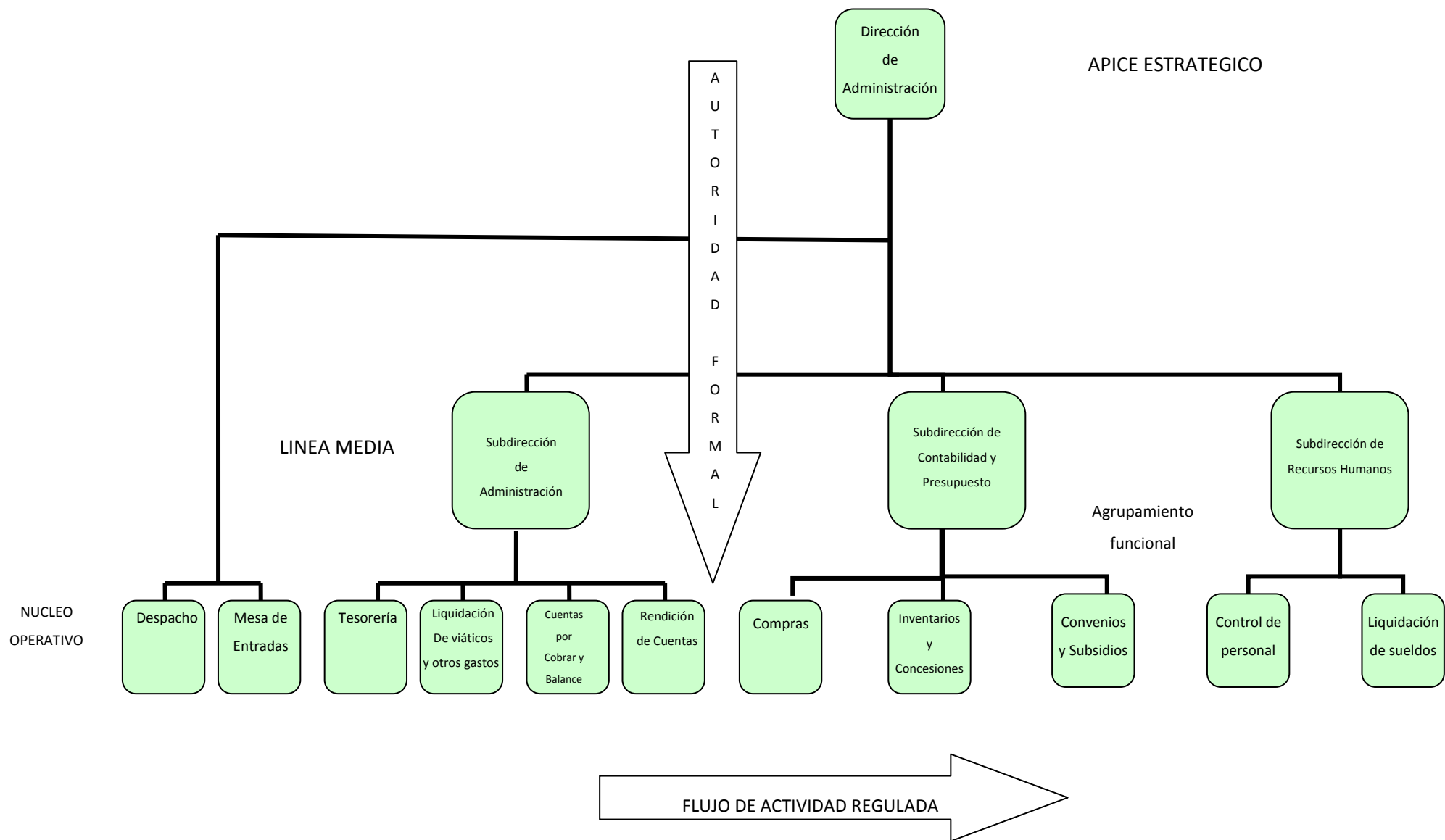
Las estructuras burocráticas con operarios no calificados confían en las bases funcionales para el agrupamiento. Tienden a ser organizadas por la función desempeñada, más que por el mercado servido. Buscando racionalizar, las burocracias agrupan según las funciones de trabajo usadas y luego coordinan la formalización de trabajo, incluyendo la proliferación de reglas. Por lo menos sobre el papel, todas las relaciones son racionalizadas y coherentes.

En la página siguiente se grafica el organigrama propuesto, el mismo está compuesto por los tres niveles descriptos anteriormente. El ápice estratégico corresponde la Dirección de Administración, la línea media a las subdirecciones de Administración, Contabilidad y presupuesto y Recursos humanos. El núcleo operativo está conformado por las áreas de Despacho, Mesa de entradas, Tesorería, Liquidación de viáticos y anticipos, Cuentas por cobrar y balance, Rendición de cuentas, Compras, Inventarios y concesiones, Convenios y subsidios, Control de personal y Liquidación de sueldos.

B.1) ORGANIGRAMA PROPUESTO



B.2) ANALISIS DEL ORGANIGRAMA



C. ANALISIS DEL MANUAL DE FUNCIONES

C.1) ANALISIS LEGAL DE LAS FUNCIONES

A los efectos de relevar las funciones se ha buscado información en diferentes tipos de fuentes. Las funciones de la Dirección de Administración se encuentran plasmadas en el Decreto N° 134/2012 (Las mismas han sido detalladas con anterioridad en la página N° 9 del presente trabajo) y en el Decreto N° 2747/09 el cual menciona que el Director de Administración cumple con las funciones de autorización, adjudicación y aprobación para determinados tipos de contrataciones. (Para ver artículo completo remitirse a Anexo B del presente trabajo).

La Ley N° 5806 describe en su artículo N° 3 que quienes cumplen la función de Jefe de Servicios Administrativos son los actuales Directores de Administración. (Para ver artículo completo remitirse a Anexo B del presente trabajo). Además en su artículo N° 2 establece cuales son las funciones que debe cumplir ese Jefe de Servicios Administrativos, es decir, el Director de Administración del Ministerio de Turismo. Las mismas son:

- a) *Centralizar la preparación del Anteproyecto del Presupuesto de su respectiva Jurisdicción e intervenir en las modificaciones posteriores.*
- b) *Registrar las operaciones referidas a la gestión del Presupuesto en la forma que se establece en el Capítulo III.*
- c) *Registrar la gestión patrimonial a los efectos de mantener actualizado el inventario de su área e informar a la Contaduría General de la Provincial, cuando corresponda, sobre las altas y bajas y las existencias al cierre del ejercicio.*
- d) *Recaudar los recursos cuando no estén atribuidos a otros organismos y depositar los fondos en las cuentas y en el tiempo que corresponda, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.*
- e) *Intervenir en la gestión previa y en la tramitación de las contrataciones, cuando corresponda, para la obtención de bienes y servicios para el funcionamiento de la Jurisdicción o Unidad Organizativa.*
- f) *Liquidar las erogaciones y ordenar su pago mediante la emisión de las correspondientes órdenes de pago.*
- g) *Verificar previo al pago de haberes, la regular prestación de los servicios del personal y la documentación que respalda los distintos conceptos de la liquidación de remuneraciones.*
- h) *Organizar el control interno tendiente a asegurar la regularidad de su gestión.*
- i) *Oponerse por escrito a todo acto que importe una transgresión a las disposiciones vigentes, comunicando los organismos centralizados, su oposición al Contador General de la Provincia,*

que este pueda dar cumplimiento a las obligación establecida en el artículo N° 1398 de la Constitución Provincial y artículo N° 20 de la Ley N° 3799 de Contabilidad de la Provincia y sus modificaciones, o siguiendo el procedimiento establecido por el mencionado artículo de la Ley en el caso de los Organismos Descentralizados, otras entidades y cuentas especiales que dependan de los mismos.

- j) Las demás funciones que se asignen por vía reglamentaria.*
- k) Registrar la ejecución del cálculo de recursos y financiamiento correspondiente a sus áreas, en base al nomenclador vigente.*

Analizando la Constitución Provincial, se puede establecer que la función de Contador General la cumple el Director de Administración, y es él quien según el artículo N° 140 autoriza los pagos. (Para ver el artículo completo remitirse al Anexo B del presente trabajo).

Con respecto a las funciones de las Subdirecciones, el Escalafón del Empleado Público regido por la Ley N° 5126 establece en su artículo N° 7 que: *El tramo superior incluye a los agentes con nivel de Subdirector o equivalente, que ejercen funciones de dirección a fin de elaborar o aplicar políticas gubernamentales, leyes, decretos y disposiciones reglamentarias. Dependen en forma directa de los Directores de Organismos o cargos equivalentes.* Observando un poco más la ley se puede concluir que los Subdirectores además ejercen supervisión directa sobre el personal denominado de supervisión y de ejecución.

En lo que se refiere a las funciones de la Subdirección de Recursos Humanos, éstas han sido suministradas por el Subdirector a cargo. Además dichas funciones están regladas conforme al artículo N° 69 y 70 de la Ley N° 3799. (Para ver artículos completos remitirse al Anexo B del presente trabajo).

Para poder determinar las funciones de las subdirecciones de administración y la de contabilidad y presupuesto se investigaron además las leyes provinciales tales como: Ley de Contabilidad N° 3799, ley de los Servicios Administrativos N° 5806, y decretos de nombramientos del personal del Ministerio de Turismo.

El criterio para descentralizar las funciones desde la Dirección de Administración a las Subdirecciones de Administración y de Contabilidad y Presupuesto ha sido acorde al artículo N° 39 de la Ley N° 3799 y al artículo N° 3 de la Ley N° 5806. (Para ver artículo N° 3 de Ley N° 5806 remitirse al Apartado B del presente trabajo). El artículo N° 39 de la Ley N° 3799 establece: *El registro de las operaciones se integrará con los siguientes sistemas:*

- a) Financiero, que comprenderá: Presupuesto y Fondos y Valores*
- b) Patrimonial, que comprenderá: Bienes del Estado y Deuda Pública.*
- c) Cargos y Descargos.”*

Para mayor comprensión del artículo N° 39, se cita el N° 40, 41, 42, 43 Y 44 que explican con mayor profundidad los conceptos.

Artículo N° 40: *La Contabilidad del Presupuesto registrará:*

- a) *Con relación al cálculo de recursos: Los importes calculados y sus modificaciones y los importes recaudados por cada ramo de entradas, de manera que quede individualizado su origen.*
- b) *Con relación a cada uno de los créditos del presupuesto: El monto autorizado y sus modificaciones, lo compromisos contraídos, lo devengado y lo liquidado.*

Artículo N° 41: *La contabilidad de fondos y valores registrará las entradas y salidas del tesoro, provengan o no de la ejecución del presupuesto, en la forma que determine la reglamentación.*

Artículo N° 42: *La contabilidad de bienes del estado registrará las existencias y movimiento de los bienes, con especial determinación de los que ingresen al patrimonio por ejecución del presupuesto o por otros conceptos, de modo de hacer factible el mantenimiento de inventarios permanentes.*

Artículo N° 43: *La contabilidad de la deuda pública registrará las autorizaciones de emisión de empréstitos u otras formas del uso del crédito, su negociación y circulación, separando la deuda consolidada de la flotante.*

Artículo N° 44: *Los registros de cargos y descargos se llevarán como consecuencia de las contabilidades respectivas y demostrarán:*

- a) *Para el movimiento de fondos y valores: Las sumas por las cuales deben rendir cuentas los que han percibido fondos o valores del Estado.*
- b) *Para los bienes del Estado: Los bienes o efectos en servicio, guarda, custodia manteniendo actualizado los datos de los funcionarios a cuyo cargo se encuentran.*

Con el objeto de concluir lo descripto anteriormente, la Dirección de Administración delega a la Subdirección de Recursos Humanos las funciones inherentes al apoyo en tareas de gestión de personal; a la Subdirección de Administración lo relacionado al cálculo de recursos y las operaciones relacionadas con Fondos y Valores del Sistema Financiero; y respecto al Sistema de Cargos y Descargos la contabilidad del movimiento de fondos y valores.

En lo que concierne a la Subdirección de Contabilidad y Presupuesto, las funciones a desempeñar son, en lo que respecta a la Contabilidad del Presupuesto las relacionadas a los créditos del presupuesto, el Sistema Patrimonial y finalmente en cuanto al Sistema de Cargos y Descargos lo relacionado a la contabilidad de los bienes del Estado.

C.2) PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Dirección de Administración
DEPENDENCIA: Ministro de Turismo
MISIÓN: Administrar el uso de los recursos materiales, humanos y financieros del Ministerio de Turismo con el objeto de lograr la concreción de sus fines.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Gestionar las acciones necesarias para que cada uno de los ejes estratégicos planteados por el Ministerio se lleven a cabo.• Resguardar la función del Ministerio en el cumplimiento de los requisitos legales, técnicos, administrativos y contables, según la normativa vigente.• Optimizar la gestión de los recursos, como elemento fundamental en el cumplimiento de las metas del Ministerio.• Supervisar administrativa, técnica y contablemente las piezas administrativas de las áreas dependientes del Ministerio.• Controlar la ejecución presupuestaria.• Tramitar subsidios concernientes a instituciones vinculadas con el Ministerio.• Elaborar los estados contables de acuerdo a la Ley de Contabilidad N° 3799 y modificatorias.• Planificar, analizar y evaluar las fuentes y usos de fondos del Ministerio.• Dar cumplimiento a la Ley de Responsabilidad Fiscal.• Ser el nexo con Contaduría General de la Provincia, Tesorería General de la Provincia, Fiscalía de Estado y Asesoría de Gobierno con relación a expedientes en trámite y pedidos de informes.• Asesorar a Directores y Habilitados de las diferentes Unidades Organizativas en lo referente a los asuntos administrativos y presupuestarios.• Supervisar los informes elevados por la Subdirección de Recursos Humanos.• Supervisar y firmar en sello escalera todos los proyectos de normas legales (Resoluciones de Subsecretario, Resoluciones de Ministros y Decretos del Poder Ejecutivo).• Coordinar la elaboración del Presupuesto Anual.• Operar el movimiento de ingresos y egresos de fondos a través de las cuentas bancarias.

- Integrar la nómina de responsables ante el Honorable Tribunal de Cuentas.
- Registrar la entrada y salida de piezas administrativas.
- Administrar y controlar los insumos necesarios para el funcionamiento y mantenimiento del Ministerio.
- Realizar el manejo de fondos conforme a lo dispuesto por la Ley N° 3799 y modificatorias, constituyendo los fondos con y sin reposición de acuerdo al artículo N° 20 y 21 de la Ley N° 5806. (Para ver artículos completos remitirse al Anexo B del presente trabajo).
- Adjudicar, aprobar y autorizar las contrataciones conforme a lo dispuesto por el artículo N° 1 del Decreto N° 2747/09. (Para ver artículo completo remitirse al Anexo B del presente trabajo).
- Oponerse por escrito a todo acto que importe una transgresión a las disposiciones vigentes, comunicando los organismos centralizados, su oposición al Contador General de la Provincia, para que este pueda dar cumplimiento a la obligación establecida en el artículo N° 139 de la Constitución Provincial y artículo N° 20 de la Ley 3799 y sus modificatorias. (Para ver artículos completos remitirse al Anexo B del presente trabajo).
- Organizar el Control Interno tendiente a asegurar la regularidad de su gestión.
- Ordenar el pago de las erogaciones conforme al artículo N° 140 de la Constitución Provincial (Para ver artículo completo remitirse al Anexo B del presente trabajo).

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Despacho
DEPENDENCIA: Dirección de Administración
MISIÓN: Tramitar la confección de proyectos de normas legales conforme a los objetivos organizacionales.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Redactar proyectos de normas legales de todo el Ministerio. • Elaborar proyectos de norma legal. • Numerar normas legales. • Llevar actualizado el libro de actas de la repartición. • Revisar expedientes.

- Hacer el seguimiento de expedientes a través de sistema Mesas.
- Comunicar disposiciones y normas legales.
- Recibir, controlar y distribuir piezas administrativas.
- Archivar las normas legales.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Mesa de Entradas

DEPENDENCIA: Dirección de Administración

MISIÓN: Brindar apoyo informativo a la Dirección de Administración para el cumplimiento de sus fines.

FUNCIONES:

- Recepcionar documentación.
- Iniciar expedientes y notas.
- Brindar información.
- Atender al público.
- Realizar notificaciones.
- Conservar el archivo general de la Repartición.
- Informar sobre estado de las piezas administrativas.
- Hacer pases administrativos a través del sistema informático.
- Repartir toda la documentación generada y recibida.
- Foliar piezas administrativas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Subdirección de Administración
DEPENDENCIA: Dirección de Administración
MISIÓN: Apoyar las acciones de la Dirección en cuanto al control interno del procedimientos administrativos en lo concerniente al cálculo de recursos y a la contabilización de fondos y valores.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervenir en las imputaciones contables relacionadas a órdenes de pagos, rendición de viáticos y anticipos con cargo a rendir cuentas y rendición de gastos conforme al artículo N° 13 de la Ley N° 5806 y conforme al Capítulo VI de la Ley 3799 (Para ver artículo y capítulo completos remitirse al Anexo B del presente trabajo). • Controlar contablemente los procedimientos de pago de gastos ejecutados con fondos permanentes, especiales y afectados, y rendir cuentas a Contaduría General de la Provincia de la documentación pertinente a fin de que el pagado sin rendir de cada ejercicio no supere los plazos autorizados conforme al Capítulo VIII de la Ley N° 3799. (Para ver Capítulo completo remitirse al Anexo B del presente trabajo). • Mantener las cuentas bancarias habilitadas legalmente efectuando su conciliación y control. • Intervenir contablemente en las imputaciones relacionadas a contratación de personal por medio de contratos de locación de obra o de servicios. • Recaudar los recursos cuando no estén atribuidos a otros organismos y depositar los fondos en las cuentas y en el tiempo que corresponda, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. • Mantener actualizado el Sistema de Cuentas por Cobrar, registrar y modificar su estado oportunamente conforme al Título II de la Ley 3799. (Para ver Título II completo remitirse al Anexo B del presente trabajo). • Elaborar los estados contables de acuerdo a la Ley de Contabilidad N° 3799 y modificatorias. • Elaborar Informe periódico que establece la Ley de Responsabilidad Fiscal. • Elaborar los informes que se requieran en relación a su competencia. • Asignar al personal a su cargo las tareas a realizar, instruyéndolo y efectuando el control sobre las mismas.

- Intervenir en la designación, transferencia y todo otro movimiento de personal en planta permanente y temporaria: Controlar la existencia del crédito presupuestario, realizar cálculos, emitir informes, emitir volantes de imputación o de reserva de gasto. Informar normas legales a la Dirección de Finanzas y Contaduría para su registración. Aplicar el costo salarial al centro de costo pertinente y controlar la partida de personal.
- Controlar los procedimientos de liquidación y pago de Servicios Públicos: Prever el crédito presupuestario necesario para la imputación de los servicios públicos, controlando que los mismos sean imputados correctamente y a la unidad de gestión que los consume.
- Colaborar en la preparación del anteproyecto de presupuesto del organismo y gestionar las modificaciones presupuestarias posteriores: Elaborar planillas, emitir volantes de reserva de crédito votado y de modificación, tramitar normas legales e informar a la Dirección de Finanzas y Contaduría para su registración.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Tesorería
DEPENDENCIA: Subdirección de Administración
MISIÓN: Apoyar administrativamente a la Subdirección de Administración en cuanto al manejo de fondos y valores.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y archivar legajos previos al pago. • Llevar registro de legajos recepcionados. • Calcular montos a retener en concepto de ingresos brutos e impuesto a las ganancias. • Consultar disponibilidad de fondos previo al pago. • Emitir cheques e imputarlos contablemente, previa autorización a pagar del Director de Administración. • Llevar el arqueo de caja. • Gestionar firmas. • Resguardar cheques. • Gestionar el pago de transferencias internacionales. • Entregar cheques.

- Atender a proveedores.
- Solicitar documentación necesaria al momento del pago.
- Llevar arqueo diario.
- Confeccionar arqueo de fondos y valores y conciliaciones bancarias conjuntamente con Subdirector de Administración.
- Tramitar ante las Instituciones bancarias la correcta registración de movimientos de fondos y valores.
- Gestionar cambios de moneda extranjera.
- Cargar retenciones en el sistema SIAP y ATM.
- Presentar declaraciones juradas.
- Enviar legajos al área de rendiciones.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Liquidación de viáticos y otros gastos.
DEPENDENCIA: Subdirección de Administración
MISIÓN: Liquidar viáticos, anticipos y contratos de locación.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar expedientes de viáticos y anticipos. • Liquidar viáticos y anticipos con cargo a rendir cuentas. • Elevar nota a letrados para dictamen y posterior redacción de norma legal. • Hacer seguimiento de expedientes de viáticos y anticipos. • Pasar a Tesorería para su pago. • Recepcionar rendiciones de cuentas de viáticos y anticipos. • Controlar comprobantes relacionados con la rendición. • Calcular diferencias en comprobantes. • Descargar comprobantes de anticipos y viáticos. • Informar a los agentes sobre el monto a depositar o imputar el correspondiente reintegro de gastos. • Cargar comprobantes de depósito.

- Liquidar órdenes de pago del Fondo de Promoción Turística.
- Confeccionar modelos de contratos.
- Imputar preventiva y definitivamente los contratos de locación.
- Solicitar documentación a los contratados para su liquidación.
- Controlar legajos de locación y documentación.
- Controlar el crédito presupuestario para la imputación de los gastos.
- Liquidar los contratos.
- Mantener los expedientes de los contratados actualizados.
- Imputar prórroga de los contratos.
- Solicitar los comprobantes de retención de los contratados para su posterior entrega.
- Archivar las piezas administrativas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Cuentas por Cobrar y Balance
DEPENDENCIA: Subdirección de Administración.
MISIÓN: Mantener actualizado el sistema de cuentas por Cobrar.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar registro de resoluciones y piezas administrativas ingresadas. • Emitir facturas. • Cobrar las multas y emitir de recibo. • Registrar contablemente el pago de la multa. • Completar el expediente. • Remitir a Asesoría Letrada o Servicios turísticos los expedientes. • Colaborar en el armado del Balance mensual y del Balance anual en conjunto con el Subdirector de Administración, previa solicitud de documentación a las áreas afectadas y presentación. • Colaborar en la confección de Balance de Caja en conjunto con el Subdirector de Administración.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Rendiciones de Cuentas
DEPENDENCIA: Subdirección de Administración
MISIÓN: Brindar apoyo en cuanto a la rendición de cuentas al Subdirector de Administración.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar legajos previos a la rendición. • Archivar legajos controlados. • Rendir legajos y armar la rendición • Tramitación de firmas correspondientes. • Llevar registro del pagado sin rendir. • Llevar registro de estado de las piezas administrativas. • Foliar legajos, sacar copia y archivar fotocopias de las rendiciones. • Archivar expedientes de rendición. • Brindar colaboración al Subdirector de Administración en las respuestas de observaciones emanadas por los Servicios Administrativos. • Rendir gastos de Ingresos Brutos y Ganancias. • Dar salida a expedientes a la Contaduría General de la Provincia. • Mantenerse actualizado sobre las modificaciones en los instructivos de rendiciones de cuentas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Subdirección de Contabilidad y Presupuesto
DEPENDENCIA: Dirección de Administración
MISIÓN: Asesorar y apoyar las acciones de la Dirección en cuanto al control interno en el uso de créditos del presupuesto y gestión de los bienes.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Intervenir en las operaciones referidas a la gestión del presupuesto, en lo que respecta al uso de los créditos del Sistema Financiero en forma que se establece en la legislación vigente a los efectos de informar permanentemente sobre las disponibilidades de los mismos, previo la autorización de los gastos por la Dirección de Administración. • Colaborar en la preparación del anteproyecto de presupuesto del organismo.

- Realizar el control interno de los procedimientos administrativos: Revisión de manuales de funciones, de procedimientos, organigramas, manteniéndolos actualizados y adaptados a la legislación vigente.
- Controlar contablemente los procedimientos de contratación de gastos ejecutados con fondos permanentes, especiales, afectados y rentas generales conforme a la Ley N° 3799.
- Control y liquidación de fondos relacionados con la coparticipación a Municipalidades de la Provincia.
- Intervenir contablemente en los volantes de afectación preventiva del gasto, del compromiso, del devengado y los ajustes cuando correspondieran.
- Controlar la rendición de cuentas de inversión del gasto o contraprestación de convenios, y realizar el control del presupuesto en la elaboración de los mismos.
- Controlar la rendición de cuentas de inversión del gasto o contraprestación de subsidios y realizar el control en el otorgamiento de los mismos.
- Efectuar el control de cumplimiento de contratos de concesión.
- Elaborar anualmente la nómina de responsables ante el Honorable Tribunal de Cuentas y mantenerlo actualizado durante el ejercicio para dar cumplimiento al artículo N° 6 inciso a) del Acuerdo N° 5662. (Para ver artículo completo remitirse al Anexo B del presente trabajo).
- Gestionar Remanentes de Ejercicios Anteriores: Determinar los remanentes de fondos afectados o especiales, remitir para su certificación por Contaduría General de la Provincia, elaborar planillas, emitir volantes para su modificación, tramitar norma legal e informar a la Dirección de Finanzas y Contaduría para su registración.
- Enviar periódicamente la información que permita identificar la Demanda y la Oferta de la actividad a la Dirección de Finanzas, quien organizará un sistema de registración de resultados basado en la sistematización de información provista por el subsistema de indicadores conforme a los artículos N° 18 y 19 de la Ley N° 5806. (Para ver artículos completos remitirse al Anexo B del presente trabajo)
- Organizar el relevamiento físico de bienes.
- Registrar la gestión patrimonial a los efectos de mantener actualizado el inventario de su área e informar a la Contaduría General de la Provincia, cuando corresponda, sobre las altas y bajas y de las existencias al cierre de ejercicio conforme al Capítulo V de la Ley N° 3799. (Para ver Capítulo completo remitirse al Anexo B del presente trabajo)
- Elaborar los informes que se requieran en relación a su competencia.
- Asignar al personal a su cargo las tareas a realizar, instruyéndolo y efectuando el control.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Compras
DEPENDENCIA: Subdirección de Contabilidad y Presupuesto.
MISIÓN: Gestionar las contrataciones de bienes y servicios para el cumplimiento de los objetivos de la Repartición.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar la solicitud de Requerimiento. • Determinar la existencia del mismo en el catálogo de Oferta Permanente. • Solicitar el alta del servicio o bien en el catálogo y además imprimir el certificado negativo que para demostrar que no se encuentra en el catálogo. • Solicitar alta a proveedores. • Según el monto de la contratación solicitar presupuestos a los proveedores. • Elaborar Pliegos de Condiciones Particulares • Llamar a licitación. • Solicitar confección de normas legales, previo dictamen letrado. • Recepcionar sobres y presenciar los actos de apertura. • Controlar documentación necesaria al momento de adjudicar la contratación. • Enviar expedientes a los Servicios Administrativos. • Registrar la etapa del preventivo, compromiso y devengado. • Notificación a proveedores. • Controlar aspectos formales e impositivos de los oferentes. • Control de productos adquiridos. • Gestionar las firmas de los solicitantes en los comprobantes dando conformidad a las contrataciones. • Registrar etapa de consumido de bienes de consumo. • Control de normas legales relacionadas a contrataciones. • Entregar productos al área solicitante. • Hacer el seguimiento de las piezas administrativas gestionadas por el área. • Completar los legajos administrativos. • Responder observaciones de los servicios administrativos. • Liquidar del gasto y emitir órdenes de pago. • Enviar piezas administrativas a Tesorería para su pago.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Inventarios y Concesiones
DEPENDENCIA: Subdirección de Contabilidad y Presupuesto
MISIÓN: Mantener actualizado el registro de bienes inventariables del Organismo.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar alta por SIDICO a bienes de capital comprados, especificando número CUPI. • Revisar todos los bienes muebles de capital especialmente el número de CUPI y estado. • Verificar in situ todos los bienes inventariados de los hoteles, hostels y campamentos del Ministerio de Turismo. • Gestionar bajas por SIDICO. • Gestionar denuncias y armar expediente para iniciar proceso de sumario. • Gestionar transferencia de bienes con otras reparticiones. • Indicar responsable de cada área de los bienes. • Gestionar el armado expediente cuando sea necesario. • Revisar estado de los bienes, mantenerlo actualizado. • Resguardar bienes en el depósito del Ministerio de Turismo. • Efectuar el inventario físico de los bienes inventariables y solicitar los datos correspondientes. • Confeccionar actas de entregas. • Confeccionar informes sobre estado de bienes. • Hacer seguimiento de los bienes con sus respectivos expedientes. • Gestionar préstamos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Convenios y Subsidios
DEPENDENCIA: Subdirección de Contabilidad y Presupuesto
MISIÓN: Brindar apoyo administrativo en cuanto al otorgamiento y seguimiento de subsidios y convenios.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar documentación necesaria para la aprobación de convenios y subsidios conforme a instructivos emitidos por la Contaduría General de la Provincia. • Controlar y analizar la disponibilidad presupuestaria. • Constatar antecedentes de cumplimiento. • Imputar contablemente los volantes preventivos y definitivos. • Elaborar informe contable. • Enviar a dictamen legal. • Emitir órdenes de pago. • Hacer seguimiento de expedientes. • Informar a los beneficiarios de las obligaciones asumidas y rendición de cuentas. • Controlar rendiciones de cuentas de Convenios y Subsidios otorgados. • Iniciar requerimientos por incumplimientos o registrar descargos. • Remitir a la Subdirección de Servicios Administrativos para su aprobación. • Remitir a Contaduría General de la Provincia para liquidación.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Subdirección de Recursos Humanos
DEPENDENCIA: Dirección de Administración
MISIÓN: Apoyar a la Dirección de Administración en la gestión de los recursos humanos.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Plantear, supervisar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar la administración de los recursos humanos, de acuerdo con las metas y objetivos trazados para el Ministerio. • Brindar asesoría en materia de leyes laborales (Estatuto del empleado Público Decreto Ley Nº 560- Escalafón para el personal de la Administración Pública Ley Nº 5126/86 y modificatorias, Ley Nº 5811/92 y su reglamentario 187/92 y Nº 727/93), entre otros.

- Gestionar ante las autoridades del Ministerio de Hacienda la aprobación de plazas vacantes.
- Verificar previo nombramiento, si el agente recibe pensión o jubilación del régimen nacional o provincial a fin de que se suspenda la misma.
- Ejecutar las actividades relacionadas con nombramientos, asignación y clasificación que se requiera para el puesto de la Repartición.
- Elaborar y mantener al día las liquidaciones de la Planta de Personal.
- Mantener actualizado un sistema de registros y control de todo el personal de la Repartición.
- Remitir a la Subdirección de Liquidaciones las modificaciones efectuadas a la estructura de clases, puestos, reestructuraciones, planillas suplementarias, informes de novedades de ausencia, entre otros.
- Comunicar a quienes corresponda los nombramientos y ceses de servicios que ocupen cargos para cuyo desempeño se requiere declaración jurada de bienes.
- Coordinar, ejecutar, supervisar y controlar los movimientos del personal tales como: aprobación de vacaciones, control de asistencia, nombramientos, despidos, ascensos, subrogaciones, transferencias, bajas, jubilaciones, sanciones disciplinarias, adicionales, suplementos, permisos con y sin goce de salario, franquicias y otros.
- Coordinar, supervisar, organizar, controlar y evaluar las prácticas laborales que se realicen en el ámbito de la Organización con instituciones educativas de diferentes niveles generados a partir de acuerdos.
- Elaborar informes de sumarios administrativos
- Elaborar proyectos de capacitación para mejorar el rendimiento de cada puesto de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Control de personal
DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos
MISIÓN: Gestionar el control del personal de la Repartición.
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> • Indicar y controlar las licencias conforme a Ley N° 5811. • Asentar licencias en legajos. • Controlar francos compensatorios, calcular horas y debitarlas.

- Controlar asistencias de los agentes, tardanzas, ausencias.
- Control horario.
- Informar al Subdirector diariamente asistencias.
- Archivar decretos y resoluciones como: Designaciones de personal de planta permanente, ajustes de situación de revista, mayores dedicaciones, renunciaciones, pago de licencias no gozadas.
- Certificar viajes de los agentes para incorporar a legajos de viáticos.
- Certificar licencias pendientes y de horarios de trabajado.
- Completar legajos, revisar documentación.
- Enviar a cada repartición certificado de prestaciones de servicios de personal adscripto.
- Controlar licencias por enfermedad y certificaciones de Junta Médica.
- Atender consultas.
- Entregar bonos de sueldo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Liquidaciones de sueldos
DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos
MISIÓN: Gestionar la liquidación de sueldos del personal de la Repartición.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Liquidar los sueldos de todos los agentes de planta permanente del Ministerio. • Cargar en el Sistema informático las designaciones de los agentes y sus funciones. • Cargar en el Sistema informático los siguientes conceptos: asignaciones familiares, pagos por hijo, por nacimiento, por esposa, matrimonio, ayuda escolar, prenatal, pago de títulos terciarios, universitarios y secundarios. • Incorporar en el sistema ítems de mayor dedicación, carga de antigüedad, pago y por presentismo, descuento por ausentismo, carga de embargos, altas y suspensiones de incentivos. • Controlar y cargar aguinaldos.

- Emitir certificaciones de servicios ante ANSES y de no incompatibilidad.
- Cargar suspensiones y fallecimientos.
- Cargar ajustes de situación de revista.
- Liquidar expedientes de ART.
- Verificar cuentas de sueldos.
- Manejar sistema de movimiento de expedientes.
- Solicitar certificados de escolaridad.
- Entregar de bonos de sueldo.
- Atender de consultas.

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación se han desarrollado herramientas administrativas como el Manual de Funciones y el Organigrama que han sido estudiadas a profundidad y son de gran utilidad para la Organización.

Las mismas permiten cumplir en su totalidad con los objetivos propuestos en la investigación ya que, en primera instancia, ordenan el flujo de trabajo dependiente de la Dirección de Administración, permitiendo determinar los inputs y outputs de cada uno de los puestos y las funciones de los agentes involucrados. En este sentido, cada puesto tiene determinadas claramente cuáles son sus funciones y la misión que se espera lograr.

Además, a través de estas herramientas se puede tener conocimiento claro del nivel de jerarquía de cada dependencia y su autoridad. En cada puesto relevado se puede determinar fácilmente sus dependientes y sus superiores directos, y además se puede determinar el nivel jerárquico que ocupa en la estructura.

Se puede afirmar que se logra facilitar la corriente de trabajo porque la misma se estandariza. Este fenómeno surge porque los trabajadores se guiarán para hacer sus tareas en base a los lineamientos dados por el Manual de Funciones y esto permitirá trabajar más ordenadamente y por lo tanto se logrará mayor eficiencia, las funciones no se duplican y se sabe qué se espera de cada puesto.

En relación a la estrategia metodológica se confeccionaron formularios para que el personal plasme sus funciones, generando de esta forma información primaria que se complementó con el estudio normativo de la Administración Pública, dando de esta forma solución al problema planteado.

Se puede afirmar que es necesario desarrollar la tecnoestructura permanentemente en este tipo organizativo en lo que respecta a tareas de capacitación de personal y desarrollo de Manuales de Procedimientos y de Funciones los cuales deben estar permanentemente actualizados con el objetivo de regular la actividad del núcleo operativo para que compatibilicen con la realidad legal. Esta actualización debe ser estudiada en profundidad en una investigación posterior.

Finalmente se debe considerar la necesidad de ampliar la línea media nombrando jefes de algunos departamentos especialmente de aquellas áreas en donde existen procesos vinculados,

como es el caso del Departamento de Compras, Despacho, Tesorería, Rendición de Cuentas e Inventarios. Esta medida permitirá implementar controles por oposición de intereses, ya que al delegarse autoridad a ellos, se hacen responsables de controlar los inputs que ingresan a su departamento y los outputs que ellos generan.

BIBLIOGRAFIA

Constitución de la Provincia de Mendoza.

Frankling Fincowsky, Enrique. (2004). *“Organización de empresas”*. México: Editorial Mc Graw Hill, páginas: 252.

Gobierno de Mendoza, Ley de Contabilidad N° 3799.

Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza, Acuerdo N ° 5662.

Minztberg, Henry. (2.001) *“Administración de Organizaciones eficientes”* Buenos Aires: El Ateneo, páginas: 254.

Provincia de Mendoza, Decreto N° 2747/09.

Provincia de Mendoza, Ley de Servicios Administrativos N° 5806.

Thompson & Strickland. (1985) *“Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas”*. Editorial Mc Graw-Hill, páginas: 1034.

ANEXO B

REGLAMENTOS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD PUBLICA

A. CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

ARTICULO 139º- El contador observará todas las órdenes de pago que no estén arregladas a la ley general de presupuesto o leyes especiales o a los acuerdos del Poder Ejecutivo dictados en los casos del artículo 130.

ARTICULO 140º- El tesorero no podrá ejecutar pago que no haya sido previamente autorizado por el contador, con arreglo a lo que dispone el artículo anterior. En caso de contravención, el tesorero y el contador responderán personalmente.

B. LEY DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS N° 5806

ARTICULO 3º- Las autoridades superiores de cada poder, de los organismos descentralizados, cuentas especiales y otras entidades que integran el presupuesto general de la Provincia, deberán organizar los Servicios Administrativos que funcionarán a nivel de Jurisdicción bajo la dependencia de las autoridades máximas de la misma y, cuando se estime conveniente, por la importancia o la necesidad de descentralizar las operaciones, a nivel de unidad organizativa bajo la dependencia directa de su máxima autoridad. Al frente de cada servicio se encontrará el Jefe del Servicio Administrativo. Dichas funciones serán cumplidas por los actuales Directores de Administración de las distintas Jurisdicciones o Unidades organizativas, o los que cumpliendo similares funciones reciban otra denominación.

ARTICULO 13º- A efectos de registrar las etapas del gasto señaladas en el artículo anterior, los distintos Servicios Administrativos procederán a emitir y procesar sus respectivos volantes de afectación preventiva del gasto, los de compromiso, los de lo devengado, las liquidaciones para el pago y los ajustes cuando correspondiera. Los Jefes de los Servicios Administrativos o quienes los

reemplacen, deberán firmar en todos los casos los volantes de compromiso y las Liquidaciones para el Pago, lo que implicará la conformidad de todas las etapas anteriores.

La Contaduría General de la Provincia establecerá con carácter general los procedimientos a los que deberá ajustarse este proceso.

ARTICULO 18º- Se entiende por indicadores de Oferta, aquellos que miden el nivel de actividad desarrollada en las distintas áreas del sector público, bajo la forma de los diferentes productos, bienes y servicios que este genera.

Son indicadores de Demanda aquellos que ponen de manifiesto las necesidades y los requerimientos que la población y algunos sectores del mismo Estado experimentan, en relación con los bienes y servicios antes mencionados y que son producidos por el sector público.

ARTICULO 19º- Mediante reglamentación, se establecerá la periodicidad y la forma en que los responsables deberán remitir la información a la Dirección General de Finanzas. Asimismo, se establecerá la fecha de inicio de la registración de los resultados y los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo dicha registración, así como, su evaluación y el control de la información obtenida. Elaborará además un sistema de indicadores de eficiencia para evaluar los resultados.

ARTICULO 20º- Conforme con lo dispuesto por el artículo Nº 23 de la Ley Nº 3799 de Contabilidad de la Provincia y sus modificatorias, se constituirán dos tipos de fondos, a saber: "Fondos sin reposición" y "Fondos con reposición".

ARTICULO 21º- Con los "Fondos sin reposición" se atenderán las erogaciones de cualquier naturaleza, cuando por sus características, modalidad o urgencia, que deberán ser justificadas técnica y económicamente, no permitan su cancelación en el plazo común fijado para todas las erogaciones.

C. LEY DE CONTABILIDAD PROVINCIAL N° 3799

C.1) TÍTULO II- DE LOS RECURSOS

ARTÍCULO 24º- La fijación y recaudación de los recursos de cada ejercicio estará a cargo de las oficinas o agentes que determinen la ley y los reglamentos respectivos.

Los recursos percibidos, cualquiera sea su origen, deberán ser ingresados en la Tesorería General o en las tesorerías centrales de los Organismos Descentralizados antes de la finalización del día hábil siguiente al de su percepción.

El Poder Ejecutivo podrá ampliar este plazo cuando las circunstancias así lo justifiquen.

ARTÍCULO 25º- Se computarán como recursos del ejercicio los efectivamente ingresados o acreditados en cuenta a la orden de las Tesorerías hasta la finalización de aquél.

Los ingresos correspondientes a situaciones en las que el Estado sea depositario o tenedor temporario no constituyen recursos.

ARTÍCULO 26º- La concesión de exenciones, quitas, moratorias o facilidades para la recaudación de los recursos, sólo podrá ser dispuesta en las condiciones que determinen las respectivas leyes.

Las sumas a cobrar por los órganos administrativos, que una vez agotadas las gestiones de recaudación se consideren incobrables, podrán así ser declaradas por el Poder Ejecutivo. Tal declaración no importará renunciar al derecho al cobro ni invalida su exigibilidad conforme a las respectivas leyes.

El decreto por el que se declara la incobrabilidad deberá ser fundado y constar, en los antecedentes del mismo, las gestiones realizadas para el cobro.

ARTÍCULO 27º- Ninguna oficina, dependencia o persona recaudadora, podrá utilizar por sí los fondos que recaude. Su importe total deberá depositarse de conformidad con lo previsto en el artículo 24 y su empleo se ajustará a lo dispuesto en el Título I del presente Capítulo II.

La devolución de ingresos percibidos en más, por pagos improcedentes o por error y las multas o recargos que legalmente queden sin efecto o anulados, se liquidará con imputación al rubro del recurso al que se hubiere ingresado, aun cuando la devolución se opere en ejercicios posteriores.

C.2) CAPÍTULO V- DE LA GESTION DE BIENES DE LA PROVINCIA

ARTÍCULO 47º- El patrimonio de la Provincia se integra con los bienes que, por disposición expresa de la ley o por haber sido adquiridos por sus organismos, son de propiedad provincial.

ARTÍCULO 48º- La administración de los bienes de la provincia estará a cargo de las jurisdicciones y organismos que los tengan asignados o los hayan adquirido para su uso.

El Poder Ejecutivo determinará el organismo que tendrá a su cargo la administración de los bienes en los siguientes casos:

- a) Cuando no están asignados a un servicio determinado;
- b) Cuando cese dicha afectación;

c) En el caso de los inmuebles, cuando quedaren sin uso o destino específico.

ARTÍCULO 49º- Los bienes inmuebles de la Provincia no podrán enajenarse ni gravarse en forma alguna sin expresa disposición de ley que, al mismo tiempo, deberá indicar el destino de su producido, en cuyo defecto pasará a integrar el conjunto de recursos aplicados a la financiación general del presupuesto.

La venta o transferencia de los demás Bienes del Estado deberá ser dispuesta, en sus respectivas jurisdicciones, por las autoridades superiores de cada Poder, ajustándose su contratación a las disposiciones establecidas en los Artículos 28 y 29.

En los casos de locación, permisos o cesiones sobre bienes del Estado se procederá en la misma forma que la establecida en el párrafo anterior.

ARTÍCULO 50º- Los bienes muebles deberán destinarse al uso o consumo para el que fueron adquiridos. Para toda transferencia entre organismos que formen parte del presupuesto general de la Administración Pública Provincial, se deberá contar con Resolución de transferencia y aceptación de las autoridades superiores de cada organismo, las que deberán ser comunicadas a Contaduría General de la Provincia. En caso de transferencia entre organismos públicos nacionales o municipales y los que no formen parte del presupuesto general de la administración pública provincial, la misma deberá ser autorizada por el Poder Ejecutivo y comunicado a contaduría general de la provincia, conforme lo determina el artículo 51.

ARTÍCULO 51º- Podrá transferirse sin cargo entre reparticiones del Estado o donarse al Estado Nacional, a los Municipios o a Entidades de bien público con personería jurídica, los bienes muebles que fueron declarados fuera de uso, siempre que su valor de rezago, individualmente considerado, no exceda del diez (10) por ciento del monto establecido en el apartado b) 1. del Art. 29 de esta Ley.

La declaración de fuera de uso y el valor estimado deberán ser objeto de pronunciamiento de las autoridades superiores de cada poder, previo informe del organismo técnico competente que tendrá a su cargo la valuación de los mismos.

ARTÍCULO 52º- Podrán permutarse bienes muebles, dentro del ámbito de la Administración Pública, cuando el valor de los mismos sea equivalente. La valuación deberá establecerse por oficina técnica competente, que asimismo deberá pronunciarse con respecto a la calidad y características de los bienes a permutar.

ARTÍCULO 53º- Competerá a las autoridades superiores de los Poderes de la Provincia, o a los

funcionarios en quienes las mismas deleguen la facultad, y a las de organismos especialmente autorizados por ley, la aceptación de donaciones a favor de la Provincia. El instrumento que disponga dicha aceptación deberá contener el valor asignado a los bienes, previo informe del organismo técnico competente.

ARTÍCULO 54º- En concordancia con lo establecido en el Art. 42, todos los bienes del estado formarán parte del Inventario General de Bienes de la Provincia, que deberá mantenerse permanentemente actualizado.

El Poder Ejecutivo deberá disponer periódicamente relevamientos totales o parciales de bienes.

C.3) CAPITULO VI- DEL SERVICIO DEL TESORO

ARTÍCULO 55º- La Tesorería General de la Provincia, estará a cargo de un Tesorero General, que será designado por el Poder Ejecutivo, de acuerdo a lo prescripto por el Art. 138 de la Constitución Provincial, y las de los Organismos Descentralizados, según corresponda, centralizarán el ingreso de fondos y el cumplimiento de las órdenes de pago, correspondiéndoles, además, la custodia de los fondos, títulos y valores que se pongan a su cargo.

ARTÍCULO 56º- El Tesoro de la Provincia se integrará con los fondos, títulos y valores ingresados en sus organismos mediante operaciones de recaudación o de otra naturaleza, excepto las situaciones mencionadas en el segundo párrafo del artículo 25.

ARTÍCULO 57º- El Tesorero será responsable del exacto cumplimiento de las siguientes funciones:

- a) Centralizar los recursos o cualquier otro ingreso del Tesoro de la Provincia, percibido por entidades bancarias u organismos del Estado que tengan a su cargo su recaudación con arreglo a las liquidaciones que practiquen las oficinas correspondientes.
- b) Abonar al acreedor o representante legal o funcionario habilitado al efecto, toda liquidación para el pago que le fuese remitida, con la autorización del Contador General o los Contadores de los Organismos Descentralizados, según corresponda.
- c) Gestionar por medio de los empleados de su dependencia, el pago de todos los documentos que existan a cobrar en su poder, dando cuenta a quien corresponda de los deudores que no hubieren hecho efectivo el abono en tiempo oportuno, y remitiendo a la oficina de apremios correspondiente, los valores impagos para su ejecución.
- d) Pasar a Contaduría General o a las Contadurías de los Organismos Descentralizados, según corresponda, un parte diario del movimiento del tesoro.

- e) Asesorar al Poder Ejecutivo en la materia de su competencia.

C.4) CAPÍTULO VIII- RENDICION DE CUENTAS

ARTÍCULO 63º- Toda repartición, organismo o persona que por ley, decreto o resolución del Poder Ejecutivo fuere encargada de percibir o administrar caudales públicos, está obligada a rendir cuentas justificada de su inversión, de acuerdo con las prescripciones de esta ley.

Para el caso de subsidios otorgados por el Poder Legislativo a través de sus Legisladores, las rendiciones de cuentas a los efectos de esta ley se harán de acuerdo a las resoluciones de sus respectivos cuerpos.

ARTÍCULO 64º- La administración central, organismos descentralizados y municipalidades, rendirán cuenta en la forma establecida en el capítulo IV de esta ley, ante el Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Asimismo rendirán cuenta directamente ante el Tribunal de Cuentas de la Provincia, los órganos a los que las leyes de presupuesto asignen carácter dos (2) Descentralizados o los que por norma legal o reglamentaria se establezcan como Cuentas Especiales, a través de sus autoridades responsables y jefes de servicios administrados. Sin perjuicio de ello corresponderá a la Contaduría General de la Provincia registrar las transferencias que perciban por erogaciones presupuestarias y otros ingresos por aportes a la Provincia.

Asimismo deberán remitir al Honorable Tribunal de Cuentas, la rendición correspondiente a todos los recursos que perciba sean éstos de origen Provincial, Nacional o Internacional de carácter presupuestario o extrapresupuestario.

ARTÍCULO 65º- Los organismos centralizados y las personas físicas o jurídicas que transitoria o permanentemente reciban fondos del Estado, deberán rendir cuenta detallada de los mismos ante la Contaduría General de la Provincia en la forma que reglamente el Poder Ejecutivo.

ARTÍCULO 66º- En caso de morosidad en las rendiciones de una cuenta, o falta de cumplimiento de los requerimientos realizados por la Contaduría General o la falta de registración oportuna en el sistema de información contable, ésta exigirá y compelerá de oficio y directamente la presentación de la rendición de cuentas o información solicitada al obligado, dentro del plazo que se fije, a cuyo término, si no se hubiere cumplido con lo ordenado se tomarán las siguientes medidas:

- a) Aplicará sin más trámite multas, cuyo monto fijará el Poder Ejecutivo al o a los funcionarios empleados que no cumplan con lo requerido. Si fuese empleado o funcionario procederá la Contaduría General a ordenar la retención del importe de las mismas, de los sueldos que

perciban.

- b) En el caso de personas físicas o jurídicas, se suspenderá la entrega de fondos hasta tanto se regularice la rendición.

Sin perjuicio de las sanciones dispuestas precedentemente, la Contaduría General de la Provincia elevará las actuaciones al Ministro del ramo a fin de que tome intervención en el trámite y aplique, si correspondiere, las sanciones administrativas a que hubiere lugar.

ARTÍCULO 67º- Si los obligados a rendir una cuenta fueran dos o más, serán responsables solidariamente del cumplimiento de la misma.

ARTÍCULO 68º- En toda cuenta que se eleve a la Contaduría General, ésta se expedirá a la mayor brevedad posible, y la elevara con las observaciones a que hubiere lugar, al Tribunal de Cuentas para su análisis y aprobación.

ARTÍCULO 69º- Todo funcionario o empleado público encargado en forma permanente o transitoria de la guarda, conservación o administración de dinero, valores, efectos o especies, es directamente responsable de la administración, empleo o conservación de aquéllos, subsistiendo la responsabilidad hasta tanto se apruebe la correspondiente rendición de cuentas.

ARTÍCULO 70º- Todo funcionario o empleado que intervenga en la administración de documentos que produzcan efectos en la administración de la Hacienda Pública, es responsable de las certificaciones que realice, sin que pueda el uno aducir como excusa el error cometido por el o los que le precedieron en el trámite.

ARTÍCULO 70º (BIS)- El Poder Ejecutivo podrá disponer auditorías y cualquier otro tipo de control en las reparticiones descentralizadas, empresas y sociedades del estado y sociedades con participación estatal.

D. ACUERDO N° 5662/2012

ARTÍCULO 6º - SISTEMA DE CONTROL INTERNO. Deberá presentarse una descripción del sistema de control interno, que contemple:

- a) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: deberá comprender la definición de áreas de responsabilidad, líneas de autoridad, canales de información y niveles de jerarquía, expresadas en organigramas y manuales de funciones.

- b) **NORMAS DE PROCEDIMIENTO:** deberán indicarse las normas de procedimiento y circuitos administrativos que hagan al control interno de la recaudación e inversión de los fondos públicos y su correspondiente registración. Cuando no existan normas que reglamenten los procedimientos deberán generarse las mismas, como así también los circuitos administrativos pertinentes, informando al Tribunal de Cuentas dentro de los 15 días de producidas.
- c) **AUDITORÍA INTERNA:** en el caso de organismos que cuenten en su estructura organizativa con un área de auditoría interna, deberán describirse las funciones que cumple.

E. DECRETO N° 2747/09

ARTICULO 1º - Las contrataciones que se realicen mediante los sistemas contemplados en los Artículos 28º y 29º de la Ley N° 3799 y sus modificatorias, serán autorizadas y adjudicadas y/o aprobadas por los funcionarios que en cada caso se indica:

FUNCIONARIOS	AUTORIZACION-ADJUDICACION-APROBACION
Directores de Administración y/o Jefe de Servicios Administrativos. (*)	Cuando el monto no supere lo dispuesto por el Artículo 29, inc. B) ap. 2.
Directores de Administración y/o Jefe de Servicios Administrativos. (*)	Para comprar por Catálogo Electrónico hasta el monto previsto por el Artículo 29, inc. B) ap. 3.

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 transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre

Ali Cassibe, Marta Samira

Mendoza,

Nº Registro 26004

Firma

