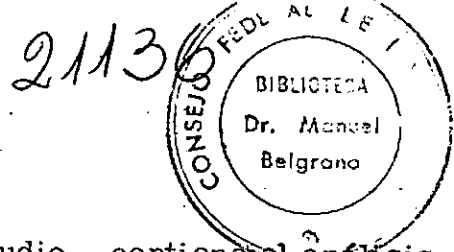


CATALOGADO

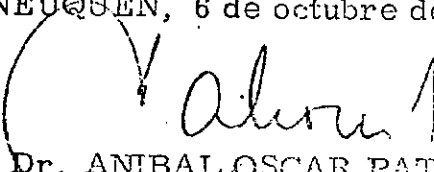


El presente volumen - primera entrega de este estudio - contiene el análisis crítico de las actividades realizadas en materia de administración de personal en el ámbito del Gobierno de la Provincia, así como el Manual de Organización que se propone como parte de solución a los problemas detectados. Este trabajo, que será completado en breve con las correspondientes propuestas de Manual de Procedimientos y Manual Operativo, ha sido realizado por los técnicos analistas y el personal de apoyo del Área de Planificación Administrativa de la Secretaría de Estado del COPADE, con la colaboración del Consejo Federal de Inversiones.

La posible efectividad que pueda alcanzar este diseño en la consecución de los objetivos propuestos debe ser adjudicada a la colaboración recibida de funcionarios y empleados de la Dirección General de Personal, a la comprensión y estímulo del señor Secretario General de la Gobernación, al permanente apoyo de las autoridades de la Secretaría de Estado del COPADE y, esencialmente, a la dedicación y aptitudes evidenciadas por los técnicos analistas de este último organismo, que tuvieron a su cargo el trabajo.

La posibilidad de desacierto en la elección de los criterios de análisis o en los que guiaron la formulación global, así como la eventualidad de errores de método, deben ser adjudicados exclusivamente a la asesoría del proyecto.

NEUQUEN, 6 de octubre de 1976.


Dr. ANIBAL OSCAR PATRONI
Experto a cargo de la asesoría y
coordinación del proyecto

INDICE GENERAL

Principales Conclusiones..... 1

PRIMERA PARTE
SITUACION ACTUAL Y CRITICA

CAPITULO I

DISPOSICIONES LEGALES

Situación actual y crítica..... 8

CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Situación actual y crítica..... 23

CAPITULO III

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES

Situación actual y crítica, global..... 26

1. Reclutamiento
Situación actual y crítica..... 28

2. Selección
Situación actual y crítica..... 31

3. Ingreso
Situación actual y crítica..... 34

4. Capacitación y Adiestramiento
Situación actual y crítica..... 37

5. Promociones y ascensos	
Situación actual y crítica.....	41
6. Calificaciones	
Situación actual y crítica.....	44
7. Transferencias, traslados y adscripciones	
Situación actual y crítica.....	47
8. Descripción, evaluación y clasificación de cargos	
Situación actual y crítica.....	50
9. Remuneraciones	
Situación actual y crítica.....	53
10. Seguridad Social	
Situación actual y crítica.....	56
11. Protección y Seguridad Industrial	
Situación actual y crítica.....	58
12. Registros	
Situación actual y crítica.....	60

CAPITULO IV

CIRCUNSTANCIAS DEL PERSONAL

Situación actual y crítica.....	63
---------------------------------	----

CAPITULO V

ATRIBUCIONES Y NIVELES DE DECISION.

Situación actual y crítica.....	69
---------------------------------	----

CAPITULO VI

PROCESOS

1. Procesos Técnicos

1.1. Ingresos

1.1.1 Situación actual..... 74

1.1.2 Crítica..... 76

1.2. Promociones

1.2.1 Situación Actual..... 80

1.2.2 Crítica..... 81

1.3. Liquidación y Pago de Haberes

1.3.1 Situación actual..... 83

1.3.2 Crítica..... 89

1.4. Pedidos de licencias ordinarias

1.4.1 Situación actual..... 95

1.4.2 Crítica..... 96

1.5. Reconocimientos Médicos

1.5.1 Situación actual..... 99

1.5.2 Crítica..... 100

1.6. Actualización de Legajos

1.6.1 Situación actual..... 103

1.6.2 Crítica..... 103

2. Procesos Administrativos

Situación actual y Crítica..... 106

CAPITULO VII

SOPORTES DE LA INFORMACION

Situación actual y crítica	108
----------------------------------	-----

CAPITULO VIII

MANEJO DE LA INFORMACION

Situación actual y crítica	140
----------------------------------	-----

CAPITULO IX

RECURSOS MATERIALES Y DISPOSICION DE OFICINAS

Situación actual y crítica	145
----------------------------------	-----

SEGUNDA PARTE

SINTESIS Y FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA

Síntesis y fundamento de la propuesta.....	155
--	-----

TERCERA PARTE

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION

CAPITULO I

ATRIBUCIONES DE LAS AUTORIDADES A LAS CUALES

ESTA SUBORDINADO EL SISTEMA

1. Atribuciones de las Autoridades a las cuales está subordinado el sistema	
1.1. Gobernador	169
1.2. Secretario General de la Gobernación.....	169
1.3. Ministros.....	170

1.4. Subsecretarios.....	171
1.5. Directores de organismos.....	171
1.6. Jefes inmediatos.....	172

CAPITULO II

UNIDAD CENTRAL DEL SISTEMA

1. Unidad Central del Sistema

1.1 Misión y Estructura.....	176
1.2 Funciones y/o Actividades	
1.2.1 Departamento de Reclutamiento, Selección e Ingreso	180
1.2.2 Departamento de Remuneración, Registro y Estadística.....	182
1.2.3 Departamento Régimen Jurídico.....	184
1.2.4 Departamento de Contralor Médico.....	185
1.2.5 Departamento de Administración y Despacho.....	186
1.3. Atribuciones, deberes y responsabilidades de funcionarios.....	
1.3.1 Director.....	194
1.3.2 Jefes de Departamento, comunes a todos los Jefes	
1.3.2.1 De administración general.....	196
1.3.2.2 Jefe de Departamento Reclutamiento, Selección e Ingreso.....	198
1.3.2.3 Jefe de Departamento Remuneración, Registro y Estadística.....	199
1.3.2.4 Jefe de Departamento de Régimen Jurídico.....	199
1.3.2.5 Jefe de Departamento Administración y Despacho.....	200

CAPITULO III

UNIDAD SECTORIAL DEL SISTEMA

1. Unidad Sectorial del Sistema
 - 1.1 Misión y ubicación estructural..... 203
 - 1.2 Funciones y/o actividades..... 206
 - 1.3 Atribuciones, deberes y responsabilidades de funcionarios..... 210

CAPITULO IV

UNIDAD SUBSECTORIAL DEL SISTEMA

1. Unidad Subsectorial del Sistema
 - 1.1 Misión y ubicación estructural 215
 - 1.2 Funciones y/o actividades..... 216
 - 1.3 Atribuciones, deberes y responsabilidades de funcionarios..... 221

INDICE DE FIGURAS

<u>Figura N°</u>	<u>Descripción</u>	<u>Pág. N°</u>
1	Ubicación Estructural de la Dirección General de Personal.	25
2	Distribución del Personal de acuerdo al Nivel de Estudios.	65
3	Distribución de Empleados por Edad.	66
4	Pirámides de Sueldos.	67
5	Distribución del Personal por Categoría y Antigüedad en la Dirección General de Personal.	68
6	Diagrama de Circulación del Proceso de Control de Asistencia y Puntualidad.	94
7	Disposición de Oficinas.	153
8	Estructura Jerárquica (Unidad Central del Sistema).	177
9	Relaciones Funcionales (del Sistema).	178
10	Relaciones Funcionales (de las Unidades del Sistema).	204

PRINCIPALES CONCLUSIONES

El análisis de la situación actual de los datos y hechos relevados y verificados a través de la información, las visitas y las entrevistas efectuadas y su comparación con las necesidades determinadas para la administración pública provincial, en materia de administración de personal, permiten señalar que existen problemas estructurales, funcionales y procesales que afectan seriamente tanto a la Dirección General de Personal como a las otras unidades que tienen a su cargo las distintas actividades que, en esta materia, se cumplen en todo el aparato público.

Es cierto que muchos de estos problemas no son exclusivos de la administración provincial sino que, por el contrario, son comunes a cualquier conjunto administrativo que no ha pasado por un proceso deliberado y sistemático de reorganización, modernización o actualización administrativa. Pero, a los efectos de calificar las medidas que se proponen, comprender su necesidad y establecer criterios de prioridad para las mismas, se hace necesario destacar aquellos problemas que, a nuestro entender, tienen una mayor incidencia relativa en el conjunto. Ellos son:

1. Los únicos aspectos, propios de la administración de personal que son atendidos permanentemente, corresponden a registros y pago de sueldos. En ambos casos con deficiencias notables.
2. No existen procesos y/o actividades que impliquen el reconocimiento y por ende el cumplimiento de funciones tan importantes como reclutamiento, selección, ingreso, capacitación y calificaciones. Igual comentario merecen las actividades propias de la protección y seguridad industriales.

3. Las actividades de transferencias, traslados y adscripciones de personal, así como la de remuneraciones ya mencionada, adolecen de serios defectos que denotan su tratamiento parcializado.
4. No existen indicios que permitan suponer que, de alguna manera, se ha sentido la necesidad de utilizar técnicas de descripción, evaluación y clasificación de cargos. Se trata de un aspecto realmente sustantivo, sin el cual poco puede adelantarse en este campo.
5. Idéntico comentario merece la ausencia de estudios de la adecuación de los niveles, de análisis de la clasificación de sueldos y de su compatibilidad con las tareas ejercidas por los agentes.
6. No existen previsiones ni estudios que faciliten asumir los cambios impuestos, en cuanto hacen a la administración de personal, por las necesidades de los servicios o por el desarrollo de aptitudes y capacidades personales.
7. No existen criterios uniformes establecidos acerca del tratamiento estructural y organizativo que deberá darse, en cada sector, a las actividades vinculadas con la administración de personal.
8. El relevamiento efectuado permite establecer la disparidad de criterios existentes respecto a la información que debe brindarse en cuestiones tales como la liquidación de haberes.
9. La administración de personal es una función que penetra en todos los sectores y niveles de la administración pública. Involucra la ejecución de actividades que deben efectuarse, ventajosamente, en algunos casos

a nivel central, y en otros al sectorial e, incluso, subsectorial. La inexistencia de un organismo central responsable de la normatización, la coordinación y la orientación de tales actividades ha dado por resultado un conjunto de actividades desunidas, aisladas unas de otras, nacidas y operadas según el criterio particular de cada sector, originando todos los problemas propios de la ausencia de uniformidad.

10. La única actividad que se destaca en este campo, como de buen cumplimiento relativo, sobre todo en vista del panorama general, es la de seguridad social.
11. En lo que hace a la Dirección General de Personal, debe referirse que, pese a la existencia de varias normas legales, en ninguna de ellas aparece determinado con cierta claridad el objetivo de la Dirección y que sólo se mencionan, en forma inconexa, algunas de las variadas funciones que le corresponden.
12. No existe ninguna definición estructural del cuerpo de la Dirección y, por lo tanto, no existe ninguna diferenciación entre el nivel de dirección y el de operación.
13. Al no existir una definición comprensible de las funciones que le competen, tampoco ha existido la posibilidad de que el organismo pueda utilizar algún criterio técnico para organizar sus esfuerzos en torno a las que deberían ser sus funciones centrales y sus funciones de apoyo, cuando a ambas corresponden tratamientos distintos.
14. Coincidente con lo manifestado en el punto 12 debe señalarse que sólo

existe una unidad que reúne requisitos mínimos de formalidad.

15. El sistema de informaciones y el decisional confluyen en un único punto: la cabeza formal del organismo, donde residen permanentemente, todas las atribuciones.
16. Si bien existe, en principio, asignación de actividades no hay una delegación de autoridad consistente con las responsabilidades que se derivan de tal asignación. Tal como expresáramos en el punto anterior, toda la autoridad reside en el nivel superior y sus delegaciones, cuando las hay, son eventuales. Esta carencia conduce a que problemas de muy escasa importancia y de naturaleza repetitiva, sean impulsados permanentemente a ese nivel superior, sobrecargando su capacidad de atención y generando un verdadero cuello de botella.
17. No hay actividades de planificación. Tampoco hemos podido comprobar que obre algún método que permita una participación consciente de todos los niveles en el diseño de políticas de operación.
18. Lo enunciado en el párrafo precedente, unido a la falta de metas concretas y conocidas, idealmente cuantificadas, disminuye sensiblemente las posibilidades de obtener un grado de operación eficiente y reduce, casi totalmente, las posibilidades de ejercer un control de iguales características.
19. Los procedimientos que se utilizan carecen de unicidad con el consiguiente mal uso de recursos humanos y materiales.
20. El personal, en su casi totalidad, sólo ha aprendido a realizar las tareas

correspondientes a un puesto determinado y carecen de otros conocimientos que podrían llegar a facilitar el desarrollo de las verdaderas funciones que esta Dirección debería cumplir. Sin embargo, no existen métodos, ni esfuerzos, para aumentar su destreza y conocimientos como serían planes de rotación y/o de capacitación.

21. La superficie total de espacio físico disponible guarda una relación aceptable con la cantidad de empleados, pero la distribución interna del mobiliario, y la definición de áreas de trabajo debe ser modificada si se quiere facilitar la operación.

PRIMERA PARTE

SITUACION ACTUAL Y CRITICA

C A P I T U L O I

DISPOSICIONES LEGALES

Situación actual y crítica

El primer antecedente relacionado con el reconocimiento y organización de actividades propias de la administración de personal en la Provincia, se encuentra en el Decreto N° 98, producido por la Intervención Federal en la Provincia en Octubre de 1955 y que se refiere a la creación de los Ministerios Provinciales.

En el artículo 14 de ese decreto, bajo el Título "De la Secretaría General de Gobierno", inciso 2º, "Corresponde a la Secretaría General de la Gobernación", apartado d) "Oficina de Personal" fija la competencia de esta oficina de la siguiente manera:

- "7º) Régimen de designaciones, promociones, licencias y remociones;"
- " 8º) Registros de vacantes y postulantes;"
- "9º) Intendencia y Mayordomía de la Casa de Gobierno."

La crítica respecto a la disposición señalada es obvia. No sólo hay imprecisión al señalar las responsabilidades de la oficina, al no especificar los aspectos fundamentales en esta materia, sino que, además se la mezcla con actividades que nada tiene que ver con ella. Tal es el caso de la referencia a Intendencia y Mayordomía de la Casa de Gobierno. El resultado de la ausencia de objetivos claros y consistentes es una unidad que no puede prever sus actividades necesarias, organizarse en función de ellas ni medir sus resultados.

En estos momentos, el desarrollo de las actividades propias de las funciones que nos ocupan, se encuentra regulado por tres textos legales que con

vergen en el tema. Se trata del Decreto-Acuerdo N° 1853, de fecha 27 de febrero de 1958, mediante el cual se aprueba el "Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén"; la Ley N° 420, sancionada el 18 de noviembre de 1964 y promulgada por Decreto N° 098/64, que dispone la creación de la Dirección de Personal de la Gobernación; y, finalmente, el decreto N° 1343, del 21 de junio de 1965, que reglamenta dicha Ley.

La Ley N° 563, Presupuesto del Año 1968, promovió la Dirección de Personal a Dirección General de Personal.

La Ley N° 420 establece, en su artículo 1º:

"Créase en el anexo II Gobernación - la Dirección de Personal de la Gobernación, Organismo que tendrá como función específica la centralización de toda la documentación personal, constancia y referencias que se producen relativas a la actuación de los agentes de la Administración Central.

El artículo 2º, de la misma ley, dispone:

"Será competencia de este Organismo la atención de todos los problemas que en la práctica plantee la aplicación del Estatuto para el Personal Civil de la Administración Pública Provincial y demás regímenes aplicables al personal tomando conocimiento e intervención en todo asunto relacionado con su carrera administrativa, correspondiéndole además la atención y despacho de los asuntos propios de su función y de todo otro que reglamentariamente le asigne la Secretaría General de la Gobernación, de quien dependerá orgánica y funcionalmente."

El Decreto N° 1343/65, que reglamenta la Ley N° 420, establece:

"Artículo 2º. - Además de los deberes propios de su función específica, "
" la Dirección de Personal tendrá las siguientes funciones y "
"atribuciones:

- " 1) El conocimiento de todo asunto relacionado con el personal que "
" presta servicios en los distintos ministerios, en el aspecto vin "
" culado con la aplicación y cumplimiento de las disposiciones "
" que regulan los deberes y derechos propios de los empleados "
" públicos; "
- " 2) Proyectar y presentar a la firma de autoridad competente los "
" decretos y/o resoluciones relativos al personal, por los cua- "
" les se decidan cuestiones vinculadas al desempeño de sus fun- "
" ciones; "
- " 3) Emitir opinión fundada en todo asunto que tenga relación con el "
" personal, promoviendo iniciativas y aportando estudios y pro- "
" yectos sobre modificaciones tendientes al perfeccionamiento de "
" las normas estatutarias ya establecidas; "
- " 4) Dictaminar sobre todo asunto relacionado con el personal que "
" sea sometido a su consideración; "
- " 5) Intervenir y comunicar a la superioridad sobre las faltas de "
" cualquier carácter cometidas por el personal, a fin de que, por "
" donde corresponda, se adopten las medidas pertinentes. En tal "
" sentido corresponderá la presentación del proyecto de la dis- "
" posición aplicable al caso, encuadrando el procedimiento den- "
" tro de las normas legales establecidas. "

- " 6) Centralizar en la Dirección las constancias del control de asis-"
" tencia del personal; "
- " 7) Intervenir en el otorgamiento de licencias al personal conforme "
" a las reglamentaciones y directivas existentes al respecto; "
- " 8) Intervenir en el control de los partes de enfermo del personal "
" de acuerdo a las prescripciones establecidas; "
- " 9) Confeccionar y mantener actualizados los legajos personales de "
" los empleados de los distintos Ministerios, en los que se con - "
" signarán sin excepción, todos los antecedentes favorables y/o "
" desfavorables que registren; "
- " 10) El registro de los horarios cumplidos por los agentes en ser- "
" vicio extraordinario de labor, como así mismo de los francos "
" compensatorios que corresponda otorgar al personal, emitien- "
" do la certificación en cada caso; "
- " 11) Llevar y mantener actualizados los registros y ficheros nece- "
" sarios para el mejor cumplimiento de su cometido que permi- "
" ta determinar altas, bajas, ascensos, antigüedad, ausentismo, "
" falta de puntualidad horaria, enfermedades, licencias, etc.; "
- " 12) La recepción y archivo de toda la documentación que se relacio- "
" na con el ingreso del personal; "
- " 13) Proporcionará a los distintos Ministerios los elementos de "
" juicio y antecedentes que registre el personal necesarios pa- "
" ra formular la calificación anual de los mismos como asimis- "
" mo todo otro antecedente, constancia e informe que le sea re- "

" querido por cualquier circunstancia;"

" 14) Llevará y mantendrá actualizado los antecedentes persona-"
 " les de todos los agentes que revisten en organismos descen"
 " tralizados y entidades autárquicas;"

" 15) Informar a los distintos Ministerios acerca de las novedades"
 " que tuviere conocimiento vinculados con el desempeño y obli"
 " gaciones que le competen a los agentes en sus funciones;"

" 16) El control y trámite correspondiente de la documentación "
 " exigida por las disposiciones en vigor que presente el perso"
 " nal para el acogimiento al beneficio del salario familiar, "
 " como asimismo de la bonificación por antigüedad y otras com"
 " pensaciones que reglamentariamente le correspondiere";

" 17) La fiscalización y registro de pasajes que se otorguen a los "
 " agentes de la Administración por aplicación de la Ley Nº 139;"

" Artículo 3º. - Será de competencia de la Dirección de Personal todo lo re- "
 " tivo a la certificación y cómputo de servicios de los agen- "
 " tes de la Administración Central;"

" Artículo 4º. - En calidad de Delegado ante la Caja Nacional de Ahorro Pos- "
 " tal, tendrá a su cargo la sección Seguro de Vida del perso- "
 " nal, correspondiéndole la fiscalización de las funciones inherentes a la "
 " misma; "

" Artículo 5º. - La Dirección de Personal coordinará su funcionamiento y "
 " promoverá las actuaciones necesarias en base a la centra- "
 " lización de sus actividades, actuando como dependencia única dentro de "

"de la Administración Central y con la competencia del caso para ase-
"gurar la mayor eficacia en el cumplimiento de sus funciones; "

En ninguno de los dos textos citados se encuentran referencias claras y concretas al objetivo y funciones que corresponden al organismo. La idea básica expresada a través de ellos está dirigida a asegurar un tratamiento adecuado de la documentación que se relaciona con el personal. Lo indica así, expresamente, la Ley referida. Es cierto que, en el mismo texto, hay una referencia a que el organismo será competente en "... la atención de todos los problemas que en la práctica plantee la aplicación del Estatuto ... y demás regímenes...", pero esta referencia no es suficiente porque su amplitud deja librada la acción a muchas fuerzas distintas.

La producción o el rendimiento de una Institución sólo puede ser medida tomando en cuenta sus realizaciones respecto de su objetivo y sería muy difícil, casi imposible, que pudiéramos pensar en establecer medidas de rendimiento para esa Dirección, no conociendo cuál es, precisa y detalladamente, su razón de ser. La disposición es vaga y su amplitud como ya hemos dicho, no favorece sus actividades.

El análisis de lo dispuesto en el Decreto Nº 1343, no mejora esta situación. Encontramos en él una evidente confusión entre el esbozo de lo que podrían constituir funciones o actividades mezcladas con atribuciones y responsabilidades que corresponden a un cargo no a una unidad administrativa. El Decreto referido también adolece de falta de definición.

El Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública de la

Provincia del Neuquén, que comenzó a regir el día 1º de Marzo de 1968, regula los siguientes "regímenes" para el personal de la Administración: ámbito de aplicación, estabilidad, ingreso, deberes, derechos, licencias, régimen disciplinario, egresos, incompatibilidad, registros que debe llevar la Oficina de Personal y algunas otras disposiciones generales y transitorias. En el artículo 3º del Decreto que aprobara el Estatuto, se hace referencia al futuro dictado del régimen escalafonario, que hasta ahora no se ha producido.

La Ley Nº 939, sancionada el día 9 de abril de 1976, ha dejado en suspenso la estabilidad que determinaba el Capítulo II del referido Estatuto.

El Capítulo III contiene algunas precisiones respecto a las condiciones y formas de ingreso al empleo público. El artículo 5º en su inciso d), establece :

" Probar idoneidad suficiente o tener título habilitante para la función "

" específica a cumplir; "

El relevamiento e investigación efectuados no ha permitido comprobar que se utilice, en forma más o menos permanente, algún método para determinar la posesión de esa idoneidad. Igual comentario merece el cumplimiento de lo dispuesto en el inciso c) del mismo artículo, reglamentado por Decreto Nº 508/62 y que se refiere al examen médico del aspirante a empleado público, como condición previa a iniciar el desempeño de sus funciones. Tampoco esta disposición es, de acuerdo al alcance de nuestras comprobaciones, cumplida regularmente. Cuando, casi excepcionalmente, se exige al agente el examen médico es con posterioridad al ingreso y esto ocurre cuando el interesado se presenta vo-

luntariamente a la Dirección General de Personal o su Jefe inmediato lo interrioriza de la obligación existente. Respecto de este mismo artículo, podría observarse que se refiere al estado de salud física pero no a las condiciones síquicas. Debe destacarse que la falta del exámen médico de ingreso ha dado lugar, según se nos informa, a que ingresen por ejemplo, personas con enfermedades infecto - contagiosas, a las que luego hubo que dar licencia para su tratamiento.

Conectado con la aptitud sico-física, corresponde hacer mención acerca de la inexistencia de disposiciones que establezcan la edad máxima para el ingreso, existiendo casos en que han sido designados agentes con edad superior a lo que se requiere para acogerse a los beneficios de la jubilación.

El artículo 8º, al referirse a los impedimentos para el ingreso, menciona, entre otros, el haber sufrido condenas por hechos dolosos, el fallido o concursado civilmente, etc. Al igual que en los casos anteriores no ha sido posible comprobar que las certificaciones de antecedentes sean exigidas oportunamente, lo cual impide, lógicamente, dar cumplimiento a esta obligación.

El artículo 19º, establece:

"A efectos de las promociones del personal se procederá a una
"calificación anual, como mínimo. La calificación periódica anual
"será el resultado de dos instancias jerárquicas."

Es probable que la ausencia de normas que fijen métodos y cri

terios para proceder a esta calificación anual, eximiéndolas, en lo posible, de la subjetividad del calificador, sea la razón por la cual lo dispuesto en esta cláusula no se haya cumplido sino excepcionalmente y caído en desuso desde algunos años.

El artículo 52º legisla en forma general, respecto de las licencias por vacaciones. En el año 1970 se dictó el decreto 2024, a través del cual se trató de ordenar los períodos en los cuales el personal podría hacer uso de los derechos que le acuerda el citado artículo. Dejando de lado el comentario respecto a las posibilidades operativas y viabilidad de los períodos fijados en el decreto, debe consignarse que se trata del único intento formal que se ha realizado para efectuar algún tipo de programación de los turnos y épocas de licencias. Las disposiciones del referido decreto han dejado de aplicarse.

Las normas respecto al cumplimiento del horario se encuentran contenidas en el artículo 92º, en el que se agregan una serie de detalles normativos respecto, incluso, de las formas en que se deberá señalar en las "planillas diarias", las ausencias. El tiempo ha demostrado que no es prudente que normas legales de esta jerarquía contengan precisiones tan detalladas. Las "planillas diarias" ya no se usan sino cuando no existe el reloj.

En el mismo Estatuto se establecen excepciones a la obligación de cumplir el horario. El artículo 93º dispone expresamente:

- " Están exceptuados de registrar su hora de entrada y salida, los "
- " funcionarios superiores hasta la categoría de Jefe de Despacho o "
- " cargo equivalente inclusive. "

La necesidad de actualizar la denominación de la categoría y evitar, quizás, algunas distorsiones que se habrían producido, llevó al dictado del decreto N° 104/70 que, en su artículo 3º, dispone:

"A partir de la fecha del presente decreto todos los agentes hasta la " "categoría Oficial "A", o sus equivalentes inclusive, deberán regis- " "trar la hora de entrada y salida. "

Es evidente que la excepción cubre a todos los integrantes de las categorías de Funcionarios y Oficiales Superiores a los que se habría hecho, a través de este decreto, cargos equivalente al de Jefe de Despacho que establece el Estatuto. La significación de la medida quedará más en relieve si se toma en cuenta que, a través de ella, queda exceptuado del control horario el 19 % del personal de planta de la Administración Central.

La razón de una medida de esta naturaleza no parece clara desde el punto de vista de la operación administrativa y sólo podría sostenerse respecto de los funcionarios. El análisis realizado sólo deja en pie algunas consideraciones de orden psico-social, referidas al "status" de los funcionarios y oficiales superiores. Entendemos que la excepción de registrar la hora de entrada y salida no implica autorización para llegar o retirarse fuera de los horarios de trabajo, circunstancia que es necesario contemplar si se quiere guardar los recaudos disciplinarios mínimos. Sin embargo, la medida que estamos comentando ha tenido y tiene fuertes efectos disfuncionales. En la práctica se ha con-cluido, no sólo por no controlar la puntualidad del personal comprendido en la norma, sino que, en la mayoría de las dependencias, tampoco se controla su

asistencia por las vías formales.

Es justicia consignar que existen excepciones, tales como la Dirección General de Catastro, cuya planilla de asistencia tiene impresa la nómina de todo el personal, incluyendo a su Director General, quien también la suscribe. En la Dirección Provincial de Agua y Energía los funcionarios exceptuados de marcar su entrada en fichas, suscriben una planilla de asistencia.

Para apreciar en su dimensión uno de los efectos, el más visible y superficial que causa esta falta de control, aunque no el menos importante, basta recorrer las distintas unidades administrativas particularmente durante la vigencia del horario matinal. En ninguna de ellas se inician las tareas hasta la llegada de los superiores que, con el régimen a que aludimos, se produce con considerables retrasos respecto del personal común. Los efectos no deseados obran, no sólo en sentido de disminuir los rendimientos y aumentar lógicamente los costos de operación, sino que, además, producen efectos menos visibles, pero más profundos y permanentes, en las actitudes, comportamientos y expectativas de los empleados de la administración pública.

Los artículos 99º y 100º norman, respectivamente, en lo que hace a la concesión de permisos para "salir o retirarse", en horario de labor, por causas debidamente justificadas, " y a la compensación de las horas no trabajadas. Al igual que otras normas ya comentadas, o por comentar, no son aplicadas ni universalⁿⁱ uniformemente. Algunas dependencias efectúan el control,

registran las autorizaciones y se preocupan por la compensación de las horas no trabajadas, pero son muy escasas. La conducta más general es la concesión de autorizaciones, sin control, sin registro y, por supuesto, sin compensaciones posteriores.

El Estatuto ha previsto la creación de la Junta de Disciplina y de la Junta de Calificaciones en los artículos 117º y 122º, respectivamente. La primera de ellas tuvo vigencia a partir de 1973, cuando, por Decreto Nº 1717, se reglamentó su funcionamiento. Pese al reglamento, su accionar ha sido precario anotándose tres fallas fundamentales: la falta de quorum a numerosas citaciones efectuadas por el presidente, dictámenes producidos fuera de los plazos previstos y la falta de un criterio uniforme respetado en el sometimiento a la Junta de los asuntos que le competen. En este momento no está en funcionamiento.

En lo que hace a la Junta de Calificaciones, no ha sido posible ubicar testimonios que permitan verificar su funcionamiento y sólo algunas referencias a actuaciones esporádicas y, aparentemente, sin resultados concretos.

Si bien hay experiencias encontradas respecto a la necesidad de la existencia y operación de este tipo de Juntas, las opiniones más numerosas y mejor sostenidas hablan en favor de ellas.

Entre las disposiciones generales del Estatuto se encuentra el artículo 131º, que dispone:

"La Oficina de Personal de la Administración Central, llevará el le-

"gajo ordenado y actualizado de todo el personal de la Administra- "
 "ción Provincial y las Oficinas de Personal existentes o que se crea "
 "ran en virtud de la descentralización de los Ministerios, Depen- "
 "dencias y Organismos, serán delegaciones de la Oficina Central, "
 "de quién dependerán a los fines específicos de su dirección, orga- "
 "nización, funcionamiento, etc. El agente podrá solicitar por escri- "
 "to, vista de su legajo, por causas debidamente justificadas, están "
 "dole vedado retirarlo de la Oficina de Personal. "

En esta norma existen dos instituciones realmente importantes: la que se refiere a la unificación de datos de "todo el personal de la Administración Provincial" y, concepto realmente moderno, la que se refiere a que las oficinas de personal que existieran o se crearan en el futuro operarán como delegaciones de la Oficina Central, de quién dependerán "a los fines específicos de su dirección, organización, funcionamiento, etc."

Con algunas imperfecciones y con falta de la necesaria precisión, está allí elaborado, en su esencia, el principio de un verdadero sistema de administración de personal. Esta creación responde, como es lógico, a las necesidades sentidas de manejar sectorialmente algunas de las actividades de personal pero dentro de un marco que asegure uniformidad y coherencia. Puede criticarse que se adjudique a la Unidad Central la "dirección" de las otras unidades ya que, si se entiende por tal la dependencia jerárquica, se estaría anulando los beneficios del sistema; pero, en su sentido global, la norma es positiva.

La creación de las unidades u oficinas de personal no se extendió, pese a la norma favorable, a toda la administración pública y, donde se ha creado, no se ha utilizado un criterio uniforme. Las que existen van desde departamentos de personal, formalmente creados, hasta actividades realizadas, esporádicamente, por un empleado de las unidades de despacho o administración, en parte de su tiempo.

CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Situación actual y crítica

Como ya hemos consignado en el capítulo precedente, el primer antecedente que existe, respecto a la creación de la actual Dirección General de Personal, es el Decreto N° 98 de 1955, en el que nace este organismo como "Oficina de Personal", sin ninguna referencia a estructura interna.

En el Presupuesto de Gastos correspondiente al ejercicio 1962/63 es incluida con la denominación "Departamento de Personal". Además de estas disposiciones existen otras varias, comentadas también en el capítulo anterior, en las que se han fijado con mayor o menor detalle su ámbito de acción. La Ley 420 crea la Dirección de Personal, elevada a la jerarquía de Dirección General en el Presupuesto del año 1968, y fija su función específica y su área de competencia; el Decreto reglamentario de esta Ley, N° 1343 de 1965, se extiende en la consideración de sus "funciones y atribuciones".

En ninguna de toda esta abundante cantidad de normas, referidas al órgano, existe ninguna determinación respecto a su estructura. El resultado es que carece de ellas en este momento. Informalmente existen mesas de trabajo y la única unidad interna, que cumple con ciertas formalidades como para ser considerada tal, es la denominada División Seguros.

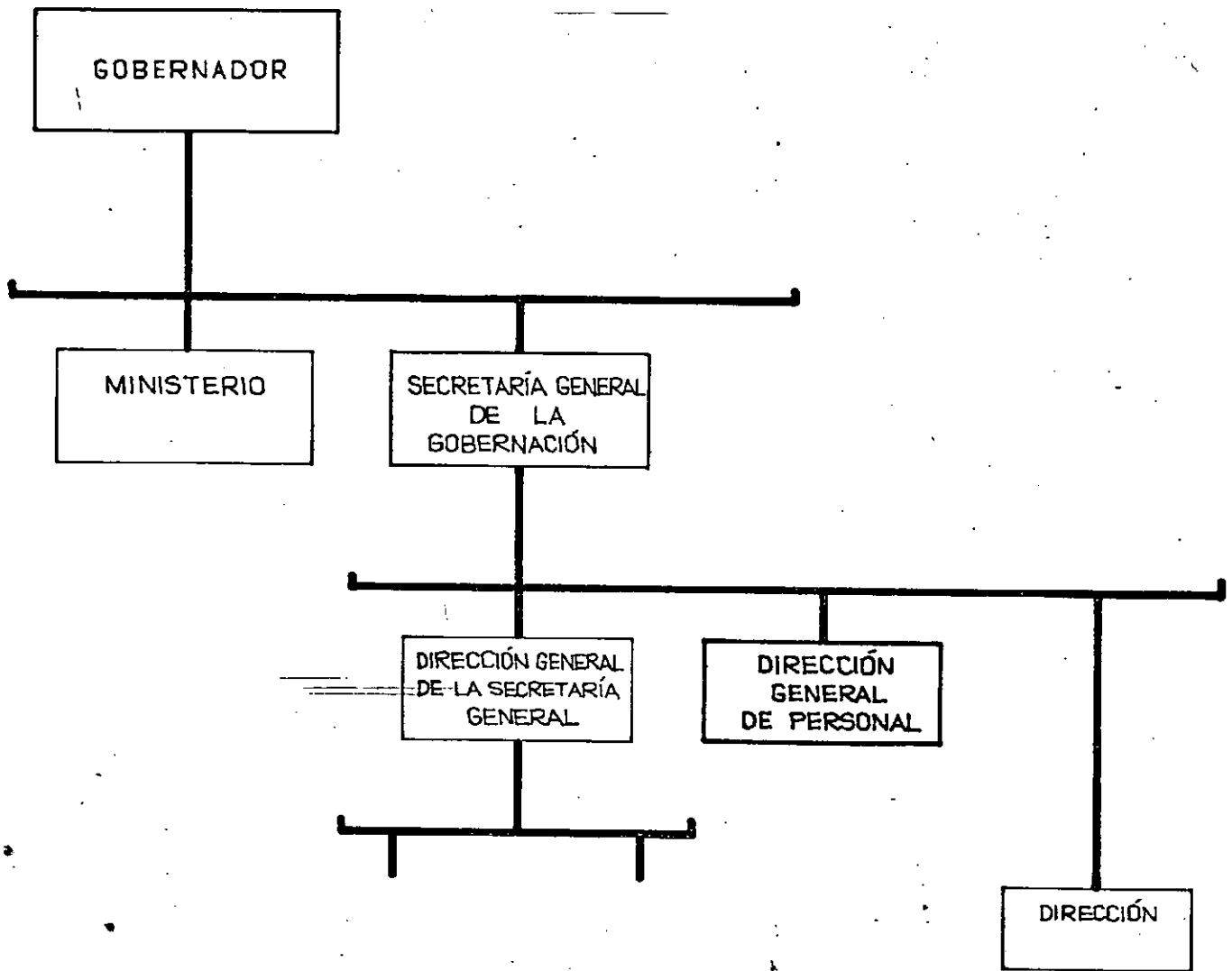
En el capítulo V de este trabajo comentaremos aspectos referidos a las atribuciones y niveles de decisión y su estado actual, pero corresponde aquí preguntarse hasta qué punto la ausencia de delegación de autoridad por parte del nivel superior de la dirección es causa y/o efecto de esta ausencia de defi-

nición organizativa.

Ante la situación que plantea esta estructura, la crítica no puede ir más allá de significar que tal hecho es anómalo, ya sea teniendo en cuenta la cantidad de empleados, el volúmen de operaciones, la cantidad de responsabilidades reconocidas en los textos legales o la importancia de las mismas. Podríamos, por ejemplo, indicar que el 90,5 % del personal de la Dirección está afectado a la realización de funciones que no son las centrales de administración de personal, pero ello sólo cabría a partir de alguna expresión organizativa que permitiera inferir que esas funciones centrales son reconocidas y que, de alguna manera, se intenta su cumplimiento. En cambio la única referencia a tales funciones, por lo menos algunas de ellas, sólo puede encontrarse en el Estatuto del Personal Civil, pero sin que se opere ningún traslado, a la actividad organizativa, de tal referencia legal.

La Dirección mantiene la misma vinculación estructural que dispusiera el Decreto 93/55, es decir, depende directamente de la Secretaría General de la Gobernación (ver figura número 1).

SECRETARIA DE ESTADO DEL COPADE	Estudio: Organización del Sistema Administración de Personal.	Figura: 1
	Título: UBICACION ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.	
DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA.		Fecha: Septiembre 1976



C A P I T U L O I I I

F U N C I O N E S y / o A C T I V I D A D E S

Situación actual y crítica

Toda vez que, como ya hemos manifestado, las funciones centrales típicas de administración de personal no están reconocidas a nivel de organización operante - incluso muchas de ellas ni siquiera a través de los enunciados de las diferentes normas legales que se refieren al tema -, la única posibilidad que queda al análisis administrativo para intentar una descripción y diagnóstico de la situación actual en este rubro es deducir, a partir de los procesos que se llevan a cabo, cuáles de ellos responden, aunque sea implícitamente, a algunas de esas funciones centrales.

Las funciones y/o actividades, de características centrales, que debe cumplir esta Dirección General de Personal o un sistema de administración de personal, y algunas de las cuales, según veremos, han tenido, en algunos momentos, comienzos de reconocimiento y ejecución son: reclutamiento; selección; ingresos; capacitación y adiestramiento; promociones y ascensos; calificaciones; transferencias, traslados y adscripciones; descripción, evaluación y clasificación de cargos; remuneraciones; seguridad social; protección y seguridad industrial y registros.

1. RECLUTAMIENTO

Situación actual y crítica

Esta función no sólo es la primera de las que se enuncian al intentar definir, teóricamente, el proceso completo que conforma lo que conocemos como administración de personal sino que además y en virtud de su contenido, es realmente la introducción, el paso inicial a través del cual es posible penetrar en el campo de los beneficios que pueden recogerse a través de la planificación, la organización, la dirección y el control de métodos y procedimientos sistemáticos, permanentes y uniformes en el manejo del personal.

Se trata, es necesario decirlo, de una función casi totalmente desatendida en esta administración. La única excepción, de características más o menos permanentes, radica en los procesos de reclutamiento que utiliza la Subsecretaría de Salud Pública que, aunque incompletos, constituyen un excelente principio y una prueba de la viabilidad y beneficio del modelo.

No ha sido posible detectar la realización de actividades permanentes, o al menos de cierta periodicidad, que estén encaminada al estudio y determinación de las necesidades concretas de recursos humanos para cada uno de los sectores, especialidades y niveles de ocupación que utiliza el gobierno de la Provincia. Tampoco existen políticas de reclutamiento, registros permanentes de solicitantes ni programación de las necesidades de personal ya sea por períodos anuales o no.

Los ingresos a la administración se producen frente a una necesidad específica que no genera un proceso de reclutamiento sino que, casi siempre,

se dirige o se ofrece a un postulante también específico. En otras palabras la función de reclutamiento está permanentemente ausente de los métodos empleados, con la excepción que hemos mencionado y algunos otros casos que han de mostrado ser totalmente eventuales.

e

6

2. SELECCION

Situación actual y crítica

De acuerdo a las referencias recogidas han habido intentos o esfuerzos esporádicos y también incompletos, para tratar de garantizar la posesión de un nivel mínimo de idoneidad en quienes pretenden ingresar a la administración pública. Estos intentos no consiguieron ser institucionalizados, es decir, ser aceptados plenamente por el sistema burocrático provincial y gozar de permanencia.

En general, como ocurre en otras partes de nuestro país, el sistema más común utilizado para la selección de ingreso, estaba basado en el juego de elementos subjetivos, lo que daba como consecuencia que los beneficiados con este proceso no fueran siempre los más capacitados.

Necesariamente debe haber conspirado contra los mejores resultados posibles del proceso de selección, el hecho de carecer de un plan de clasificación de cargos. Esta carencia se refleja en la falta de un perfil preciso que determine las cualidades individuales, intelectuales y aún morales que debe reunir el candidato y, por consiguiente, no sólo dificulta la realización objetiva de la selección, cualquiera sea el método utilizado - interno, externo o mixto - sino que constituye además, de alguna manera, una excelente excusa para quienes tratan de "seleccionar" en función de otros criterios o afinidades.

El Estatuto vigente tiene una serie de prescripciones que, si bien no son completas, constituyen un excelente paso en el camino de lograr la utilización de un verdadero proceso de selección, pero, al igual que en otros casos que estamos comentando, sus disposiciones no son atendidas en forma general ni

permanente sino, antes bien, en forma excepcional.

Ya hemos referido que existen algunos organismos, quizás no más de dos, que realizan intentos aproximadamente sistemáticos y permanentes, por realizar un proceso de reclutamiento; las mismas instituciones están comprometidas en un proceso de selección de parecidas características. Estos intentos y sus resultados, siempre positivos, no han servido como demostración para el resto de la Administración Pública.

Algunas líneas más arriba hemos mencionado como factor limitante para la realización de las actividades de ingreso, el hecho de que no exista un plan de clasificación de cargos y por supuesto, de descripción de cargos. Es necesario destacar finalmente, que tampoco puede haber selección si no hay reclutamiento.

Situación actual y crítica

El método del período de prueba es el complemento insoslayable de un sistema de selección. A través de él no sólo es posible pensar en eliminar cualquier carga de subjetividad remanente aún en los procesos técnicos de la calificación de las condiciones del candidato, sino que además y en forma natural, perfecciona los resultados de la selección brindando la posibilidad de evaluar y calificar las aptitudes y destrezas del candidato en el mismo ambiente de trabajo y cumpliendo tareas que formarán parte de su actividad normal.

Nuevamente el Estatuto aparece marcando un camino a seguir señalando pautas para determinar un proceso selectivo e incorporando la institución del período de prueba. Respecto del cumplimiento de este período de prueba y las ventajas obtenidas, es difícil vertir una opinión favorable. El escaso, casi nulo, número de empleados en período de prueba que, según se nos ha referido, no son confirmados tras su cumplimiento, parecería demostrar que el sistema de selección previo fue excepcionalmente bueno. Como sabemos que esto no es correcto, porque el proceso no existe, es posible inferir que, en la mayoría de los casos, el período de prueba es una simple formalidad y consiste sólo en dejar correr el tiempo.

Esta afirmación que puede parecer, "prima facie", arriesgada, deja de merecer tal calificación si tomamos en cuenta que no hemos podido constatar la existencia de ningún sistema establecido de información a través del cual los jefes inmediatos de ese personal en período de prueba, transmitan la calificación que su desempeño les merece. Tampoco existen métodos de calificación y, fi-

nalmente, tampoco se ha podido determinar que exista algún funcionario o grupos de funcionarios que, en forma más o menos permanente, se ocupen de la verificación y procesamiento de esas calificaciones para dar por satisfecho el período de prueba y aconsejar la decisión a adoptar.

En un sistema conformado así debe también carecerse y se carece, de un método técnico aceptable para introducir a ese nuevo empleado en sus tareas y favorecer su mejor desempeño.

Los aspectos procesales conectados con el ingreso tales como oportunidad de su designación, pasos del trámite, registro, etc., que también merecen críticas, serán comentados en el capítulo correspondiente.

4. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Situación actual y crítica

La necesidad de capacitar al personal surge como consecuencia de la consideración de aspectos individuales y colectivos. Desde el punto de vista individual debe consignarse que la tarea de conjugar cargos y personas, difícil por los aspectos de actitudes y comportamientos que involucra, se hace más difícil aún si consideramos las capacidades y destrezas que el individuo debe desarrollar para que su trabajo adquiriera un grado de productividad aceptable.

Desde el punto de vista colectivo, las necesidades de capacitación colectivas surgen como consecuencia de un desnivel sentido, comprobado, en la aptitud del aparato administrativo público para enfrentar con éxito las tareas que la sociedad le demanda. Teóricamente, la evaluación de esta necesidad puede provenir, incluso, de un intento de desarrollar esa capacidad antes que se produzca el desnivel y como consecuencia de estudios especializados. En general, la experiencia permite aseverar que la conquista de niveles aceptables de eficiencia y efectividad está vinculada tanto al cambio organizacional como a la eliminación de los obstáculos que impiden tal mejoramiento. Esta eliminación de obstáculos implica, básica y necesariamente, el mejoramiento de las capacidades de personal.

Es necesario aclarar que la capacitación no debe ser entendida como dirigida al mejoramiento de los individuos sino en cuanto se los considere como miembros de la organización; la capacitación está destinada a mejorar la organización, tanto en su conjunto como en sectores particulares de ella. Cualquier otra finalidad corresponde al sistema educativo, no a un esfuerzo de capacitación in-

terno de la administración pública.

Los sistemas de reclutamiento, selección e ingreso, utilizados hasta ahora, no ofrecen bases objetivas que permitan juzgar favorablemente la existencia de un nivel aceptable de capacidad para el desarrollo eficiente de las actividades administrativas. La observación, en el terreno, de las distintas circunstancias que hacen al personal público permite corroborar esa afirmación.

Estas circunstancias parecen imponer la necesidad de actuar rápida y profundamente en el sentido de realizar un esfuerzo permanente de capacitación si es que se pretende avanzar hacia niveles aceptables de eficiencia y efectividad.

El dictado de la Ley 812, a través de la cual se crea el Instituto de Capacitación de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén constituye una muestra, por demás suficiente, de que las autoridades han comprendido esta necesidad y han adoptado la decisión política de enfrentarla. Sin embargo, el organismo referido, hasta este momento, no ha entrado en funcionamiento.

Aunque es altamente deseable que dicho Instituto adquiriera vigencia operativa debe recalcarse que, en una administración pública que se encuentra en un estado inicial de evolución, sus resultados pueden ser disminuídos y a veces, anulados, por las presiones negativas que operan sobre los participantes del proceso de aprendizaje cuando, munidos de nuevos conocimientos y nuevas percepciones, vuelven a desempeñar sus roles acostumbrados en organizaciones que no han alterado su conducta.

Esta afirmación no tiende a destruir el concepto de la necesidad de capacitación y de sus posibilidades reales en cuanto a lograr aumentos en la efi-

ciencia, sino a tratar de demostrar que el mejor resultado de los esfuerzos de capacitación se obtiene, como lo indica la experiencia, cuando el contenido de los programas de capacitación están orientados a satisfacer necesidades concretas del individuo, en su puesto de trabajo y, particularmente, cuando sirven como apoyo a un programa de reforma o modernización administrativa.

En general la capacitación debe servir para apoyar los objetivos enunciados, a través de sus posibilidades de servir de elemento básico sustentador de la carrera administrativa; de la complementación, para fines públicos de las deficiencias de conocimientos de los empleados actuales; para orientar al empleado en las funciones y actividades de la administración pública; para ayudarlo a evitar errores en la tramitación, para mejorar sus relaciones con el público; para evitar el despilfarro de recursos materiales; para apoyar su actualización tecnológica; para mejorar los niveles de supervisión, etc.

Excepto en el caso de un trabajo realizado, a pedido del Gobierno Provincial, por el Consejo Federal de Inversiones, no hemos podido constatar que existan estudios y/o evaluaciones permanentes tendientes a determinar las necesidades de adiestramiento de los distintos sectores de la administración pública.

5. PROMOCIONES Y ASCENSOS

Situación actual y crítica

Las aspiraciones del empleado a mejorar en su posición relativa dentro de la organización pública, deben estar vinculadas con la utilidad potencial o desarrollada - de su desempeño; por tanto, las posibilidades y los procesos de promociones y ascensos deben estar estrechamente vinculados con la existencia y operación de un sistema de calificaciones.

Las posibilidades de progreso del empleado público, tanto en su retribución como las posibilidades de asumir nuevas funciones, deben basarse en dos factores: mérito y antigüedad.

El mérito es el resultado de la conjugación de una serie de elementos de muy diversa índole, tales como eficiencia, capacidad, integridad, imparcialidad y devoción al deber.

La antigüedad, por su parte, para constituir un factor de progreso, no puede basarse en el simple transcurso del tiempo. Debe ser una permanencia justificada, plenamente, a través del correcto desempeño de las tareas que están confiadas al empleado.

Estas apreciaciones pretenden indicar que en ambos factores está presente la necesidad de calificar. El artículo 19º que ya hemos mencionado, establece:

"A efectos de las promociones del personal se procederá a una calificación anual como mínimo. La calificación periódica anual será el resultado de dos instancias jerárquicas."

También en este caso se da la constante del no cumplimiento de las

cláusulas estatutarias. En general el proceso de las promociones tienen un alto grado de subjetividad. Al no existir un sistema de calificaciones, ni políticas de promoción, estables y conocidas, el único método restante es el criterio personal de los superiores del empleado que, aún operando con toda honestidad y buenas intenciones, no pueden eliminar el problema que les causa la falta de un instrumental que los ayude a introducir objetividad en juicios que, de otra manera, no pueden dejar de ser subjetivos y por tanto, impregnados de valores más allá de lo necesario o permisible.

La actual Dirección General de Personal no interviene en ninguna de las instancias de la promoción y ascenso del personal.

6. CALIFICACIONES

Situación actual y crítica

Al referirnos a las promociones y ascensos hemos citado el artículo 199 del Estatuto que establece el sistema de calificaciones como base de la promoción. Es necesario agregar que el artículo Nº 1080, complementando el anterior, dispone:

"La Oficina de Personal, a los efectos de la calificación del agente, registrará diariamente en una planilla individual, "ad-hoc", la faltas de puntualidad, ausencias, licencias ordinarias, extraordinarias y sanciones aplicadas, etc., antecedentes que servirán de base para formar el criterio y fijar el módulo de la calificación en esos conceptos. La planilla se incorporará anualmente al legajo individual."

Con este nuevo artículo queda demostrado la seria intención de calificar que contiene el Estatuto ya que, además de fijar su necesidad general, intenta dar pautas para las mismas y, consciente de que las reflejadas en el artículo 1080 son sólo una parte de un sistema calificadorio, expresa luego de referir los elementos a tener en cuenta: "... servirán de base... en esos conceptos."

Aunque existen antecedentes de que, en alguna oportunidad y en forma excepcional, se hicieron intentos formales de calificación, los mismos han caído en desuso y en los últimos años no se ha registrado ninguna actividad administrativa que tuviera esa finalidad.

Tampoco existen datos que demuestren que se avanzó en el camino de enriquecer el sistema de calificaciones del artículo 1080. Todas estas circunstan-

cias se traducen en aspectos comportamentales negativos muy importantes. Basta consignar uno de ellos: el sistema actual de promociones - no basado en calificaciones - no puede predisponer al empleado en el sentido de creer e internalizar el concepto de la existencia y posibilidades de una carrera administrativa. En estas condiciones las únicas posibilidades ciertas de progreso para un agente con inquietudes es la búsqueda permanente del "traslado" a unidades administrativas donde puedan existir mejores posibilidades de sueldo y esta búsqueda es permanente, con serias consecuencias para él y para la administración, porque no son positivas.

7. TRANSFERENCIAS, TRASLADOS Y
ADSCRIPCIONES.

Situación actual y crítica

Bajo estos tres rótulos se incluyen realmente dos operaciones distintas: el traslado, propiamente dicho y la permuta. No hemos podido obtener información que nos permitiera establecer, sin dejar dudas, que estos términos pudieran referirse a disposiciones distintas. En general parecieran ser utilizados con criterios distintos, según sea el funcionario consultado.

De todas maneras lo evidente es que su uso responde, como hemos dicho más arriba, a las prácticas que, técnicamente, suelen denominarse traslados y permutas.

Esas transferencias, traslados y adscripciones son utilizados como ajuste del personal y se refieren, normalmente, a desplazamientos horizontales que no implican promoción o ascenso. Este desplazamiento puede ser dentro de la misma repartición o entre reparticiones distintas. Los ajustes de personal son utilizados como medios para solucionar conflictos entre los empleados o entre uno de ellos y el jefe; otras veces para satisfacer necesidades personales, como puede ser el cambio de domicilio del empleado. Uno de sus usos más comunes es solucionar el problema de cargas de trabajo, en un área determinada, que exceden a la capacidad operativa de su personal estable.

La permuta, a la que hemos aludido, sirve para los mismos propósitos a los que podríamos agregar el que ya hemos mencionado al comentar las calificaciones, es decir, la búsqueda por parte de los agentes de horizontes que mejor convengan a sus perspectivas personales.

Lo que no hemos podido detectar es que estas modalidades de ajustes

sean utilizadas, deliberadamente, para producir intercambios o acrecentamientos de experiencias en los empleados que es, sin embargo, su principal justificación desde el punto de vista de la organización.

Los movimientos de personal informados son bastantes numerosos, los suficientes, quizás, como para justificar la previsión de algún tipo de norma que regule tales movimientos. En general los movimientos no obedecen a estudios y/o programas que tiendan a una mejor utilización de estos instrumentos.

8. DESCRIPCION, EVALUACION Y CLASIFICACION DE CARGOS.

Situación actual y crítica.

No hay dudas respecto a que cualquier intento de establecer en profundidad un sistema moderno, eficiente y efectivo, de administración de personal debe contemplar la necesidad de efectuar una clasificación de cargos. Todas las otras funciones y/o actividades de administración de personal y los procesos conectados con ellas, se entroncan en dicha clasificación.

La descripción, y la evaluación de cargos son etapas necesarias de la clasificación.

Un plan de clasificación de cargos constituye, como ya hemos dicho en otras partes del trabajo, un medio indispensable para asumir una posición técnica suficiente para establecer sistemas de reclutamiento y selección, así como para elaborar un sistema de remuneraciones donde se haga factible el principio de: "a cargos o tareas iguales corresponden sueldos iguales". Si no conocemos expresamente y sin lugar a dudas, cuál es el contenido del cargo, no puede pensarse en criterios objetivos para establecer esta equiparación.

Otras de las virtualidades de la clasificación de cargos es el de ofrecer las bases reales para elaborar y desarrollar programas de adiestramiento y capacitación. La lista de sus ventajas podría ser muy extensa, basta con señalar que también constituye el elemento primordial para establecer programas de promoción y/o ascenso en función de los méritos - sin una descripción del cargo es difícil imaginar un buen sistema de calificaciones -, para utilizar al máximo las aptitudes del personal, favorecer la satisfacción de los mismos en el trabajo, etc.

El único comentario que resta efectuar es que cualquier esfuerzo que se emprenda para realizar esta tarea, de la cual nada se ha hecho, se traducirá en beneficios reales y tangibles.

9. REMUNERACIONES

Situación actual y crítica

Se trata de una de las escasas funciones propias de la administración de personal que son reconocidas y desempeñadas con alguna significación. La crítica fundamental es que se limita al pago de sueldos y está ausente cualquier trabajo permanente de estudio que tienda a establecer un plan de remuneraciones ajustado a las necesidades de mantener un sistema retributivo justo y equitativo.

La principal dificultad que debe operar en este sentido es la que mencionáramos en el punto anterior, no existe un plan de clasificación de cargos y sólo a través de él es posible pensar que el sistema sea justo, es decir que la remuneración esté acorde con las capacidades y aptitudes exigidas para el cargo y el nivel de dificultades y esfuerzos propios del mismo.

Para que sea equitativo y favorezca la moral y la eficiencia debe guardar relación con la política general de remuneraciones que practica la empresa privada.

Junto a la falta de un plan de clasificación de cargos es necesario acordar que para esta función opere debidamente y en toda su dimensión no puede estar a cargo del organismo financiero. Toda la experiencia acumulada demuestra que de esta manera su tratamiento se basará, primordialmente en los problemas y situaciones vinculadas con el presupuesto y la contabilidad. Las remuneraciones, su estudio, adecuación, planificación y gobierno, constituyen una función de la administración de personal y debe estar por tanto en el área de competencia y responsabilidad del o de los organismos que tienen a su cargo el tratamiento de los problemas propios de esta área. Esto no implica, de ninguna manera

desconocer la necesidad de que la discusión, el planteamiento y la decisión respecto al sistema de remuneraciones sea la resultante de la elaboración conjunta y coordinada de los organismos financieros y de personal, pero debe asegurarse que el tratamiento sea el adecuado y a esto sólo puede llegarse si el responsable principal es el sistema de administración de personal.

10. SEGURIDAD SOCIAL

Situación actual y crítica

La función que denominamos seguridad social, también conocida como asistencia y previsión del personal, representa una de las áreas de actividad más modernas introducidas en el campo de la administración del personal. Se trata de una función compleja a través de la cual se afrontan profundas y dilatadas responsabilidades sociales y, en el caso de la administración pública provincial, se trata de la función de más extendido cumplimiento.

La responsabilidad por las tareas incluídas en la asistencia y previsión social está atribuída a un organismo, de características particulares, conocido como Instituto de Seguridad Social que, dentro de ciertas limitaciones que parecen comunes a este tipo de organismos cumple, como acabamos de decir, con una cantidad de importantes actividades. Es probable que pueda pensarse en que, tras ese paso inicial, podría haberse iniciado el tratamiento de otros servicios conectados, pero creemos que su crítica merituaría un trabajo separado de éste.

51

11. PROTECCION Y SEGURIDAD
INDUSTRIAL

Situación actual y crítica

Las actividades de protección y seguridad, entre las que consideramos la de prevención, tienen como objeto evitar los daños en las personas y en las cosas y, consecuentemente, en el normal desarrollo de las tareas. Su finalidad no es sólo material o económica sino que representa otra área de importantes responsabilidades sociales que debe asumir todo empleador.

Dado el estado incipiente de casi todas las funciones y/o actividades del área que nos ocupa no era de esperar que encontráramos un desarrollo satisfactorio de ésta, pero la situación es aún más crítica. No hemos podido encontrar ninguna evidencia de que se realicen estudios para desarrollar métodos de protección y seguridad, o que se lleven a cabo campañas de difusión entre el personal para instruirlos acerca de las formas de prevenir accidentes y/o enfrentar los que ocurran.

Situación actual y crítica

Las actividades que agrupamos bajo el nombre genérico de "registros" constituyen una apoyatura de las funciones centrales. En este caso, el de la administración de personal, como en el de cualquier otro área de actividades gubernamentales, estas actividades de carácter netamente administrativas tienen importancia similar a la que corresponde a las que en este trabajo hemos llamado funciones y/o actividades centrales. Sin que sean correctamente realizadas es imposible operar eficazmente éstas últimas.

En capítulos precedentes hemos hecho mención a que las normas legales vigentes refieren, casi exclusivamente o por lo menos con marcado énfasis, que la Dirección General de Personal debe ocuparse de "la centralización de toda la documentación personal, constancia y referencias que se produzcan relativas a la actuación de los agentes de la Administración Central" (Ley 420, artículo 19), y el Estatuto en su artículo 131^o había previsto que esta Oficina llevara el legajo ordenado y actualizado de "todo el personal de la Administración Provincial". Además, la ley referida, califica esta responsabilidad como "función específica" de la Dirección.

Este panorama, unido al hecho evidente del no cumplimiento de otras funciones propias de personal, permitía presuponer que estas, las vinculadas con los registros y archivos, debían ser cumplidas en forma satisfactoria. La realidad no es así, el estado general de los registros es de atraso y aún de desorden.

El criterio de centralizar en la Dirección "toda" la información pare-

ce criticable, ya que los ejecutivos responsables por sectores importantes de la actividad administrativa necesitan, repetidamente y para el mejor ejercicio de sus funciones, acceso inmediato a algunos de los tipos de información que se refieren al personal. Esa necesidad y la falta de un ordenamiento que establezca cuál es la información que deberá ser centralizada y cual deberá permanecer en los sectores y subsectores, ha llevado a que algunos organismos mantengan registros duplicados de la misma información que envían a la Dirección General de Personal. Hay casos en que tal situación se origina en el hecho de que, algunos de esos organismos fueron, en una época, entidades descentralizadas con su propio manejo del personal y han continuado haciéndolo.

Estimamos que el criterio de centralización debe ser graduado en función de las necesidades reales de la información, evitando así tanto la duplicación de registros o archivos como las demoras que pueden producirse en el sistema decisonal por carecer los ejecutivos de información suficiente y oportuna.

Las normas, cuya ausencia manifestamos, deben contemplar asimismo el procesamiento de la información de forma tal de que las autoridades superiores puedan obtener, en cualquier momento, los datos y estimaciones que son imprescindibles como sustento racional de la formulación de las políticas que hacen a la administración de personal.

C A P I T U L O I V

CIRCUNSTANCIAS DEL PERSONAL

Situación actual y crítica

Este capítulo está destinado a describir y analizar las particularidades propias de las circunstancias conectadas con los agentes que revistan en la Dirección General de Personal.

Todas las observaciones formuladas hasta ahora acerca del desarrollo de las funciones y actividades de administración de personal, referidas al ámbito global de la administración central son válidas, lógicamente, respecto al propio organismo de personal.

Aquí también las únicas actividades que se realizan están referidas al control de asistencia y puntualidad y al pago de sueldos.

Por el papel que toca desempeñar a este organismo en el desarrollo de una función que es vital para la operación de la administración pública, se hace imprescindible emprender, con urgencia, un programa de capacitación y adiestramiento para sus agentes y para los que, en los distintos sectores, tendrán a su cargo las tareas que les señale el proyecto de organización del sistema de administración de personal.

En lo que hace a la Dirección debe hacerse notar que el 28,57% de sus agentes tienen estudios primarios completos y el 71,42% restante, estudios secundarios incompletos. De este último grupo el 23,80% ha cursado primer año del ciclo secundario; el 9,53% ha completado el segundo año; el 33,34% las exigencias correspondientes al tercer año y sólo el 4,53% ha completado el curso de cuarto año (ver figura Nº 2).

Sin embargo, si observamos la figura Nº 3 es posible apreciar que el

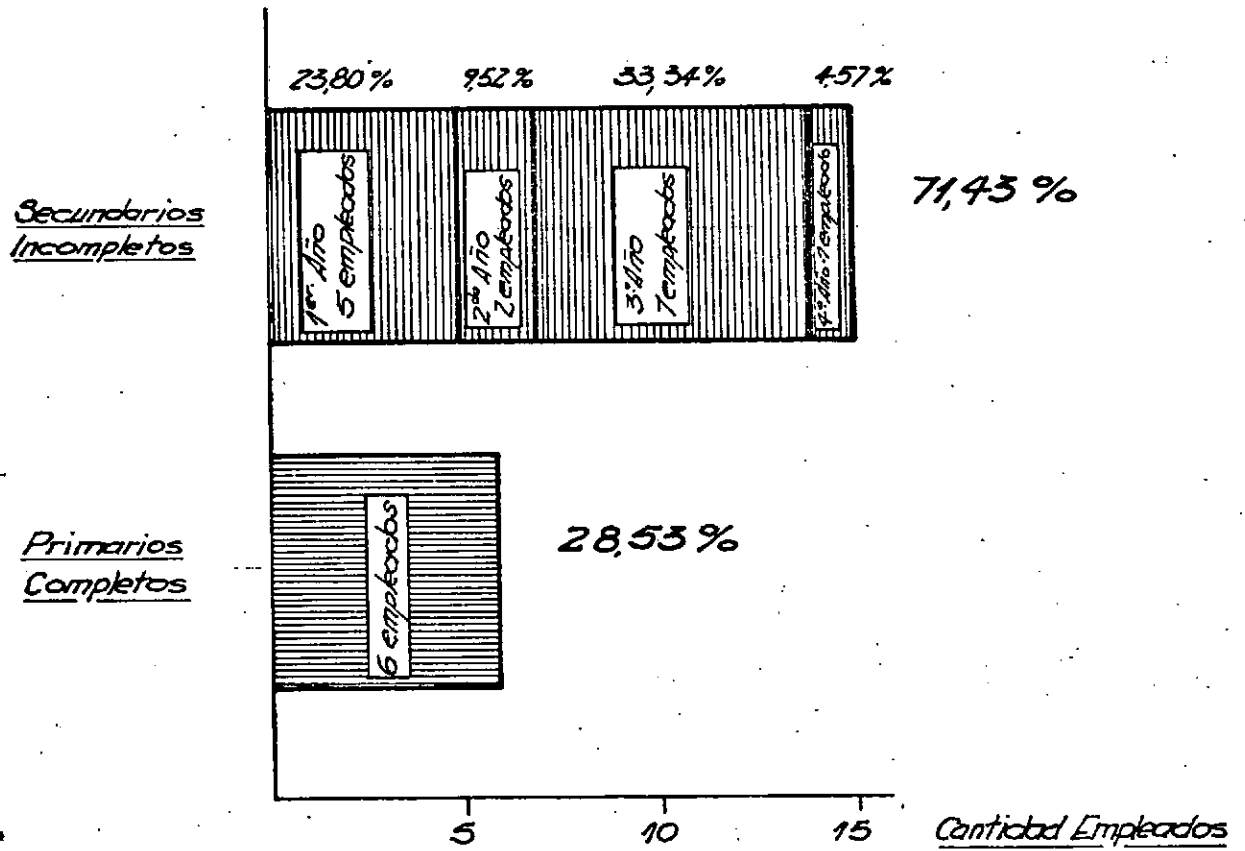
81% del personal total tiene edades que oscila entre los 20 y 39 años, lo que indica que el grueso de los agentes está en edad para asistir y aprovechar cursos de capacitación.

Las remuneraciones percibidas por los agentes que pertenecen a esta Dirección muestran distorsiones que son indeseables. La figura N° 4 permite ver con toda claridad que la mayoría de los empleados se encuentran ubicados en los peldaños más bajos de la escala de sueldos vigentes y que la diferencia de retribuciones entre el más alto de ellos y el nivel superior de la Dirección, parece realmente exagerada.

Si además comparamos esta figura con la N° 5, donde se refleja la antigüedad de dichos agentes, es posible observar la presencia de nuevas y diversas distorsiones. Estas distorsiones pueden llevar a afectar seriamente las actitudes de los empleados, sobre todo si tomamos en cuenta que algunos de los recién ingresados, sin tener, por ejemplo, mejores calificaciones educativas y/o de idoneidad comprobadas, se encuentran ubicados en los peldaños más altos de las escalas de sueldos.

Las restantes críticas, tal como ya hemos dicho, son comunes a las prácticas de administración de personal de toda la administración pública.

Estudios Cursados



SECRETARIA
DE ESTADO
DEL COPADE

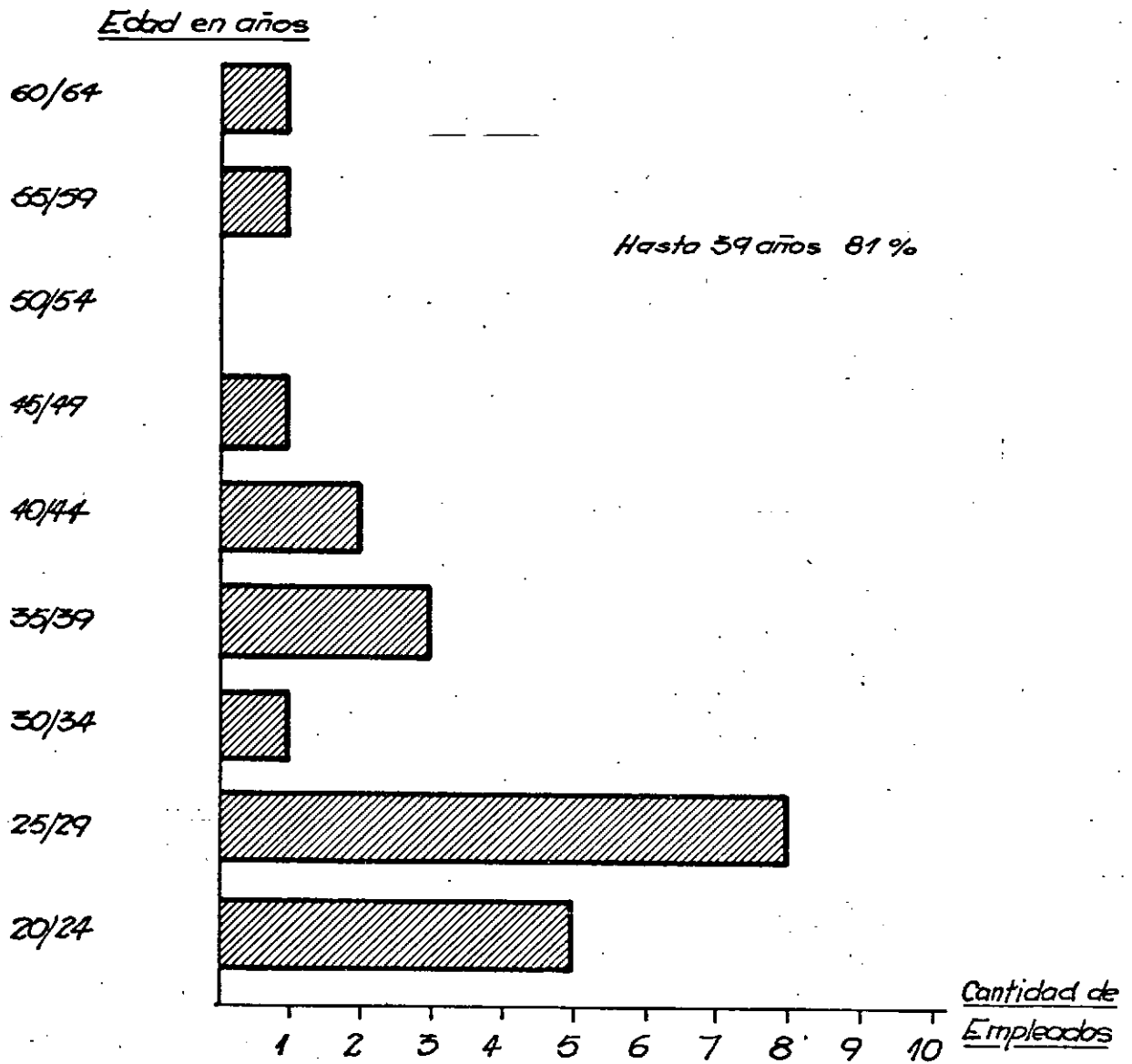
Estudio: Organización del Sistema
Administración de Personal

Figura:
3

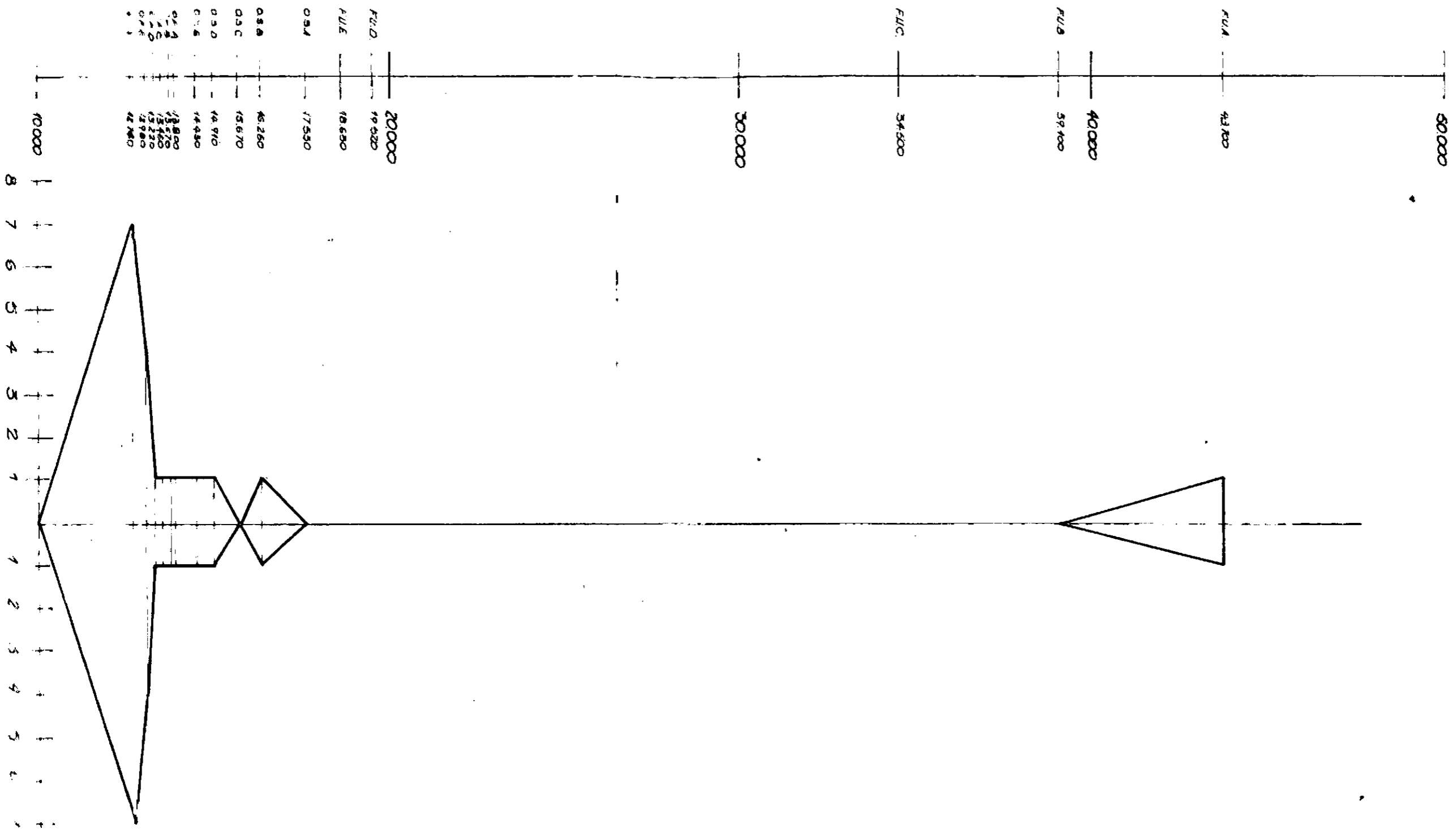
Título:
DISTRIBUCION DE EMPLEADOS
POR EDAD

DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

Fecha:
Septiembre 1976



Person Levy



20000
F.U.D. 19 520
F.U.E. 18 630
0.94 17 530
0.88 16 260
0.83 15 670
0.50 14 910
0.76 14 430
0.4 13 800
1.2 13 460
1.0 12 220
0.76 11 980
1 42 740

COMPANY

C A P I T U L O V

ATRIBUCIONES Y NIVELES DE DECISION

Situación actual y crítica

En el capítulo II de este trabajo ya hemos adelantado comentarios respecto a la fuerte concentración de atribuciones en el más alto nivel de la Dirección, con todos los inconvenientes operativos que ello acarrea.

Al igual que en aquél capítulo haremos mención a la relación evidente, pero no suficiente, entre la falta de una estructura interna claramente definida y la inexistencia de cargos o puestos de trabajo que gocen del uso de la autoridad necesaria para poder hacer frente a las responsabilidades que se les exigen.

El resultado primero de una situación como ésta es que el agente que carece de autoridad para ejecutar sus tareas rehuye permanentemente el asumir responsabilidades. Es probable que no puedan expresar tal circunstancia, pero la sienten y obran en consecuencia.

Nivel de decisión, en consecuencia, existe un solo. Las delegaciones de autoridad esporádicas que puedan efectuarse para solucionar los problemas de ausencia eventual del titular, no son realmente delegaciones porque no tienen el carácter de permanentes y expresas, que son los atributos indispensables y mínimos que debe tener una delegación de autoridad que pretenda conseguir algunas de las ventajas de esta institución. La consecuencia de esta situación debe ser, necesariamente, un ejecutivo abrumado de tareas que corresponden a niveles inferiores y que no le dejan tiempo para ocuparse de aquellas que constituyen el contenido específico de la jefatura.

Es mucho lo que podría argumentarse en favor de la delegación de autoridad y, en consecuencia, como crítica a la situación imperante, pero cree-

mos que los aspectos sustantivos son los ya destacados. Sólo podríamos agregar que difícilmente pueda conseguirse que el personal asuma realmente sus tareas y responsabilidades cuando carece de toda autoridad y que esa concentración debe producir, inevitablemente, demoras en los trámites. Finalmente es necesario reconocer que la Dirección debe verse frente a un dilema: si no delega porque los empleados no han desarrollado suficiente destreza y/o capacidad como para usar bien la autoridad y, en consecuencia, debe dedicar tiempo a instruirlos en las tareas totales de la oficina, que descansan sobre ella, éstas sufrirán más atrasos pero, por otra parte, si no adopta la decisión de llevar adelante los esfuerzos por aumentar esa capacidad, la Dirección se verá fatalmente sobrepasada por la cantidad y el volumen de las tareas que aumentan día a día.

CAPITULO VI

PROCESOS

1. PROCESOS TECNICOS

1.1. INGRESOS

Objetivo: Cubrir vacantes por bajas o por creación de cargos.

1.1.1. Situación actual

En el caso más común la petición de nombramiento de personal surge de los organismos operativos, Direcciones Generales o Direcciones, a fin de cubrir vacantes que se han producido entre su personal permanente o cuando se les ha asignado aumentos de planta en el presupuesto. La petición del nombramiento también puede surgir como consecuencia de trabajos extraordinarios o una cantidad de trabajo acumulado que supera las posibilidades de la planta normal del organismo peticionante y que se pretende cubrir mediante el uso de saldos presupuestarios que posibiliten una designación temporaria. En todos los casos parecen darse acuerdos verbales previos entre las autoridades del organismo y el Ministro del área correspondiente, acerca de los nombres de los candidatos a ocupar las vacantes. En algunos casos y tras el acuerdo verbal, esa propuesta se formaliza por escrito.

Al concluir un año fiscal o en el comienzo del siguiente suele producirse el hecho de que, ante el conocimiento de que un organismo va a tener posibilidades de aumentar su planta por haberse previsto nuevos cargos en el presupuesto, aún no aprobado, se permite el trabajo de personas no designadas a las cuales, en algunos casos, se les abona los servicios mediante el sistema de "anticipos".

El último caso de ingreso efectivo que debe destacarse es el de personal de planta temporaria que, al sancionarse un nuevo presupuesto,

puede pasar a planta permanente, siempre y cuando haya cumplido los requisitos previstos.

En ninguno de todos los casos mencionados interviene, previamente, la Dirección General de Personal. Su intervención se produce, en la generalidad de los casos, cuando es informada por el organismo Ministerial correspondiente que debe confeccionar el decreto de designación para ser puesto a la firma de la autoridad superior del sector.

Cuando el agente ingresado se presenta ante la Dirección General de Personal se confecciona el Legajo. Para ello debe presentar fotografías para ser agregada a la Foja de Servicio y de Concepto y en la cual se registran, además, los datos personales, de familia, estudios cursados, etc. En esa misma oportunidad se le solicita al agente que presente el certificado de antecedentes expedido por la Policía. Debe consignarse que solo excepcionalmente es convocado el agente o sea que la presentación a que aludimos no ocurre en todos los casos.

Al Legajo son incorporados también los antecedentes escritos y certificaciones que comprueban las manifestaciones del agente. El Legajo es numerado asignándole un guarismo de una lista de números correlativos que obra en la Dirección.

Además del Legajo, se confecciona una ficha de Alta en la cual se consigna el número de orden de la tarjeta que responde a su ubicación dentro de la bandeja del fichero en la cual será archivada, nombre del empleado, dependencia a la que ingresó, número de legajo, categoría, número de De-

creto de designación y fecha de ingreso. Posteriormente esta misma ficha se transformará, cuando sea el caso, en ficha de baja.

Cuando el ingreso del agente se produce en la planta de personal jornalizado, o cuando, habiendo sido designado en las plantas permanente o temporaria, no se presentó ante la Dirección General de Personal para cumplimentar el Legajo, se procede a abrir una carpeta donde se guardará toda la documentación y antecedentes que, eventualmente, puedan llegar a poder de la Dirección y que tengan relación con el empleado. A esta carpeta también se le da un número correlativo, distinto del número adjudicado a los legajos.

Además de los registros consignados, los agentes, a los que se ha confeccionado legajo, son anotados en un índice encuadernado en el que se anota el nombre y apellido del agente y su número de legajo. En el momento en que el agente cumplimenta los datos del legajo la Dirección le entrega un formulario para que, a través de la unidad de Reconocimientos Médicos, se someta a las pruebas físicas determinadas por Decreto número 503/62.

1.1.2. Crítica

Pese a las disposiciones de la Ley 420 respecto a la centralización de todo trámite relacionado con el personal, y a que su Decreto reglamentario, Decreto 1343/65, en el artículo 2º, inciso 12, dispone:

"La recepción y archivo de toda la documentación que se relaciona "

" con el ingreso del personal ... "

es posible comprobar que, en la práctica, la Dirección sólo toma conocimiento

del hecho cuando el empleado ha ingresado. De este modo se han alejado permanentemente las posibilidades de que el organismo pudiera programar las necesidades de empleo público o cumplir tareas permanentes de reclutamiento.

De la descripción del proceso queda claro que, salvo excepciones, no se cumplen los requisitos previos al ingreso que determinan las normas legales, tales como pruebas de idoneidad, revisión médica y la presentación del certificado de antecedentes.

Otra disposición legal que no se cumple es la establecida en el artículo 136º del Estatuto, que determina:

"La Oficina de Personal asignará un número correlativo individual " "e inalterable a cada agente de la Administración, que registrará " "al pie de cada nombramiento. Este número censal personal será " "aditamento obligado en toda actuación, inclusive la liquidación de " "haberes y se mantendrá para ser asignado obligatoriamente en ca " "sos de reingreso. "

El número de legajo que asigna la Dirección General de Personal no es tenido en cuenta para los trámites que realiza el agente. Para la liquidación de haberes se le asigna un número a través de la Sección Sueldos de la Contaduría General y ese mismo número es utilizado para otros trámites, tales como los correspondientes a los servicios asistenciales. Hemos consignado asimismo que los empleados que no han completado su legajo tienen un número correspondiente a la carpeta en la que se archivan sus antecedentes. To-

do esto demuestra que un mismo agente puede tener varios números de individualización. A este panorama habría que agregarle que existen legajos repetidos con números distintos.

Para concluir esta crítica, al menos en los aspectos más relevantes, debemos consignar que es necesario que se adopten todas las medidas conducentes a la oportuna confección del legajo y al cumplimiento de las disposiciones que establecen requisitos previos al ingreso del empleado.

1.2. PROMOCIONES

Objetivo: Diligenciamiento y aprobación de las propuestas de promociones y ascensos.

1. 2. 1. Situación actual

Normalmente el Gobernador de la Provincia fija, en acuerdo de Ministros y mediante decreto, la política fiscal presupuestaria para cada ejercicio. Dicha política es necesariamente amplia y, en el mismo texto legal, se autoriza a la Subsecretaría de Economía para que, a través de la Dirección General de Finanzas dicte las instrucciones complementarias que guiarán la formulación de los anteproyectos de presupuesto.

Es en dichas instrucciones donde suelen encontrarse referencias específicas a promociones y otras situaciones referidas al personal.

Como ejemplo podemos citar el Decreto 2573/74 y las instrucciones generales dictadas por la Dirección General de Finanzas de acuerdo con la autorización que le confirió ese Decreto. En dichas instrucciones, podemos leer:

"Promociones: las mismas podrán ser otorgadas de acuerdo a las disposiciones que dicte cada Ministro en su jurisdicción, debiendo ser en todos los casos selectivas y justificadas plenamente, no pudiendo exceder en ningún caso de dos categorías y excepcionalmente tres."

De acuerdo al trámite previsto y luego que cada funcionario responsable de un organismo recibe las instrucciones del Ministerio correspondiente, ese funcionario elabora una propuesta de ascenso que es sometida a las

instancias superiores. Para este caso la Dirección General de Finanzas se constituye en una instancia superior.

La decisión final puede o no coincidir con la propuesta elevada por cada organismo..

1. 2. 2. Crítica

Si bien es lugar común afirmar que cualquier determinación es mejor que ninguna, la observación de la disposición que hemos transcripto más arriba demuestra, claramente, los efectos que puede causar en el manejo de un recurso tan vital como es el recurso humano, la ausencia de métodos razonablemente aptos que aseguren racionalidad y por ende, permanencia y objetividad, en la elaboración y aplicación de aquellas medidas que hacen a las posibilidades del progreso de funcionarios y empleados.

Es evidente que la ausencia de métodos de calificación, la no actualización de la Junta de Calificaciones o cualquier otro método que asegure una calificación periódica y permanente sobre bases ciertas y conocidas del personal, tiene que abrir un ancho cauce a la subjetividad en las propuestas de promociones.

~~Es evidente, asimismo que la Dirección General de Personal juega un escaso o nulo papel en este proceso.~~

El método empleado normalmente ni siquiera asegura que sean las apreciaciones del jefe inmediato de las personas propuestas, las que finalmente sean tenidas en cuenta, ya que la decisión final puede ser distinta.

1.3. LIQUIDACION Y PAGO DE HABERES

Objetivo: Procesar y codificar la información necesaria para la liquidación y pago posterior de los haberes.

1.3.1. Situación actual

En el procesamiento y codificación de la información destinada a determinar los montos a abonar en concepto de haberes, intervienen muy diversos organismos de distintos sectores y variados niveles, dependiendo de las formas y/o tipo de organización adoptados por cada uno de los sectores u organismos.

Con algunas excepciones la información codificada para la liquidación de horas extras y de asignaciones familiares es procesada por la Dirección General de Personal. En el proceso total intervienen, además de esta Dirección, las siguientes unidades: en el Ministerio de Obras Públicas, la Sección Sueldos, dependiente de la Secretaría General; el Departamento de Personal de la Dirección Provincial de Agua y Energía, dependiente de la Dirección de Contaduría; en el Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia, la Dirección de Administración; en el Ministerio de Economía y Hacienda, la Sección Sueldos de Contaduría General; en el Ministerio de Bienestar Social, las secciones de sueldos respectivas, dependientes de las direcciones de administración y de las Subsecretarías del Ministerio y de Salud Pública; en la Secretaría General, el Departamento de Administración; en la Secretaría de Estado del Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo, la Dirección de Administración.

El pago de los haberes se efectúa por intermedio de los servicios administrativos de las distintas reparticiones, mediante cheque a cargo del Banco de la Provincia del Neuquén, que se efectiviza en cajas que el Banco habilita a dicho fin.

Información para liquidación de horas extras

El procesamiento y codificación de esta información da lugar a dos procesos que tienen algunas diferencias. El primero de ellos se refiere a la información que corresponde para empleados de reparticiones que se encuentran físicamente fuera de la Casa de Gobierno. En este caso, la Dirección General de Personal centraliza, mensualmente, la información remitida por los organismos relativa a la cantidad de horas extraordinarias trabajadas por sus empleados. Este detalle se presenta discriminado en horas simples y dobles, de acuerdo a lo que establece el Decreto 1118/69. La información procesada se vuelca a la planilla Alta Detalle Haberes.

Otro caso es el que se refiere al personal que registra su asistencia y puntualidad mediante el timbrado de la tarjeta -reloj en la Casa de Gobierno. En este proceso, la Dirección General de Personal controla las tarjetas-reloj de los agentes que han sido autorizados a trabajar fuera del horario normal y determina la cantidad de horas extraordinarias, simples y dobles, que correspondan a cada uno de ellos. Esa información se vuelca a la planilla Alta Detalle de Haberes, a la cual nos hemos referido más arriba, para remitirla a la Sección Sueldos de la Contaduría General, la que, tras controlar las

codificaciones, la envía al Centro de Procesamiento de Datos.

Este proceso tiene excepciones, por ejemplo, respecto de la Dirección General de Agua y Energía Eléctrica. Este organismo, mediante un proceso similar al descrito, cumplimenta su propia Alta Detalle de Haberes, con las horas extraordinarias de su personal y lo remite directamente a la Sección Sueldos de la Contaduría General.

Otra excepción es la que corresponde a la liquidación de horas extras y de haberes devengados por cualquier concepto, correspondientes al personal jornalizado por obras, de la Subsecretaría de Obras y Servicios Públicos. La Sección Sueldos de la Dirección de Administración de esta Subsecretaría es la que confecciona y eleva las novedades a Contaduría General.

Información para el pago de asignaciones familiares: A los fines de la liquidación del beneficio que por salario familiar corresponde abonar a los empleados de la Administración Central, la Dirección General de Personal recibe la información pertinente a las variaciones de cargas de familia (certificado de nacimiento, matrimonio, etc.), y confecciona una Declaración Jurada en presencia del agente. Cumplimentada la Declaración Jurada y firmada por el empleado afectado, la Directora General certifica la firma del mismo. En el caso de los agentes pertenecientes a la Subsecretaría de Salud Pública, Sección Sueldos realiza este trámite.

Cuando el empleado trabaja en el interior de la Provincia, la Dirección General de Personal llena el formulario de Declaración Jurada, en base a los documentos que le remitan, y lo envía al lugar donde trabaja el em-

pleado para que la suscriba. Una vez devuelta la Directora General procede a certificar su firma como en el caso anterior.

Con la información que contiene la Declaración Jurada se actualiza, o se abre, la ficha de Asignaciones Familiares correspondiente al agente. El fichero se halla ordenado por Ministerio o Secretaría, y dentro de éstos por apellido y nombre del empleado que tiene cargas de familia. Por cada repartición hay un índice alfabético de empleados, donde consta un número de orden, que es utilizado para ubicar la ficha dentro del fichero, además de contar con indicadores alfabéticos.

Con la información de la Declaración Jurada, se cumplimenta el formulario Alta Detalle Haberes, consignando los importes que se deberán abonar a cada empleado por cargas de familia. La mencionada planilla es remitida, posteriormente, a la Sección Sueldos de la Contaduría General, para su verificación y posterior envío al Centro de Procesamiento de Datos.

Control de asistencia y puntualidad

Este control se efectúa con dos finalidades principales. La primera de ellas es efectuar los descuentos que puedan corresponder por ausencias o faltas de puntualidad, de acuerdo a las normas vigentes. La segunda finalidad es establecer a qué empleados corresponde liquidar la bonificación por asistencia perfecta. Esta bonificación es disminuída en proporción a ciertos grados de incumplimiento que resultan del control.

Los agentes afectados por este control son los comprendidos entre las categorías "Auxiliar A" (AUA) a "Oficial A" (OFA), que son los que

pueden percibir este beneficio y, simultáneamente, los obligados a timbrar tarjetas reloj o a firmar planillas con anotaciones de horarios de entrada y salida cuando su repartición se encuentra fuera de la Casa de Gobierno y no tiene reloj timbrador.

Corresponde a la Dirección General de Personal el control de las tarjetas-reloj de Casa de Gobierno, que es efectuado por un empleado que retira las tarjetas y controla los horarios, registrando en una planilla, por duplicado, el nombre de los empleados que no han cumplido con el horario. El duplicado de esta planilla es entregado a los encargados de registrar la asistencia y puntualidad, y el original es archivado en un bibliorato al efecto.

Para los efectos del registro de la asistencia los ficheros han sido divididos en cinco grupos, cada uno de los cuales tiene un encargado del registro de asistencia. Este toma la información de las planillas confeccionadas por el encargado de control de las tarjetas-reloj y vuelca la misma a la Ficha de Asistencia y Puntualidad. El fichero de Asistencia y Puntualidad está ordenado, dentro de cada grupo de control, por repartición, y dentro de la misma por apellido y nombre del empleado.

Otro auxiliar, del 1 al 15 del mes, controla las fichas de Asistencia y Puntualidad y registra las novedades del mes anterior en una planilla borrador, teniendo en cuenta los expedientes ingresados con justificaciones de las inasistencias o llegadas tarde. Este borrador es confrontado por la Directora General, con los expedientes ingresados, para verificar que no queden expedientes, ingresados a último momento, que no se haya tenido en cuenta.

Una vez controlada la planilla borrador es devuelta al empleado

para que éste confeccione la planilla definitiva, por duplicado. El original y duplicado son suscriptos por la Directora. El original pasa al Servicio Administrativo correspondiente; el duplicado y el borrador, referido anteriormente son archivados en la Dirección, éste último por uno o dos meses. El duplicado, luego de varios meses es enviado al Archivo General.

Los Servicios Administrativos correspondientes confeccionan, con la información de las planillas de Asistencia y Puntualidad, la Planilla Alta Detalle Haberes, en lo que hace a la bonificación por asistencia perfecta y luego la envían a la Sección Sueldos de la Contaduría General.

Descuentos por inasistencias y/o faltas de puntualidad

Las inasistencias o llegadas tarde sin justificar son extraídas de las fichas registro de Asistencia y Puntualidad, a efectos de confeccionar las resoluciones que, una vez suscriptas por autoridad competentes (Ministros o Secretarios) permitirán efectuar los descuentos correspondientes;

Las resoluciones comentadas son confeccionadas por la Dirección General de Personal al concluir cada mes, con la información correspondiente al mes anterior, es decir treinta días después, como mínimo, de haberse producido la circunstancia que da origen a la resolución. Esto se debe a que el trámite de justificación de inasistencia o llegada tarde demora de 15 a 20 días y en la Dirección General de Personal se espera a que ingrese el expediente de justificación antes de confeccionar la resolución. Se trata así de evitar la posibilidad de que haya que reintegrar importes mal descontados.

La Dirección General de Personal comunica a los Servicios

Administrativos, mediante nota, las faltas de asistencia y puntualidad, para que éstas puedan practicar los descuentos correspondientes. En la misma oportunidad les envía la resolución que deberá ser firmada por la autoridad superior. Una vez suscripta la resolución los servicios administrativos confeccionan la planilla Alta Detalle de Haberes, mediante la cual se informa a la Sección Sueldos de la Contaduría General.

Bonificaciones por título: A efectos de hacer efectivo el derecho a la bonificación especial por título, de acuerdo al Estatuto vigente, los agentes presentan fotocopia del mismo a la Dirección General de Personal. Los datos son registrados en un Libro de Registro de Títulos y posteriormente archivados en el Legajo individual del agente.

Mediante nota se comunica al Servicio Administrativo correspondiente la presentación del título, y el servicio, a su vez, informa a la Sección Sueldos, dependiente de la Contaduría General, mediante la planilla Alta Detalle de Haberes.

1.3.2. Crítica

En el trámite para el pago del salario familiar, podemos apreciar que la certificación de firma se lleva a cabo por la Directora General de Personal, aún en aquellos casos en que los empleados trabajen en el interior de la Provincia; son escasas las excepciones en que se ha determinado que el jefe inmediato de la unidad donde se desempeña el empleado haya certificado la firma del mismo. Sin embargo el Decreto Nº 210/71, reglamentario de la Ley 650, en su artículo primero dispone:

"La precitada declaración jurada será confeccionada en formulario cuyo " "modelo se agrega como anexo del presente Decreto y firmada en presen " "cia del Titular de la Unidad del Organismo donde el firmante presta ser " "vicios, el cual certificará la firma del recurrente, dándole el curso pos " "terior en términos de preferente despacho. "

"Artículo 2º. - La Dirección General de Personal de la Gobernación, po " "drá verificar en cada caso la autenticidad de los datos aportados en la " "declaración jurada referidas en el artículo anterior. "

El fichero de Asignaciones Familiares, a pesar de estar orde- nado alfabéticamente, y tener indicadores por letra, cuenta con un índice, por números correlativos, lo cual significa un doble trabajo, el ordenar alfabética- mente y darle un número con el criterio de que así se facilita la ubicación. Este criterio no parece correcto ya que la forma de utilización de ambos sistemas no favorece la realización de un control cruzado.

El control de la asistencia de los empleados en cargos de ca- tegorías superiores a OFA, queda supeditado a la decisión de los jefes de cada repartición. Salvo excepciones tales como la Dirección General de Catastro y la Dirección General de Agua y Energía Eléctrica, no se efectúan controles de asistencia y, en la mayoría de los casos tampoco se comunican a la Dirección General de Personal las inasistencias en que puede incurrir el personal excep- tuado de registrar su entrada.

Los procesos de liquidación y pago de haberes se llevan a cabo con la intervención de organismos que realizan controles y aplican disímiles criterios en los trámites, lo cual, en determinados casos ocasiona demoras

en lugar de agilizar la gestión. En otros se superponen. Otro caso que merece observarse es el que ocurre, por ejemplo, con la Dirección General de Agua y Energía Eléctrica. Esta complementa los formularios con información codificada por intermedio de su Departamento de Personal y envía directamente los formularios a la Sección Sueldos de la Contaduría General. La Dirección General de Personal permanece ajena a todo el trámite.

No parece razonable el tiempo que demanda la justificación de inasistencias y dictado de la respectiva resolución, ya que el Capítulo V, del Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública y disposiciones legales relacionadas con el mismo, tratan con amplitud las diversas inasistencias justificables, aún aquellas por las cuales el personal puede justificar inasistencias "motivadas por razones atendibles o de fuerza mayor", como prescribe el artículo 30.

El artículo 98, de dicho Estatuto dispone:

"Las licencias o faltas a las tareas diarias contempladas en este Estatuto,"
 "no facultan al agente para disponer por sí, salvo casos de fuerza mayor "
 "o excepción, pues es privativo de la autoridad competente determinar si "
 "las causales invocadas justifican el uso de las licencias o franquicias es-"
 "tatuadas con la prevención de aplicarse otras penalidades a juicio de la "
 "misma autoridad."

Aunque la "autoridad competente" que establece este artículo puedan ser las autoridades superiores, recargadas en su atención por múltiples problemas, no parece justificarse que las faltas sean descontadas recién dos meses después de producidas, sólo por el hecho de esperar a que las mis-

mas puedan o no ser justificadas.

En su perspectiva global, este proceso demuestra que la Dirección no actúa como organismo central.

Como ejemplo de los problemas de circulación que afectan a todos los procesos debido a la deficiente disposición de las mesas de trabajo y a la falta de normalización de las actividades que debe desarrollar la Dirección en cada uno de estos procesos, hemos graficado el trámite correspondiente al control de asistencia y puntualidad (ver figura número 6).

En el gráfico es posible apreciar visualmente la cantidad de recorridos y la distancia que debe cubrir el personal para efectuar sus tareas normales, debido a la ubicación de los puestos de trabajo. Para la graficación se ha partido de considerar que cada empleado se encuentra ubicado en su lugar. No se han considerado las distancias y recorridos entre la Dirección General de Personal y el lugar donde están ubicadas las tarjetas-reloj (puerta de la Casa de Gobierno) pero esa distancia puede calcularse en aproximadamente, 90 metros, en una sola dirección. El relato de los trámites se hará siguiendo el orden de los mismos y de izquierda a derecha.

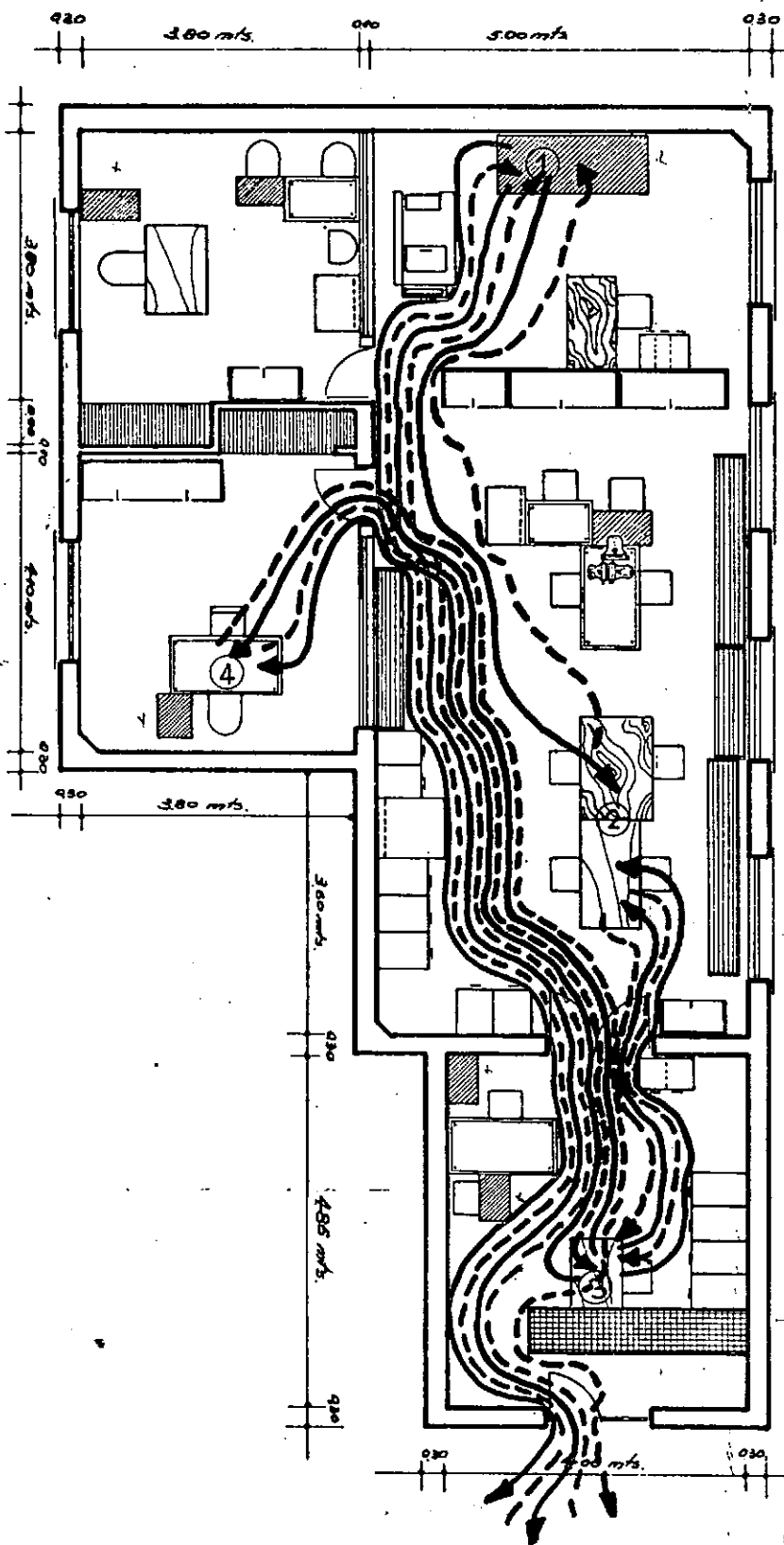
(1). El encargado del control de la asistencia sale de la repartición, circunstancia indicada con la primer línea roja. Con la siguiente línea (roja punteada) indicamos el ingreso del mismo con las tarjetas-reloj. Efectuado el control en su puesto de trabajo, sale nuevamente de la repartición (línea roja llena) para ubicar las tarjetas-reloj en el tarjetero; su regreso al puesto de trabajo se indica mediante la línea roja punteada. Como paso siguiente se dirige (línea marrón llena) a los encargados del registro de asistencia a efectos de entregarles

los partes correspondientes (2) y regresa a su puesto de trabajo.

(3) Con línea verde indicamos el recorrido que se efectúa para realizar el control de las fichas de Asistencia y Puntualidad y la confección de la planilla correspondiente. La primer línea verde indica el traslado del agente hacia los ficheros de Asistencia y Puntualidad, donde retira las fichas. La segunda línea verde punteada indica el regreso el auxiliar a su puesto de trabajo. La tercer línea es utilizada para mostrar el camino seguido por el empleado para ubicar las fichas de Asistencia y Puntualidad a su fichero; la línea punteada siguiente indica el regreso del agente a su lugar.

El siguiente trámite, marcado en azul, muestra el recorrido del auxiliar que lleva el borrador de la planilla de Asistencia y Puntualidad para ser controlada por el Director (4), y al regreso del mismo a su escritorio. La siguiente línea azul marca el camino que recorre para entregar al Director la planilla de Asistencia y Puntualidad pasada en limpio. La línea azul punteada muestra el circuito de salida de la repartición a efectos de entregar las planillas a los servicios administrativos correspondientes.

Estos dos últimos trámites, marcados con líneas de color verde y azul, son realizados por dos auxiliares; a los efectos de simplificar el gráfico se ha efectuado el camino recorrido por uno de ellos.



SECRETARIA DE ESTADO DEL COPADE	Estudio: Organización del Sistema Administración de Personal	Figura: 6
	Título: <u>DIAGRAMA DE CIRCULACION DEL PROCE- SO DE CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.</u>	
DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA		Fecha septiembre 1976

1.4. PEDIDOS DE LICENCIAS ORDINARIAS

Objetivo: diligenciar las tareas tendientes a hacer efectivo el descanso anual del empleado.

1.4.1. Situación actual

El empleado que solicita licencia, de acuerdo a lo establecido por el Estatuto, eleva una nota al jefe inmediato de la repartición a la cual pertenece; una vez autorizada la misma por "autoridad competente" es derivada a la Dirección General de Personal, donde se verifica si es procedente, y se computa el tiempo que corresponde.

El agente solicitante debe concurrir a este último organismo, a efectos de notificarse de la licencia y de la fecha que debe reintegrarse a su trabajo. El auxiliar de la Dirección General de Personal, que notifica al empleado, registra en la ficha de Asistencia y Puntualidad la fecha de iniciación de la licencia y el número del expediente a que ha dado origen el pedido efectuado.

En caso de tratarse de licencia ordinaria, le corresponde al agente, además de los días adicionales para el viaje, el pasaje pago de ida y vuelta a cualquier punto del país. Para este trámite se procede de dos maneras distintas. Si el agente pide la orden para pasaje, un auxiliar le extiende la misma con cargo al ferrocarril o empresa de transportes automotor, indicado por el empleado.

El desarrollo de este trámite puede dar lugar a dos situaciones distintas. La primera de ellas, la más simple, es que el agente pida la orden para pasaje, la cual es extendida por un auxiliar de la Dirección General

de Personal para el ferrocarril o empresa de transporte automotor que indique el empleado al que se le ha concedido licencia ordinaria. El otorgamiento del pasaje queda registrado en un libro ad-hoc.

La otra situación se presenta cuando el empleado viaja por sus propios medios, ya sea pagando su pasaje o utilizando su automóvil particular. En el primer caso tiene derecho al reintegro de la suma abonada, la cual se le hará efectiva una vez que la solicite mediante nota dirigida a su jefe inmediato y a la que deberá adjuntar testimonio del pasaje abonado y certificado policial expedido en la localidad a la cual viajó. Si viajó en su propio automóvil tiene derecho a solicitar el reintegro de una suma equivalente al valor de un pasaje hasta el lugar de su destino. Para obtener dicho reintegro debe solicitarlo, al igual que el caso anterior, a su jefe inmediato adjuntando fotocopia del registro de propiedad del automóvil y certificado expedido por las autoridades policiales de la localidad a la cual viajó.

En ambos casos el pedido de reintegro es elevado por el organismo al Servicio Administrativo correspondiente y éste, a su vez, lo envía a la Dirección General de Personal para que provea de conformidad en cuanto a la procedencia del reintegro para el uso de licencia ordinaria anual.

Informado el expediente, vuelve al Servicio Administrativo donde se reintegra, al empleado, el importe correspondiente.

1.4.2. Crítica

La falta de diagramación de las licencias ordinarias anuales trae aparejado la pérdida de tiempo y los costos propios del proceso que acaba-

mos de describir, constituyendo una buena muestra de los beneficios que pueden obtenerse a través de la organización de esta área que, hasta la fecha, no ha realizado ningún proceso tendiente a introducir un mayor grado de racionalidad en sus actividades.

1.5. RECONOCIMIENTOS MEDICOS

Objetivo: Realizar el reconocimiento del estado de salud del empleado y prescribir, cuando corresponda, la cantidad de días en que podrá o deberá estar ausente de su lugar de trabajo.

1.5.1. Situación actual

El agente que sufre alguna dolencia que le impide concurrir a su lugar de trabajo comunica tal situación a la repartición en la cual se desempeña, dentro de las dos horas posteriores al momento en que debió presentarse a prestar servicios. Esta repartición comunica la novedad a la Dirección General de Personal, primero por teléfono y luego a través del parte diario de asistencia.

Con el aviso telefónico un auxiliar de Personal confecciona el correspondiente Memorandum para Reconocimientos Médicos, haciendo constar el nombre del empleado y el domicilio en el cual debe ser visitado.

La unidad de Reconocimientos Médicos, que depende jerárquicamente de la Dirección General de la Subsecretaría de Salud Pública y funcionalmente de la Dirección General de Personal, recibe los Memoranda hasta un horario determinado, pasado el cual sólo son aceptados mediante autorización expresa de la Directora General de Personal. El trámite posterior, que es el sustantivo del proceso, lo realiza el médico encargado de efectuar la visita domiciliaria y dejar constancia en cada Memorandum del resultado de su inspección.

Los Memoranda correspondientes a cada día, son devueltos el día inmediato posterior a Personal con el informe correspondiente. El auxiliar encargado de volcar la información a la ficha de Asistencia y Puntualidad registra la novedad y luego archiva cada Memorandum en el legajo correspondiente.

1.5.2. Crítica

El artículo 103º del Estatuto del Personal Civil dispone que el empleado deberá dar aviso, en caso de enfermedad, dentro de las dos primeras horas de su horario de trabajo. Como ya hemos comentado al describir el proceso, esta comunicación llega a la Dirección General de Personal a través del teléfono y/o del parte Diario de Asistencia. El hecho de que pueda no existir la llamada telefónica causa inconvenientes tales como la comunicación tardía y la consiguiente imposibilidad de informar en término a Reconocimientos Médicos.

Para efectuar las visitas domiciliarias se cuenta con los servicios de un sólo médico. Es fácil imaginar que, dada la cantidad de agentes públicos y en consecuencia, la cantidad de ellos que pueden requerir la visita médica, difícilmente pueda este profesional cumplir con todas las visitas en el tiempo hábil. Las estadísticas elaboradas por Reconocimientos Médicos señalan la existencia de una cantidad de Memoranda no atendidos y si bien no hemos podido precisarlo con toda certeza, es indudable que entre ellos debe haber una cantidad que no han sido atendidos por falta de tiempo. A la cantidad de empleados que debe visitar en el lapso de la jornada, debe agregarse el hecho de que los reconocimientos recién comienzan, dado el proceso actual, recién tres o cuatro horas después de iniciado el horario normal de las tareas.

A estos inconvenientes debe sumarse el hecho, más usual de lo que sería pertinente o justificable, de la cantidad de domicilios mal especificados o no actualizados lo que implica más pérdida de tiempo para el médico.

Las cifras estadísticas demuestran la existencia de una cifra promedio del 28%

de los domicilios en estas condiciones.

Todas estas apreciaciones y otras de menor importancia, pero que sumadas adquieren significación, están demostrando que el proceso debe ser redefinido si se quiere lograr un grado mínimo de eficiencia operativa.

Finalmente es necesario remarcar que, a la repartición donde presta servicios el empleado enfermo no se le brinda información automática respecto a los días que éste permanecerá ausente. Asimismo, cuando no se justifican los días al agente, puede llegar a suceder que éste no se entere hasta que se reintegre a sus tareas o cuando, al percibir sus haberes, sufre el descuento correspondiente.

1.6. ACTUALIZACION DE LEGAJOS

Objetivo: Mantener al día los datos de los empleados en las Fojas de Servicios y de Concepto y archivo de la documentación.

1.6.1. Situación actual

La actualización de los legajos y archivos es llevada a cabo por los auxiliares encargados de dicha tarea. Para efectuarla los auxiliares retiran, de archivos y ficheros, el Legajo y la ficha de Alta correspondiente a cada empleado a fin de registrar en la Foja de Servicios y de Concepto los datos que figuran en la ficha de Alta. En el mismo acto ordenan la documentación perteneciente al Legajo y registran la síntesis de la misma en la Foja de Servicios y de Concepto. Al concluir su labor el auxiliar vuelve la ficha de Alta y el Legajo a sus respectivos ficheros y archivos.

1.6.2. Crítica

Ya hemos referido en otra parte del trabajo que los legajos se encuentran desactualizados y la narración del proceso que acabamos de efectuar lo demuestra. Se trata del proceso actual y hay allí una serie de pasos que no deberían existir si la información estuviera actualizada. En verdad, el proceso de actualización de legajos ha comenzado recién hace 4 meses y es posible esperar que transcurra considerable cantidad de tiempo hasta que esté cumplida satisfactoriamente.

Cabe en este punto insistir en el hecho de que no deben existir carpetas de documentación porque estas nacen de la falta de la confección oportuna del legajo. Esta última crítica debe correr paralela a la que surge del no

cumplimiento de disposiciones del Estatuto que harían factible la confección del legajo en el momento oportuno.

2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Situación actual y crítica

Los únicos procesos administrativos que se realizan en la Dirección son los referidos a las cuestiones de personal y al registro y control del movimiento de expedientes.

Respecto de los primeros caben las mismas reflexiones efectuadas en todos los puntos anteriores y, en lo que hace al registro y control del movimiento de expedientes, el mismo se refiere a la anotación de éstos en un libro donde se les otorga un número correlativo a medida que ingresan.

Este último proceso merece al menos dos críticas concretas. La primera de ellas es que sea la propia Directora la que efectúa las anotaciones en el registro y sólo cuando este funcionario se ve superado por la carga de trabajo es efectuado por una auxiliar, es decir, el trámite que correspondería.

La otra crítica se refiere al número interno que se da a los expedientes ingresados y que no contribuye a facilitar su búsqueda e identificación.

Es notoria la ausencia de otros procesos administrativos de apoyo, que contribuirían a dar mayor fluidez al accionar de la Dirección.

C A P I T U L O VII

SOPORTES DE LA INFORMACION

SITUACION ACTUAL Y CRITICA

Documentos utilizados en la Dirección General de Personal

01. Alta Detalle Haberes:

Tipo: formal, circulante.

Finalidad: Codificar los importes que corresponde abonar a los empleados en concepto de horas extras.

Descripción: Hoja tamaño oficio dividida en columnas que contienen los siguientes datos: anexo (ministerio), sub-anexo (repartición), unidad de organización (dependencia), lugar de pago, número de empleado, sub-contrato (permanente, transitorio, etc.), parcial, sub-parcial, código (indica el concepto del importe), R, (código para reliquidaciones), importe, horas o días, importe hora o día, puntos o porcientos, fecha de cuota o finalización código para cálculo.

Cantidad y destino de las copias: Original y una copia. El original es remitido a la Sección Sueldos, la copia se archiva en la Dirección.

02. Planilla de Asignaciones Familiares:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad : Codificar la cantidad de cargas de familia por empleado y comunicar dicha información al Centro de Procesamiento de Datos.

Descripción: Planilla tamaño oficio, en la que se incluye la siguiente información: anexo, sub-anexo, unidad de organización, lugar de pago, número de empleado, sub-contrato, cargas de familia, familia numerosa, escolaridad.

Cantidad y destino de las copias: Original y una copia; el original se remite a la Sección Sueldos de la Contaduría General y la copia es archivada en la Dirección.

03. Declaración Jurada de Salario Familiar:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Es utilizada para que el empleado declare, bajo juramento, el detalle de familiares a su cargo.

Descripción: Planilla tamaño oficio donde constan los datos personales del declarante y de las cargas de familia.

Cantidad y destino de las copias: Original, adjuntado al legajo del agente.

04. Formularios de Licencias:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Notificar al agente de la autorización para hacer uso de su licencia anual y francos compensatorios.

Descripción: Planilla tamaño oficio, en cuya mitad superior se registran el nombre del empleado, número del expediente que ha dado origen al pedido de licencia, año a la que ésta corresponde, disposición legal referida a la licencia otorgada, día de iniciación de la misma y fecha en la que el agente debe reintegrarse a su trabajo. Al pie del formulario firman el agente solicitante y el Director General de Personal. La mitad inferior del formulario queda en blanco.

Cantidad y destino de las copias: Original para ser archivado en el legajo.

05. Planilla de Asistencia y Puntualidad:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Informar las faltas de asistencia y puntualidad de los empleados que timbran tarjetas-reloj, a efectos de determinar a quien corresponde abonar

los premios por asistencia perfecta.

Descripción: Planilla tamaño oficio horizontal, donde constan apellido y nombre del agente; asistencia, justificada e injustificada; faltas de puntualidad y observaciones.

Cantidad y destino de las copias: Original y una copia. El original es remitido al servicio administrativo correspondiente y la copia se archiva en la Dirección.

06. Memorandum de Reconocimiento Médicos

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Comunicar a la Unidad de Reconocimientos Médicos la necesidad de constatar la enfermedad de los agentes, y para que esta Unidad haga saber la cantidad de días de ausencia que se justifican al agente.

Descripción: Hoja tamaño oficio, dividida en su parte media por una línea punteada. La parte superior es la solicitud que la Dirección General de Personal envía al servicio de Reconocimientos Médicos a efectos de que practique el reconocimiento correspondiente, indicando el nombre del agente, la repartición en la que se desempeña y el domicilio. También se consignan las observaciones que crea conveniente. La parte inferior del formulario es utilizada por la unidad de Reconocimientos Médicos para informar el resultado del reconocimiento efectuado e informar la cantidad de días que el agente necesita para volver a sus tareas.

Cantidad y destino de las copias: Original. La parte superior del formulario queda en la Unidad de Reconocimientos Médicos y la parte inferior es devuel-

ta a la Dirección General de Personal, donde se archiva en el legajo del agente.

07. Legajo:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Mantener reunidos los diversos antecedentes de los agentes.

Descripción: Es un cartapacio de cartón con cinta, donde se reúnen la Foja de Servicios y de Concepto, pedido de licencia del agente, certificados, declaraciones juradas, y toda otra documentación que se relacione con el agente.

Cantidad de copias: Original.

08. Fojas de Servicios y de Conceptos:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Registrar en forma sintética los antecedentes de los agentes. Forma parte del Legajo.

Descripción: Libro foliado donde, en hojas de diseño especial, constan los datos personales del agente, de familia, domicilio, altas, pases, ascensos, bajas, licencias acordadas, sanciones disciplinarias sufridas, embargos, deudas contraídas, llamadas de atención, recomendaciones, ausencias, comisiones de servicio, accidentes sufridos en actos de servicios, otros antecedentes, procesos y arrestos sufridos.

Cantidad de copias: Original.

09. Ficha de Alta:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Registrar los datos correspondientes al empleado.

Descripción: Ficha de cartulina blanca, de 90 mm. por 130 mm. donde se inscriben apellido y nombre del agente, número de su documento de identidad, dependencia a la cual ingresa, número de legajo, número de orden de la tarjeta dentro de la carpeta colgante; fecha de alta, cargo para el cual fue designado, sueldo que le corresponde, fecha de baja y observaciones.

Esta misma ficha es utilizada cuando se produce la baja del agente, en cuyo caso se la archiva en el fichero de bajas.

Cantidad de copias: Original.

10. Fichas de Asistencia y Puntualidad:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Registrar las faltas de asistencia, puntualidad y novedades de los agentes.

Descripción: Ficha de cartulina color amarillo, de 150 mm. por 250 mm. En su parte superior izquierda se anota el número de orden de la tarjeta dentro del fichero; a continuación el apellido y nombre del agente, repartición en la que se desempeña y domicilio. En la parte superior derecha se anota el año, y debajo de éste el número de legajo del empleado. Actualmente se registra en la cabeza de esta ficha el número del empleado y códigos utilizados para el procesamiento de la información. Debajo de todos los datos señalados la ficha se divide en campos determinados por tres columnas: fecha, motivo y justificación. El reverso de la ficha contiene el mismo encolumnado. Las fichas se remiten cada año al Archivo General y se inicia una nueva ficha.

Cantidad de copias: Original.

11. Fichas de Asignaciones Familiares:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Registrar las cargas de familia de cada empleado.

Descripción: Tarjeta de cartulina, de aproximadamente 150 mm. por 250 mm. En su parte superior se inscriben el nombre del beneficiario, número de orden de la tarjeta dentro del fichero, imputación, dependencia y número de legajo. A continuación se detallan las personas a cargo del empleado, con los siguientes datos: fecha de nacimiento, parentesco, vencimiento, escolaridad, observaciones. El fichero se encuentra ordenado por Ministerio, o Secretaría, y luego por apellido y nombre del agente. Cada repartición cuenta con una ficha índice con número de orden para ubicar la tarjeta del empleado. Además el archivo tiene indicadores alfabéticos.

Cantidad de copias: Original.

12. Registro de Títulos:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Anotar los títulos presentados por los empleados.

Descripción: Es un libro índice tamaño oficio que contiene, apellido y nombre del agente, dependencia, título presentado, importe que corresponde abonarle en concepto de bonificación por título, fecha de presentación y obser-

vaciones.

Cantidad de copias: Original.

13. Registro de Control de Pasajes:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Efectuar el control de pasajes que se extienden de acuerdo a la Ley 139.

Descripción: Es un libro índice, tamaño oficio, se usa por año calendario. Al iniciar cada año se inicia un nuevo libro, y el anterior es remitido al Archivo General.

Cantidad de copias: Original.

Documentos utilizados por la Dirección General de Agua y Energía Eléctrica.

14. Registro de Designación:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Registrar los datos de los agentes que ingresan.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, vertical, impresión mimeográfica. Contiene en su parte superior, del lado derecho, el número de legajo que se le asigna. Datos personales y de identidad, estado civil, estudios cursados, títulos, labor asignada, categoría propuesta, domicilio, firma del responsable y del agente. Al pie existe un espacio reservada para la Oficina de Personal donde ésta consigna fecha de alta o baja, según corresponda.

Cantidad y destino de las copias: Original, se archiva en Legajo, en Departamento de Personal.

15. Ficha de Sueldos:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Registro de los conceptos del haber mensual y de descuentos practicados.

Descripción: Ficha de cartulina, color amarillo de 250 mm. por 400 mm. horizontal. Contiene al frente datos del agente: apellido y nombre; fecha de nacimiento; documento de identidad; categoría; obra; altas y bajas, en la parte superior izquierda. Al centro y arriba tiene un recuadro para registro de

información relativa a Salario Familiar, en tres columnas que contienen: Parentesco; Nombre; Nacimiento. Arriba y a la derecha el número de legajo. Al dorso, la planilla está dividida, horizontalmente, en dos partes iguales. La parte superior se utiliza para registrar las Bonificaciones, discriminando en trece columnas los conceptos de la retribución: Período, Básico, Antigüedad, Salario Familiar, Escolaridad, Función, Título, Responsabilidad Jerárquica, Dedicación Especial, Complemento Ley, Asistencia, una columna en blanco y Total. La capacidad total de registro es de diecinueve líneas. La mitad inferior de la planilla se utiliza para detallar los Descuentos. También consta de trece columnas, aunque tres están en blanco. Contiene: Período, 7% ISSN., 3% ISSN., Préstamos, ANEOP/cuotas, C.N. A.P./Seguro colectivo, Préstamos, Impuesto a los Réditos, Depósitos Judiciales, Neto a percibir.

Cantidad y destino de las copias: Original, en fichero del Departamento de Personal.

16. Autorización de Salida:

Tipo: Formal, circulante. (en tramos de posición).

Finalidad: Autorizar y controlar tiempos de agentes que se retiran del trabajo por trámites oficiales o por causas particulares.

Descripción: Talonario, original con punteado para corte y duplicado fijo, tamaño de 130 mm. por 160 mm. horizontal. Están numerados en el

margen superior derecho. Contiene los siguientes datos: Agente, motivo, hora de salida, de regreso. Observaciones, Lugar y fecha, Firma Autorizada, Firma Verificación Personal, Firma Autorizante.

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. El original queda en archivo definitivo del Departamento de Personal. El duplicado, queda en talonario, en el organismo de origen.

17. Planilla de Asistencia:

Tipo: Formal, circulante. (en tramos, de posición)

Finalidad: Informar diariamente la asistencia del personal superior.

Descripción: Hoja en tamaño medio oficio, color blanco. En la parte superior y derecha figura lugar y fecha. Un recuadro dividido en dos columnas para : Apellido y Nombre, Firma. Tiene una capacidad de registro de 14 líneas. En la parte inferior dice: Observaciones al dorso. Dirección: (punteado) Vº Bº (punteado).

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. El original pasa y se archiva definitivamente en el Departamento de Personal. El duplicado queda en archivo de la Dirección que lo origina.

18. Parte Diario de Novedades:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Informar las novedades producidas por inasistencias y faltas de puntualidad del personal.

Descripción: Planilla tamaño oficio, horizontal. En la parte superior figuran: Fecha, Parte Diario de Novedades N^o y Dependencia. En columnas: Agente N^o, Apellido y nombre, Encuadrado en artículo del (E. P. C. A. P. P.), Fecha de ausencia, subdividida en: Inicial) D. M. A.), Finaliza (D. M. A.), Observaciones.

Cantidad y destino de las copias: Original y tres copias. El original se envía a la Dirección General de Personal. El duplicado al Departamento de Personal del Ministerio de Obras Públicas. El triplicado a la Dirección General de la Dirección Provincial de Agua y Energía y el cuadruplicado queda en archivo del Departamento de Personal de la Dirección.

19. Cinta de control de horario:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Controlar entradas y salidas del personal en horario normal de trabajo u horas de trabajo extraordinario.

Descripción: Utilizar rollos de cinta de 8 centímetros en papel blanco. El agente, al entrar o salir, oprime una palanca del reloj de control quedando impresa la hora y abierta una ventanilla que descubre la cinta, sobre la cual firma. Se retira, controla y archiva diariamente.

Cantidad y destino de las copias: Original. Queda en archivo del Departamento de Personal.

20. Anticipo y autorización de comisión de servicio:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Control de anticipos de fondos y autorización de cada comisión de servicio que deben cumplimentar uno o más agentes.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica, vertical, encabezada con el membrete de la Dirección. Contiene: Comisión Número; Destino; Solicitud de anticipo para gastos, que se detalla en recuadro dividido en siete columnas, instituladas: Apellido y Nombre, Categoría, Importe Días, Viático, Gastos, A. F., con una capacidad de registro de seis líneas. A continuación detalla en líneas sucesivas: Motivo, Salida, día, en vehículo oficial patente N° o por otro medio. Lugar y fecha y firma del funcionario autorizante. Interviene la Dirección Administrativa autorizando a Tesorería a efectuar el anticipo. Al pie tiene impreso un recibo que consigna el importe total. El detalle individual de las sumas anticipadas se consignan en un recuadro con columnas que contienen: Apellido y nombre, Cheque N°, Importe, Firma del agente. Dispone de seis líneas para registro.

Cantidad y destino de las copias: Original y tres copias. El original, duplicado y triplicado se agregan al expediente. El cuadruplicado queda en archivo del Departamento de Personal.

21. Rendición de viáticos y gastos de comisión:

Tipo: formal, circulante.

Finalidad: Liquidación y ajuste del anticipo, concedido para la realización de la comisión, según rendición individual de los agentes.

Descripción: Hoja tamaño oficio, impresa en imprenta, vertical. Se la iden

tifica como Planilla B. En la cabeza figura el título del formulario y número de comisión. El detalle de los epígrafes es: Agente, Sueldo, Viático, Asiento de funciones, en, Movilidad: Vehículo oficial N^o, Patente N^o, de, Otra movilidad. A continuación detalla el Movimiento de la Comisión: Salida/Fecha, lugar, hora. Entrada/Fecha, lugar, hora. La liquidación de viáticos y gastos contiene un resumen que permite la realización de ajustes por exceso o por defecto, según sea, del importe anticipado. Lugar y fecha y Firma del agente y V^o B^o del Director. La parte inferior contiene el recibo definitivo en el que consta la intervención de Tesorería por el ajuste practicado.

Cantidad y destino de las copias: Original y tres copias. El original, duplicado y triplicado se incorporan al expediente. El cuadruplicado queda en archivo del Departamento de Personal.

22. Ficha resumen de movimiento y gastos:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control por agente de las comisiones autorizadas, registro de la liquidación y pago.

Descripción: Ficha de cartulina tamaño oficio, color blanco, horizontal. Contiene en su parte superior izquierda el nombre del agente y categoría. A continuación, un recuadro abarca todo el ancho y está dividido en once columnas principales (con sus títulos) y veintidos líneas para el registro de datos, una por cada comisión. Los títulos de las columnas son: Fecha/día, mes, año; Destino; Movimiento/del, al; total días. Anticipo/viáticos; gastos; Comisión/viáticos; gastos; total. Cobro. Reintegro. Número de comisión. Número de

expediente. Obra. Al dorso contiene igual impresión.

Cantidad y destino de las copias: Original en fichero del Departamento de Personal.

23. Ficha de asistencia y puntualidad:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control individual de las inasistencias y faltas de puntualidad.

Descripción: Ficha de cartulina en tamaño de 160 mm. por 245 mm., color amarillo, impreso horizontal. Contiene el membrete de la Dirección y la denominación de la ficha. A la izquierda un recuadro para registro del Número de empleado. A continuación: Apellido y nombre, Ministerio, Domicilio. En el ángulo superior derecho el Año y debajo en recuadro: Legajo N^o. A continuación, un recuadro dividido en tres columnas principales cuyos títulos son: Fecha/día, mes. Motivo. Justificación. Tiene 12 líneas para registro. Al dorso el recuadro cubre todo el espacio, disponiendo de 17 líneas para registro.

Cantidad y destino de las copias: Original en fichero del Departamento de Personal.

24. Foja de Servicios y de Concepto:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Registra los antecedentes relativos al agente, y su carrera en la administración pública.

Descripción: Es similar al de la Dirección General de Personal.

Cantidad y destino de las copias: Original en archivo del Departamento de Personal.

25. Solicitud de licencia:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Tramitación de licencias con goce de haberes, previstas por las disposiciones vigentes.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco. La confecciona el agente indicando tipo de licencia, fecha de iniciación, motivos, si es con o sin pasajes y/o medio de movilidad a utilizar, origen y destino. Firma el solicitante y el Jefe inmediato que otorga el Vº Bº. Interviene el Departamento de Personal verificando si el pedido es procedente y realizando el cómputo de tiempo correspondiente. Cursado el trámite a la Dirección General autoriza o deniega la licencia solicitada.

Cantidad y destino de las copias: Original y una fotocopia. El original es enviado a la Dirección General de Personal. La fotocopia para el archivo del Departamento de Personal.

26. Planilla de Maestras: Haberes - Altas, Bajas:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Informar altas o bajas de empleados para operar altas o bajas de maestras.

Descripción: Hoja tamaño oficio, papel blanco, impresión mimeográfica. Informa respecto a la ubicación real del empleado, apellido y nombre, datos

personales, datos relativos al cargo y descuentos previsionales y asistenciales.

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. El original para el Centro de Procesamiento de Datos. El duplicado para archivo del Departamento de Personal.

27. Planilla, Cambios Maestras:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Informar cambio de ubicación de datos de maestras y/o cambios de datos.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica. Informa la ubicación de revista, ubicación a que pasará, apellido y nombre, datos personales, cargo, remuneraciones normales, aportes previsionales.

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. Original para informar al Centro de Procesamiento de Datos y duplicado para archivo del Departamento de Personal.

28. Planilla de detalle. Altas detalle haberes:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Informar altas que se produzcan por distintos conceptos

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica. Informa conceptos relacionados con las remuneraciones normales o a calcular, horas extraordinarias, suspensiones, inasistencias, datos relativos a presta-

mos, reliquidaciones. Ubicación de revista y número de empleado.

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. El original para información al Centro de Procesamiento de Datos, duplicado para archivo del Departamento de Personal.

29. Planilla de detalle; Bajas:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Informar bajas de conceptos relacionados con las remuneraciones.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica. Informa respecto a la ubicación de revista y al número de empleado.

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. Original para el Centro de Procesamiento de Datos y duplicado para archivo del Departamento de Personal.

30. Planilla de detalle, Cambios:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Informar modificaciones de conceptos de remuneración y/o de la ubicación de la maestra.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica. Contiene: Anexo, subanexo, Unidad de Organización, Lugar de pago, Número de empleado, Sub-contrato, Partida parcial, Partida Sub-parcial, Código de concepto, Importe, Puntos o porcientos, Fecha de cuota o finalización. Se uti-

liza un renglón para informar cada concepto.

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. El original es enviado al Centro de Procesamiento de Datos. El duplicado se archiva en el Departamento de Personal.

Documentos utilizados por la Dirección General de Catastro.

31. Autorización de salida:

Tipo: Formal, circulante (en tramos de posición).

Finalidad: Similar al N^o 16.

Descripción: Hoja tamaño 220 mm. por 80 mm., color blanco, impresión mimeográfica. Contiene lugar y fecha, Oficial, Particular, Firma del agente, Aclaración de firma, Autorizante, Hora salida, hora regreso, total horas.

Cantidad y destino de las copias: Original, en archivo de la División de Personal.

32. Parte Diario de Novedades:

Similar al número 18, con variantes no significativas.

33. Planilla de Asistencia y Puntualidad: _____

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control de asistencia y puntualidad donde carecen de reloj timbrador.

Descripción: ~~Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica.~~

En la parte superior figura: Dirección General de Catastro, a la izquierda y a la derecha: Día, Mes, Año. Dividida horizontalmente en dos mitades contiene columnas intituladas: Apellidos y nombres, Número de agente, Firmado, Apellidos y nombres, Número de agente, Firmado. En las columnas apellidos y

nombres se encuentra impreso en orden alfabético el listado de todo el personal (exceptuado el personal de obra). La capacidad total de registro es de veintitrés líneas.

Cantidad y destino de las copias: Original para el archivo de la División de Personal.

34. Autorización de ingreso a la Repartición:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Control de horas trabajadas por el personal en concepto de devolución u horas extraordinarias autorizadas.

Descripción: Hoja medio oficio, color blanco, impreso mimeográfico. El Jefe inmediato complementa la fórmula con el nombre y apellido del agente, Categoría y detalle de los servicios que deberá prestar. En un recuadro intitulado Ingreso, contiene: Día, Mes, Año, Hora. En otro recuadro: Hasta/Hora, y en otro, Total de horas. A continuación: Controló, Firma. Conforme.

Cantidad y destino de las copias: Original para el archivo de la División de Personal.

35. Planilla control horas extras:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control mensual de horas extras trabajadas por el personal.

Descripción: Hoja en tamaño oficio, papel blanco, impresión mimeográfico. Un recuadro horizontal lleva el título: Horas extraordinarias correspondien-

te al personal. Mes de... En su parte izquierda, columnas para registro de: Categoría, Apellido y nombre. Al centro tiene el cronograma mensual, fraccionado en dos líneas quincenales. A la derecha tiene dos columnas para la suma mensual de Total de horas simples, Total de horas dobles.

Cantidad y destino de las copias: Original, para el archivo de la División de Personal.

36. Planilla control Salidas particulares:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control de horas trabajadas en concepto de devolución de horas adeudadas por salidas particulares.

Descripción: Igual al formulario número 35.

Cantidad y destino de las copias: idem.

37. Solicitud de licencia:

Similar a la descripción del número 25, con variantes no significativas.

Documentos utilizados por la Dirección General de Promoción y Asisten-
cia de la Comunidad.

38. Planilla de Asistencia: Similar al documento número 17, con variantes no significativas.

39. Parte Diario de Novedades: Similar al documento número 18, con variantes no significativas.

40. Tarjetas de control de horario:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control de entradas y salidas del personal en horario normal de trabajo u horas de trabajo extraordinario.

Descripción: Ficha de cartulina del tamaño exigido por el reloj. Impresa a doble faz, una por cada quincena. Contiene en la cabeza el número de quincena y número de empleado. La Sección, Nombre, Mes y Año. Una columna identificada por Día, contiene verticalmente la secuencia diaria de la quincena correspondiente. A nivel de la línea Día, en espacio dividido horizontalmente en dos partes iguales, tiene: Mañana/Entrada, Salida. Tarde/Entrada, Salida. En blanco/Entrada, Salida. Horas/Comunes, extraordinarias. En la parte inferior de la columna Horas, tiene recuadros para totalizar el cómputo mensual de horas comunes y horas extraordinarias.

Cantidad y destino de las copias: Original, archivo en el Departamento de Despacho.

41. Solicitud de Licencia: Similar al documento número 25, con variantes no significativas.

Documentos utilizados por la Subsecretaría de Salud Pública.

42. Permiso para retirarse del trabajo:

Tipo: Formal, circulante.

Finalidad: Controlar tiempo por salidas particulares solicitadas por el personal.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica. El agente complementa los datos de la nota impresa que contiene: Lugar y Fecha, organismo en el que revista el empleado, Nombre y Apellido, Sector Jefe al que se dirige, motivos por el que abandona las tareas. A continuación se registra la hora de salida y posteriormente la de regreso. El Jefe inmediato deja constancia de si debe compensar las horas. Firma del empleado. Autorizado Firma del Jefe de Sector y Firma del Jefe de Personal.

Cantidad y destino de las copias: Original, archivo en el Departamento de Personal.

43. Parte Diario de Novedades: Similar al documento número 18, con pequeñas variantes.

44. Tarjeta de control de horario: Similar al documento número 40, con variantes no significativas.

45. Ficha de Personal:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Extractar datos del personal.

Descripción: Ficha de cartulina azul, tamaño 210 x 240 mm. con índice indicador saliente al costado derecho de 20 por 40 milímetros. Datos Personales: Apellido y Nombre, Documento de Identidad, Fecha de Nacimiento, Estado Civil, Nacionalidad, Domicilio, Profesión u Oficio, Fecha de nombramiento, Función que desempeña, Fecha de ingreso, Título, Categoría. Al dorso, Observaciones.

Cantidad y destino de las copias: Original, en fichero del Departamento de Personal.

46. Ficha de Asistencia y Puntualidad:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control individual de inasistencia y faltas de puntualidad.

Descripción: Ficha de cartulina de 120 por 200 mm. color verde. A la derecha se registra el año. Desde el margen izquierdo: Apellido y nombre, y debajo, Dependencia. Un recuadro dividido en seis columnas, contiene: Fecha, Expediente número, Artículo número, Desde, Hasta, Observaciones. La capacidad de registro es de ocho líneas. Al dorso contiene igual cantidad de columnas y títulos y dispone de 12 líneas para registro.

Cantidad y destino de las copias: Original, archivo en el Departamento de Personal.

Cantidad y destino de las copias: Original y duplicado. El original para el expediente y el duplicado queda en archivo en origen.

53. Ficha de postulante:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Extractar datos de postulantes.

Descripción: Hoja de tamaño oficio, impresión mimeográfica. Se completa con datos de identidad, domicilio, profesión u oficio, estudios cursados, antecedentes de trabajo, puesto que solicita y firma del postulante.

Cantidad y destino de las copias: Original, archivo en el Departamento de Personal.

Documentos utilizados por la Subsecretaría de Obras Públicas.

54. Solicitud para retirarse: Similar al documento número 42, con pequeñas variantes.

55. Parte Diario de Novedades: Similar al documento número 18, con variantes no significativas.

56. Planilla de horas extraordinarias:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Control mensual de horas extras trabajadas por el personal.

Descripción: Hoja tamaño oficio, color blanco, impresión mimeográfica.

En la parte superior debe complementarse el mes al cual corresponde. Siete columnas tienen el siguiente intitulado: Horario/Desde, Hasta. Agente/Apellido y nombre. Total horas. Motivo. Firmas/Agente, Responsable. Observaciones, Fecha.

Cantidad y destino de las copias: Original para archivo del Departamento de Personal.

57. Tarjeta de control de horario: similar al documento número 40, con pequeñas variantes.

58. Ficha de Personal:

Tipo: Formal, de posición.

Finalidad: Extractar datos del personal.

Descripción: En cartulina color blanco, tamaño 135 mm. por 205 mm.

En la parte superior, margen derecho registra el número de legajo. En líneas, Apellido y Nombres, Categoría, Documento de Identidad, Fecha de nacimiento, Estado Civil, Título, Domicilio, Teléfono, Localidad, Ingreso, Antigüedad Certificada, Actividad específica, Observaciones. Al dorso contiene un registro de licencias. Cinco columnas se utilizan para el registro de Año, columna en blanco, Parcial, Total, Observaciones.

Cantidad y destino de las copias: Original, en fichero del Departamento de Personal.

59. Ficha de Asistencia y Puntualidad: Similar al documento número 23, con variantes no significativas.

60. Solicitud de Reconocimientos Médicos: Similar al usado en la Dirección General de Personal, adaptado para el personal de obras. Variantes no significativas.

61. Planilla de Maestras. Haberes - Altas, Bajas: Similar al documento número 26.

Planilla Cambios Maestras: Similar al documento número 27.

62. Planilla de detalle. Altas: Similar al documento número 28.

63. Planilla de detalle. Bajas: Similar al documento número 29.

64. Planilla de detalle, cambios: Similar al documento número 30.

Es notable la falta de uniformidad tanto en el formato como en la disposición del contenido de los documentos utilizados por la Dirección General de Personal y otras dependencias que cuentan con oficinas de personal, como puede observarse fácilmente a través de las descripciones que anteceden.

Resulta difícil llegar a establecer el verdadero sentido de la relación de causalidad entre estas diferencias y las que también tienen los procesos utilizados tanto por la Dirección como por los otros organismos; pero surge como conclusión que, o no han habido intentos por parte de Personal de dar una solución a este problema - de más graves implicancias que lo que sugiere su apreciación superficial - o estos intentos no han podido contrarrestar el mayor vigor de los organismos que trataban de imponer sus propios criterios sin advertir, quizás, lo anárquico de los resultados de esta confrontación.

En diversos formularios es dable advertir faltas de ortografía en los epígrafes y otras formas donde la parte útil del documento sólo utiliza una parte de la hoja quedando en blanco, desaprovechada, la restante.

Todo el panorama observado marca claramente la necesidad, urgente, de normatizar los formularios con miras simultáneas a obtener economía, orden y regularidad procesal.

C A P I T U L O V I I I

MANEJO DE LA INFORMACION

SITUACION ACTUAL Y CRITICA

Dada la situación funcional y procesal, que ya hemos expuesto, no era de esperar que el aparato actual procesara formalmente otra información que la destinada a la liquidación y pago posterior de los sueldos y así resultó en la práctica. La única otra actividad vinculada con la intención de manejar algo de la mucha información que nace y se mueve con las actividades de administración de personal, fué ubicada a nivel de la Unidad de Reconocimientos Médicos.

Ante esta situación y antes de volcar comentarios respecto de lo que se hace en esta materia de manejo de información, es posible efectuar una crítica global en el sentido de que, salvo las excepciones señaladas, no existen actividades consciente y permanentemente dirigidas a organizar, dirigir y procesar la información requerida o necesaria. El único canal existente de informaciones es el jerárquico y eso significa, como es regla general, una serie sucesiva de cuellos de botella. Del análisis realizado no parece surgir que exista percepción clara acerca de la importancia de la información y su tratamiento más allá de las vicisitudes que deben afrontar funcionarios y empleados del área cuando un superior solicita la información en asuntos que son corrientes y que, sin embargo, desatan toda una actividad extraordinaria para su cumplimiento que siempre parece haber sido considerado eventual.

Sistematización de la información: Ya hemos manifestado que la única información que se procesa es la que se refiere a la liquidación de sueldos. La información que llega al Centro de Procesamiento de Datos guarda las formas y sigue los métodos y caminos que hemos descrito en los procesos correspondientes.

De todo el conjunto de operaciones resalta la falta de coordinación entre los distintos organismos y la dispersión de actividades relacionadas con la liquidación y pago de los sueldos a los agentes públicos. Esta dispersión es la que hace aparecer a la Sección Sueldos de la Contaduría General realizando la función de "puente" entre esas unidades y el Centro de Procesamiento de Datos con el resultado de producir una desconexión entre la fuente de la información (y posterior requisitor de datos) y quienes procesan la información.

Elaboraciones estadísticas: En ninguna de las etapas de la investigación realizada para acopiar datos acerca de las tareas efectivamente realizadas en el campo de la administración de personal, hemos podido obtener informaciones que indicaran la realización de estudios estadísticos por parte de la Dirección General de Personal o de cualquier otra de las unidades de personal que actúan en los distintos Ministerios. La única elaboración detectada es la que realiza el Servicio de Reconocimientos Médicos. Se trata de una elaboración de características simples pero que denota una inquietud que debe nacer del hecho de pertenecer este servicio al sector Salud y existir en éste la costumbre, normatizada, de efectuar registros estadísticos de sus actuaciones.

De las estadísticas elaboradas por este servicio se desprende que existe un 28% mensual de reconocimientos médicos que no concluyen normalmente. De este porcentaje, el 7,8% de los casos ocurren por domicilios mal especificados, el 5,2% porque en el domicilio no se contestó al llamado del mé-

dico, el 10,9 % por no encontrarse el empleado presente en el domicilio en el momento en que el médico se presenta para efectuar el reconocimiento, el 0,6 % no se justifica, el 0,4 % del personal visitado niega inasistencia al trabajo, el 1,9 % ya se ha reintegrado al trabajo en el momento del reconocimiento y el resto, o sea el 1,1 % pertenece a casos varios.

Estos datos demuestran lo que ya hemos vertido en otra parte de este trabajo respecto a los problemas de ubicación del domicilio. Se deduce de estos porcentajes, además, que el mayor porcentaje de injustificaciones pertenecen a personal que no se encontraba en su domicilio en el momento de la visita del médico, sin que haya podido adelantarse en la averiguación respecto a las posibles causas de este problema. Una de ellas puede ser que, ante la presencia de una dolencia de cierta significación, el enfermo, capaz de movilizarse, haya asistido a un consultorio médico para su tratamiento.

El servicio de Reconocimientos Médicos realiza otros tipos de relevamientos estadísticos que no comentamos porque la falta de datos provoca la ausencia de una definición del universo a comparar.

C A P I T U L O IX

RECURSOS MATERIALES Y DISPOSICION DE OFICINAS

Situación actual y crítica

La Dirección General de Personal está ubicada en el sector oeste del segundo patio interior (norte) del edificio de la Casa de Gobierno.

El área en que opera tiene una superficie útil total de 113,52 metros cuadrados y se encuentra dividida, tal como puede apreciarse en la figura número 7, en cuatro ambientes a los que identificaremos mediante las letras a, b, c y d.

La oficina de acceso (ambiente a), ocupa un espacio de 4 x 4,80 metros; construcción antigua; paredes de mampostería de ladrillos; pisos de mosaicos calcáreos negro; cielorraso de cartón prensado, de considerable altura; techo de chapa de fibrocemento. La puerta de entrada es de dos hojas de abrir y de 1,40 metros de ancho. Tiene escasa luz natural.

La oficina contigua (ambiente b), es el nudo principal del conjunto, el espacio ocupado es de 5 x 12,50 metros. La construcción de esta oficina y las restantes data de unos siete años y todas tienen paredes de mampostería de ladrillos; pisos de mosaico calcáreo rojo y techos de losa cerámica a un nivel aproximado de tres metros. Este ambiente recibe luz natural y ventilación por cuatro ventanales orientados al norte, de 1,60 x 1 metro cada uno. Esta oficina se encuentra subdividida en dos áreas de trabajo mediante armarios utilizados como elementos divisorios.

Separada de la anterior por una mampara de madera y vidrio, se encuentra la oficina destinada al despacho del Director, (ambiente c), sus medidas son 4,20 x 3,80 metros; recibe luz y ventilación por una ventana de 1,60 x 1 me-

tro, orientada hacia el sur.

Contigua a esta última y separada de ella por un placard y del ambiente que hemos denominado "b" por una mampara de madera y vidrio, se encuentra la última oficina a considerar (ambiente d); ocupa una superficie de 3,70 x 3,80 metros y tiene una ventana de iguales dimensiones a la de la oficina que ocupa el Director.

El ambiente "a" ocupa una superficie total de 19,20 metros cuadrados, de la que se reserva un área de 3,20 metros cuadrados para el público. Este espacio es realmente limitado sobre todo si se considera el espacio que cubre el accionar de la puerta. Los archivos ocupan 3,73 m² y siendo éste el paso obligado del personal y demás personas que ingresan al resto de las oficinas, hemos considerado a este fin una reserva de 0,80 cms. de ancho y el largo de la oficina, lo que totaliza una superficie de 3,84 m². Deduciendo, queda un espacio útil para el personal que presta servicios en este área de 8,43 m² o de 2,81 m² por persona considerando 3 empleados, aunque eventualmente suelen trabajar cuatro. Esa superficie de 2,81 m² es la que dispone el empleado con el mobiliario (escritorio y/o mesa y silla) con el cual se desempeña.

Al fondo de esta oficina está el acceso a la oficina general que señalamos con b), de 62,50 m², de forma rectangular de 5,00 x 12,50 metros, siguiendo la orientación de este a oeste.

Aproximadamente a 8,50 metros de la puerta de acceso, un conjunto de 3 armarios metálicos con puertas corredizas subdivide el ambiente. En las paredes ubicadas al costado de la puerta de entrada y laterales, están ubicados

los archivos y ficheros en la primer subdivisión y en la segunda hay una fotocopiadora y un fichero de madera. La superficie ocupada por estos muebles es de 11,24 metros cuadrados, que sumada al necesario pasaje de 0,80 cms. de ancho por la distancia desde la puerta hasta la subdivisión, determina una superficie útil de 44,46 metros cuadrados, una vez realizada la deducción del total. Once empleados desarrollan diversas actividades, disponiéndose para cada uno de una superficie de 4,04 m² en la que estará ubicado el escritorio y/o mesa y silla que requiera para su desenvolvimiento. Los escritorios, mesas y sillas existentes ocupan una superficie de 8,83 metros cuadrados.

Esta oficina, tiene dos puertas sobre el costado sur que permiten el acceso a una oficina privada utilizada por la Dirección y a una semiprivada que utilizan dos empleados para control e información de horas extras y salario familiar.

El despacho de la Directora, tiene una superficie de 17,29 m², dispone de piso alfombrado y de un placard y armario metálico, además de escritorio, mesa para máquina de escribir, una silla y un sillón. La superficie útil disponible excede los 14 metros cuadrados.

La otra oficina (d), ocupa una superficie de 14,53 m². Dispone de placard, armario metálico de puertas corredizas y un fichero de madera, que totalizan 2,11 m². Además contiene dos escritorios, dos mesas para máquina de escribir y cuatro sillones. La superficie útil por empleado excede los 6 m².

La circulación de empleados y público que accede por distintos trámites, congestionan los pasajes, provocan distracción del personal y molestan a las operaciones generales de oficina en los dos primeros ambientes que hemos detallado.

Los factores del medio ambiente son suficientes para que el trabajo se desarrolle en buenas condiciones. Amplios ventanales permiten proveer de luz natural a todas las oficinas excepto la de entrada que tiene puerta vidriada, bajo solera, afectando la iluminación. La luz artificial es del tipo fluorescente. El color de paredes es verde en los ambientes a y b y color rosa claro en los ambientes c y d, y el cielorraso color blanco pareciendo apropiado en relación a las dimensiones y altura de las ventanas y al promedio del gris y marrón del mobiliario.

Los ventanales facilitan la necesaria ventilación. Se utilizan en verano dos acondicionadores de aire ubicados en la oficina mayor b), que es donde se produce el mayor efecto de los rayos solares, también propician el mantenimiento de una atmósfera aceptable en otras oficinas. No obstante no es tan fácil controlar la temperatura de la oficina de entrada que carece de ventanales y el techo no provee de suficiente aislación térmica.

Para el calefaccionado se disponen de estufas con radiantes a velas, de gas natural en cada ambiente, siendo suficientes para el mantenimiento de la temperatura ambiental templada, no obstante no es pareja existiendo áreas excesivamente calientes con las dificultades emergentes, por cuanto no admite la ubicación de personas o muebles en las proximidades.

Hemos notado la existencia de ruidos que afectan el buen desenvolvimiento, cuando se produce mucha movilidad de gente que accede o sale de los distintos puestos de trabajo, que al provocar ruidos al caminar o conversar, producen distracciones en el personal.

En algunos sectores existe polvo, especialmente en los archivos que permanecen algún tiempo sin utilizar, produciendo un efecto psicológico adverso sobre el público y también sobre los empleados, afectando su rendimiento cuando tienen que trabajar con dichos elementos. Por insuficiencia de armarios, existe documentación acumulada encima de las estanterías, armarios e incluso sobre escritorios. Se aprecia desorden de legajos, carpetas y otros documentos en archivo.

Consideramos de utilidad referirnos a algunos inconvenientes observados, propios de una poco diagramada distribución de equipos y del tránsito de público o empleados de la dirección o de otras reparticiones que acceden por diversos motivos a distintas áreas de trabajo.

El caso que ejemplificamos pone de manifiesto algunas incoherencias que han surgido del análisis del proceso de liquidación y Pago de Haberes en la fase de control de Asistencia y Puntualidad, que fuera desarrollado en el punto 1.3 de este estudio, como puede observarse en el diagrama de circulación de trámite presentado en la figura Nº 6.

Una simple operación, que determina un considerable movimiento todo a lo largo de las oficinas a) y b), es el servicio de fotocopiado que facilita el acceso de empleados de otras dependencias, ocasionado por la ubicación de la fotocopidora.

También llama la atención la existencia de archivos de legajos de personal en la oficina de entrada, en armarios colocados próximos las paredes laterales de la oficina grande y en los armarios utilizados como divisores de la misma. Esta dispersión de elementos y actividades afines, cuya ope-

ración no vincula al personal directamente con el público, permite prever que no se han tenido en cuenta principios y normas de buena disposición de elementos en relación con las necesidades de operación a realizar.

Estudios de Organización y Métodos, de la Administración Pública de Canadá, considera un espacio saludable mínimo para oficinas ventiladas con ventana, de 5 metros cuadrados por persona.

Con relación al espacio útil por persona que hemos determinado en las oficinas de la Dirección General de Personal, el promedio es inferior a ese mínimo en la oficina de entrada y en la oficina grande, agravado por el acceso de personas que ingresan por distintos trámites y que llega en algunas oportunidades a congestionar las áreas de trabajo.

La característica más visible del mobiliario es su falta de uniformidad, casi podría hablarse de su diversidad. Esta circunstancia no sólo afecta los aspectos estéticos, importantes en la creación de un clima agradable, sino también, los exclusivamente funcionales.

Los escritorios, diez en total, son disímiles en tamaño, color y modelo. Cinco tienen tablero de vidrio, tres de fórmica y dos de madera. Los más grandes, cinco en total, oscilan entre 1,45 a 1,50 metros de largo. Dos, entre 1,20 a 1,30 metros y tres más chicos, dos de ellos de 0,90 y uno de 1,00 metro. El estado de conservación es bueno.

Igual situación se observa con relación a las mesas chicas. Dos son metálicas; cuatro tienen tablero de fórmica, entre ellas tres son de iguales características y una difiere en tamaño y color. Todas en buen estado de uso.

Cuatro armarios de madera de puertas corredizas tienen todas distintas medidas.

Lo mismo acontece con cinco ficheros de madera, todos tienen distintas medidas. Tres tienen tapa que se levanta por un extremo y dejan al descubierto tres divisiones para fichas. Los otros dos, tienen cajones que se abren hacia el frente, uno es de dos cuerpos y el otros de tres. Los armarios y ficheros de madera se encuentran en buen estado de conservación.

Con relación a los diez ficheros metálicos tipo Kardex, cinco son de color gris claro y cinco de color verde oliva. En buen estado de uso.

Hay once archivos metálicos fijos de cuatro cajones, que conforman tres grupos de distintas medidas, color y marca. En buen estado de uso.

Los armarios metálicos tienen también medidas diversas. Dos medianos, de 1,50 metros de ancho. Tres son chicos, de 0,90 metro de ancho y uno grande tiene 2,00 metros de ancho. El estado de conservación es bueno.

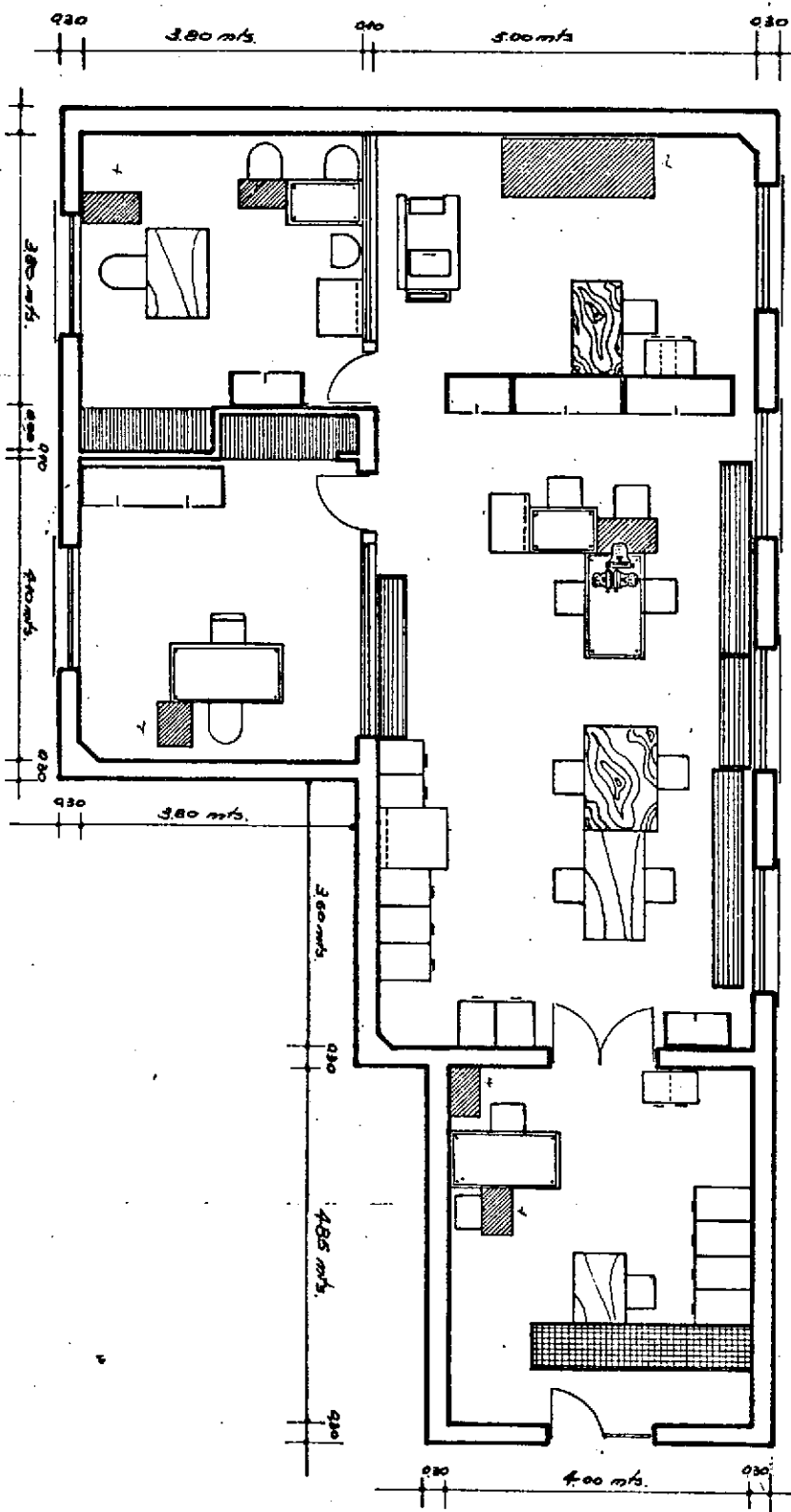
De un total de quince sillas metálicas tapizadas, dos están fuera de uso. Hay además, cinco sillones en buen estado.

En lo que hace a máquinas de oficina, se dispone de diez máquinas de escribir. Hay dos Olivetti, línea 88, de 120 espacios, en buen estado. Dos Olivetti Lexicon 80, de 120 espacios, en buen estado. Dos Remington 100, de 140 espacios, una de ellas con problemas de espaciamiento. Dos Remington Sperry Rand, de 120 espacios, en buen estado de uso. Dos Remington (modelo algo antiguo) de 130 espacios, una recientemente reparada y la otra en estado regular.

También se dispone de una máquina de calcular, en buen estado de uso.

En lo que respecta a la relación del mobiliario existente y las necesidades del mismo, el resultado es de significativa carencia. Esta situación se hace más crítica en los rubros de escritorios, sillas y armarios para archivo de legajos. En numerosos casos los escritorios son compartidos por dos empleados que, incluso, deben colocar sobre ellos sus máquinas de escribir.

En lo que hace a los armarios para archivos de legajos existentes, su altura parecería no ser la adecuada con el consiguiente desaprovechamiento del espacio vertical.



SIMBOLOS DE DISPOSICION

- Mostrador madera (3.00m x 0.61m)
- Mesas (2.00m x 0.80m - 0.80m x 0.46m - 0.61m x 0.41m - 0.60m x 0.45m.)
- Armario madera puertas corredizas (3.00m x 0.42m - 2.65m x 0.42m - 2.25m x 0.38m - 1.50m x 0.42m)
- Armario puertas corredizas (metal) (1.50m x 0.50 - 0.90m x 0.50m)
- Archivo fijo 4 cajones (0.79m x 0.49 - 0.67m x 0.50m - 0.64m x 0.48m)
- Fichero Madera (0.85m x 0.80m - 0.60m x 0.70m - 0.80m x 0.50m)
- Fichero madera (0.75m x 0.41m - 0.69m x 0.49m)
- Fichero madera (0.69m x 0.49m)
- Escritorio tablero vidrio (1.50m x 0.80m - 1.15m x 0.80m - 0.90m x 0.60m)
- Escritorio tablero formica (1.50m x 0.80m - 1.20m x 0.80m - 1.00m x 0.60m)
- Escritorio tablero madera (1.44m x 1.00m - 1.30m x 0.69m)
- Fotocopiadora Xerox.
- Armario aparador metal
- Silla empleado
- Sillon.

SECRETARIA DE ESTADO DEL COPADE	Estudio: Organización del Sistema Administración de Personal	Figura: 7
	Titulo: DISPOSICION OFICINAS	
DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA		Fecha: septiembre 1976

SEGUNDA PARTE

SINTESIS Y FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA

Tal como señaláramos al comentar las principales conclusiones del estudio, las únicas actividades de administración de personal que se desarrollan a nivel central son, prácticamente, las de registros - con serios inconvenientes- y las correspondientes al pago de sueldos. Resulta innecesario subrayar que se trata de los aspectos más elementales de todos lo que se incluyen en el concepto de administración de personal.

A nivel sectorial la situación es, en líneas generales y salvo algunos casos tan dignos de mención como escasos, aún más desfavorable. La entera situación está indicando la inexistencia de un organismo responsable por las funciones de normatizar, coordinar, armonizar criterios y orientar, desde el nivel central, la ejecución de actividades que deben desarrollarse a nivel sectorial y aún subsectorial.

El panorama general que ofrece esta trascendente área de actividades administrativas es el de un conjunto de actividades desintegradas, sueltas, entregadas al criterio particular de cada uno de los sectores, arrastrando todos los problemas que esa falta de uniformidad genera en el seno del personal empleado y, desde luego, en el trabajo. Existen campos prácticamente inexplorados y aún los que se han intentado penetrar, no están organizados en la mejor forma.

Dos ejemplos resultarán suficientemente ilustrativos: las funciones de selección y remuneración. No se ha podido encontrar evidencias de que existan métodos o procedimientos para el estudio de las necesidades, la realización de un reclutamiento activo, la elección y desarrollo de los sistemas más adecuados para seleccionar candidatos y otras actividades necesariamente vinculadas a

esta función.

La otra función que, en general, es desempeñada a través de procesos y esfuerzos significativos, la de remuneración, presenta deficiencias tales como limitarse al pago de sueldos, con total ausencia de cualquier trabajo permanente de estudio de la adecuación de los niveles, de análisis de la clasificación de sueldos y de su compatibilidad con las tareas ejercidas por los agentes, especialmente en cuanto a los cambios impuestos por las necesidades de los servicios o por el desarrollo de aptitudes y capacidades personales. Otra deficiencia que debe destacarse es su ubicación en organismos de contabilidad en lugar de estar en un organismo de personal; esto explica, incluso, las limitantes expuestas anteriormente.

Los puntos de vista tradicionales respecto a los problemas administrativos conectados con los empleados y su trabajo giran alrededor de dos áreas fundamentales de interés: la asistencia y previsión (también llamada seguridad social) directamente ligada con el propósito - a veces casi filantrópico - de satisfacer las necesidades del empleado y sus familiares y otra conocida como administración de personal que se relaciona con la atención ordenada de las actividades repetitivas vinculadas con el empleo de las personas, tales como reclutamiento, selección, ingreso y otras pasando por la descripción, evaluación y clasificación de cargos, etc. y cuyo propósito es adaptar los empleados a la estructura. Algunas veces se unen a estas técnicas otras dirigidas a prever y/o corregir posibles perturbaciones o conflictos.

Las materias contenidas en estas dos áreas son necesarias pero han demostrado no ser suficientes y ello porque no basta con procurar la satisfacción - o

evitar el descontento - a través del uso de las técnicas de relaciones industriales o de las relaciones humanas. Tampoco es suficiente ordenar las circunstancias del empleo; debe considerarse las necesidades, las aspiraciones y el potencial del individuo. Es responsabilidad de la administración lograr que estos valores y aspiraciones del individuo se encaucen hacia la energía y el desempeño que requieren las instituciones.

Los puntos de vista que hemos mencionado refieren al empleado como un problema, un costo o un conflicto en potencia; es necesario considerarlo, también, como un recurso, el más auténtico, como la oportunidad que tiene la administración de lograr trabajo productivo y, a través de él, cumplir sus finalidades y legitimar su existencia misma.

Una de las más significativas responsabilidades sustantivas de la administración es obtener trabajo productivo y, simultáneamente, favorecer la realización del empleado; esto último, implica no sólo asegurarle el medio de ganarse la vida, sino que pueda acceder a cierta jerarquía social, a la comunidad, en definitiva que se realice y se satisfaga como individuo y como ser social.

Organizar el trabajo es el primer paso, como afirma Drucker, el segundo, mucho más difícil, es lograr que el trabajo sea apropiado para seres humanos ya que la lógica de éstos es totalmente distinta a la lógica del trabajo.

Lograr que el empleado se realice implica considerarlo como un organismo que tiene particularidades distintivas, capacidades y limitaciones fisiológicas y psicológicas que producen modos diferenciados de accionar. Hay que mostrar consideración por el recurso humano en cuanto está integrado por personas y no por cosas y porque posee, a diferencia de otros recursos, personalidad, cierta capa-

cidad para trabajar o negarse a hacerlo y algún grado de control sobre la magnitud de su trabajo y su eficacia. Tratar así al recurso humano implica pensar en responsabilidad, motivación, satisfacción, incentivos, liderazgo, jerarquía social y función.

Hemos dicho que las dos áreas de interés, la asistencia y previsión y la administración de personal, propiamente dicha, son actividades necesarias pero no suficientes. Agregaremos aquí que son, además, presupuestos ineludibles de los otros aspectos considerados, es decir que el logro de un trabajo productivo y las posibilidades de realización del empleado comienzan por ellas, tienen comienzo de concreción a partir de un cierto orden y de condiciones aceptables de seguridad.

Por estas razones y, además, por considerar que en lo que hace a la asistencia y previsión se han dado pasos relativamente considerables si los comparamos con el grado de desarrollo del ordenamiento de las actividades vinculadas con el empleo de las personas es que este trabajo se centrará en éstas últimas, aconsejando que, hasta tanto no estén dadas las condiciones de operación eficiente y efectiva de las actividades de administración personal, la consideración de las cuestiones relativas a la productividad del trabajo y a la realización de los empleados sean incorporadas a las políticas de personal.

Para la organización de las funciones y/o actividades de administración de personal, como para las de cualquier otra función-medio, la única respuesta encontrada hasta este momento por la técnica administrativa a los problemas que generan la necesidad simultánea de coordinación central y penetración en los distintos sectores, sin generar cuestiones de susceptibilidad o celo por la interferen-

cia, es la idea de "sistemas", que es la que hemos adoptado.

Sin propender, de ninguna manera, a la centralización de un servicio de apoyo y, por otra parte, obteniendo los mismos resultados en cuanto a la coordinación y uniformidad se refiere, la utilización del "sistema", en lugar de organismos aislados, se basa en los siguientes hechos de la experiencia administrativa acumulada en las organizaciones públicas de suficiente magnitud:

- a. Las funciones-medio tienen aspectos o partes, funciones, actividades y procedimientos, que se deben realizar centralizadamente y otras u otros que se deben dejar, con ventajas, a cargo de cada uno de los sectores.
- b. Siendo en gran parte, una función de apoyo inmediato a la autoridad, se caracteriza por la importancia que reviste el factor "confianza" en cuanto a las personas que se deben hacer cargo de ellas. Por esa razón deben quedar bajo la libre disposición (jerárquico-administrativa) de la autoridad atendida por el apoyo.
- c. Contradictoriamente y desde un punto de vista funcional, normativo, se impone para una función de este tipo, más que para otras, la necesidad de uniformidad de criterios y procedimientos que no se puede obtener jamás si queda enteramente librada al arbitrio de cada autoridad sectorial, en lo que respecta a su conducción en los respectivos sectores. Igual argumento cabe si nos referimos a los subsectores.
- d. En muchos aspectos sería desperdicio de recursos, nunca abundantes, y duplicidad de esfuerzos por la realización de trabajos similares, el dejar que se realicen, en cada nivel, todas las actividades que corresponden a esta función. Además, toda la experiencia indica que la creación

de institutos técnicos centrales para brindar estos servicios a los distintos sectores y niveles, nunca produjo los resultados esperados por la resistencia de estos mismos sectores y unidades operativas a hacer uso o solicitar el apoyo que puede brindarles ese instituto central considerado siempre ajeno e inadecuado para sus necesidades.

Estas y otras consideraciones de similar importancia, derivadas de hechos reales y perfectamente conocidos de todos cuantos desarrollan su actividad en las reparticiones públicas, condujeron a la construcción de un nuevo concepto administrativo, apto para responder a todas y cada una de esas dificultades organizativas: el concepto de "sistemas". Por sistema se quiere significar un conjunto de normas, organismos y procedimientos referidos o vinculados a una materia y enlazados o coordinados entre sí, tan estrechamente, que constituyen un todo indivisible, a pesar de la relativa independencia funcional u operativa que pueden tener cada una de sus partes componentes. Esas partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común (Jiménez Castro).

En los sistemas no existen unidades aisladas; hay un "organismo central" cuyas actividades son importantes para normar su funcionamiento, pero han de existir otras partes componentes que son las que suelen llamarse "organismos o unidades sectoriales" y, si las dimensiones y necesidades del sistema lo justifican, "organismos o unidades subsectoriales".

Esta concepción se encuentra en los sistemas orgánicos del cuerpo humano y además en el sistema planetario del universo. En el caso de los sistemas administrativos los organismos componentes se unen entre sí por líneas de coordina-

ción funcional, de autoridad exclusivamente técnica, para el dictado de normas. Toda la autoridad jerárquica, administrativa, queda en manos de las autoridades en cuyo ámbito debe actuar cada uno de los organismos o unidades componentes del sistema.

No se trata, como se ve, del conocido método de crear "delegaciones" de un organismo dentro de otros. En este método, el de las "delegaciones", los delegados mantienen su dependencia jerárquico-administrativa del organismo central delegante. La autoridad sectorial en cuyo ámbito se instala una delegación no tiene poder de mando sobre ella. En el "sistema", sí. La elección del titular de la unidad sectorial o subsectorial estará basada en la confianza de la autoridad, sectorial o subsectorial, a quien va a servir; el poder disciplinario, el poder de mando, es exclusivamente de dicha autoridad. El organismo central en nada interfiere. Sus relaciones están limitadas a la orientación técnica de las funciones, a la normatización del contenido de las actividades.

Con la adopción de los sistemas de organismos, se elimina la interminable discusión sobre las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los distintos servicios de apoyo. Estos podrán concentrarse más en dirección al centro o más en dirección a los sectores, según las necesidades y conveniencias peculiares de cada momento, de cada circunstancia política o administrativa, toda vez que estos movimientos se efectuarán a través del sistema, sin romperlo, y manteniéndose, por lo tanto y en cualquier hipótesis, el control global de la situación.

Finalmente se notará como, con la adopción de la figura de sistemas, tende-

rá a desaparecer el problema de resistencia de las unidades operativas sectoriales a utilizar los servicios de apoyo técnico que el sistema puede, con economía de recursos, brindarles. Y esto será así porque no se planteará la cuestión de estar recurriendo a un organismo extraño - las unidades sectoriales o subsectoriales del sistema son parte del mismo organismo al cual pertenece la unidad operativa, es decir del mismo Ministerio o de la misma Subsecretaría.

En nuestro caso, el de la administración pública provincial, hemos tomado en cuenta el hecho de que ya existe, aunque sean embrionariamente, la idea de sistema. Los textos legales a que hemos referencia son casi explícitos y, además, está el hecho de que en numerosos sectores se realizan algunas, aunque sean escasas, actividades propias de un sistema que comprende a las actividades de personal.

Al diseñar el sistema de administración de personal se ha determinado la existencia de tres niveles: un organismo o unidad central, unidades sectoriales y unidades subsectoriales.

El organismo central del sistema, previsto sobre la base de la actual Dirección General de Personal, dependerá, al igual que ésta hoy, de la Secretaría General de la Gobernación y, como cabeza del sistema, sus actividades tendrán, además del carácter de estudio, asesoramiento y ejecución, el de coordinación y normatización en relación a las unidades sectoriales - y subsectoriales cuando corresponda - según lo señalado en el proyecto.

La ubicación de las unidades sectoriales del sistema bajo la dependencia de los Subsecretarios y no de los Ministros, es consecuencia directa de dos circunstancias, la primera de ellas se refiere al hecho de que es a nivel de las Subsecre-

tariás, en general, donde se identifican los agrupamientos funcionales manejables, planificables y controlables; la segunda se refiere a que, en casi todos los casos, de las Subsecretarías dependen las Direcciones (u organismos similares) de Administración.

El nivel aconsejado para estas unidades sectoriales es el de departamentos, dependientes del Subsecretario a través de las referidas Direcciones de Administración u organismo que haga sus veces.

Corresponde a estas unidades sectoriales las actividades de estudio, asesoramiento y ejecución, en su ámbito, bajo la coordinación y normas del organismo central y la coordinación, a su vez, de las actividades de las unidades subsectoriales.

Finalmente, el proyecto prevé que, a nivel de Direcciones Generales o Direcciones, según el caso, operen unidades subsectoriales cuyo nivel podrá ser el de División, Sección u Oficina, dependiendo de la importancia y volumen de los problemas de personal de ese organismo. Puede llegar, incluso, a no ser necesario que exista una unidad para tal fin, sino que baste asignar tales actividades a un funcionario o empleado para que las ejecute con carácter permanente.

A las unidades subsectoriales le competen realizar en sus correspondientes ámbitos, las actividades de estudio, asesoramiento y ejecución relacionadas con la administración de personal y bajo coordinación y normas del organismo central o de la unidad sectorial, según corresponda.

TERCERA PARTE

PROPUESTA

MANUAL DE ORGANIZACION

09

OBJETIVO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Implantación, mantenimiento y desarrollo en todo el ámbito de la administración pública provincial, de planes, políticas, métodos y procedimientos, tanto técnicos como administrativos, que aseguren un esfuerzo continuado y uniforme para conseguir, en forma simultánea, tanto un grado de rendimiento acorde con la responsabilidad de las instituciones públicas como la satisfacción de sus agentes en el trabajo y en el cargo, y su realización como seres humanos.

CAPÍTULO I

ATRIBUCIONES DE LAS AUTORIDADES A LAS CUALES
ESTA SUBORDINADO EL SISTEMA

1. Atribuciones y responsabilidad de las autoridades a las cuales está subordinado o vinculado el sistema, sin perjuicio de las que la Constitución reserva especialmente al Gobernador u otros funcionarios:

1.1. Gobernador de la Provincia

1. Nombrar funcionarios y empleados públicos.
2. Determinar la exoneración o cesantía de funcionarios y empleados públicos.
3. Conceder jubilaciones.
4. Aplicar las penalidades de su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.
5. Autorizar los movimientos de personal entre los distintos Ministerios y Secretaría.

1.2. Secretario General de la Gobernación

1. Presidir la Comisión de Selección.
2. Homologar los resultados de los procesos de selección.
3. Dictar instrucciones acerca de la selección.
4. Pronunciarse acerca de la concesión de becas a funcionarios y empleados.
5. Dictar normas sobre régimen jurídico del personal, que no requieran y/o dependan de decreto del Poder Ejecutivo, o que instruyan sobre la aplicación de normas aprobadas por decreto.
6. Dictar instrucciones a partir de los dictámenes y/o interpretaciones de textos legales fijadas por la Asesoría de Gobierno, en asuntos re-

ferentes a la administración del personal de la administración pública.

7. Asumir la representación del Gobernador para evitar la comisión de actos irregulares en el área propia de administración de personal.
8. Dictar normas referentes al sistema de pago de sueldos.
9. Juzgar recursos interpuestos en cuestiones relativas a la administración del personal de la administración pública.
10. Autorizar y otorgar credenciales a los médicos encargados de exámenes y reconocimiento del personal.
11. Designar médicos para pericias administrativas en sumarios.
12. Decidir sobre casos de aplicación del régimen de incompatibilidades.
13. Dictar normas que hagan al más eficiente desempeño de las funciones de administración de personal, o proponerlas al Gobernador cuando sea necesario su aprobación por decreto.

1.3. Ministros

01. Proponer al Gobernador los nombramientos y/o adscripciones que necesitare el Ministerio.
02. Aplicar las sanciones que sean de su competencia, según la legislación vigente.
03. Proponer al Gobernador, la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.
04. Aprobar las propuestas de promoción y ascenso de empleados del Ministerio, según lo previsto por las normas vigentes.
05. Proponer al Gobernador la promoción y ascenso de empleados, cuando las normas vigentes así lo determinen.

06. Decidir las cuestiones vinculadas con el régimen jurídico del personal, que sean de su competencia, según lo dispuesto por las disposiciones legales en vigencia.

1.4. Subsecretario

1. Proponer al Ministro y, por su intermedio, al Gobernador, los nombramientos y adscripciones que necesitare el sector.
2. Aplicar al personal las penalidades que sean de su competencia de acuerdo a la legislación vigente.
3. Proponer al Ministro o al Gobernador, por su intermedio, la aplicación de sanciones que escapen a su competencia de acuerdo a la legislación vigente.
4. Aprobar las propuestas de promoción y ascenso de empleados del sector o elevarlas a consideración superior, según lo previsto en la legislación y normas de administración de personal.
5. Decidir las cuestiones relativas al régimen jurídico del personal que sean de su competencia, según la legislación y demás normas vigentes de administración de personal.
6. Ejercer la superintendencia de las actividades de selección de personal que se realicen en el sector en los casos previstos en las normas de administración de personal.

1.5. Directores de Organismos

1. Introducir al nuevo empleado en el ejercicio de sus actividades y determinar la unidad en que prestará servicios.
2. Comunicar a la unidad sectorial de administración de personal la existencia de vacantes y las necesidades de personal.

3. Autorizar los movimientos de personal en el ámbito de la Dirección.
 4. Elevar a la unidad sectorial de administración de personal los partes de asistencia, puntualidad y novedades del personal que depende de la Dirección.
 5. Elevar al Subsecretario las propuestas de promoción y ascenso del personal de la Dirección.
 6. Pronunciarse en las cuestiones referidas al régimen jurídico del personal de la Dirección, o decidir al respecto según lo dispongan la legislación y las normas complementarias vigentes.
 7. Aplicar las sanciones disciplinarias de su competencia.
 8. Elevar informes periódicos a la unidad sectorial de administración de personal, sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de la Dirección.
 9. Autorizar la extensión de la jornada de trabajo, según las necesidades del servicio y de acuerdo a la legislación vigente.
 10. Autorizar los desplazamientos del personal fuera de la sede y solicitar, en los casos en que corresponda, la concesión de viáticos.
 11. Decidir o elevar a la consideración de las autoridades superiores, según lo dispuesto en las normas vigentes, el plan de licencias del personal de la Dirección.
 12. Proponer a las autoridades superiores la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.
- 1.6. Jefes inmediatos.
1. Distribuir el trabajo entre el personal, de acuerdo a las necesidades

del servicio y a las aptitudes de cada uno.

2. Rendir informes a la superioridad sobre los empleados en período de prueba.
3. Controlar directamente la asistencia y puntualidad.
4. Prestar información a la superioridad sobre la eficiencia y merecimientos de cada empleado para los fines de promoción y ascenso.
5. Participar en la elaboración del plan de licencias de la Dirección.
6. Pronunciarse e informar en los procesos referidos al régimen jurídico del personal de su dependencia.
7. Aplicar las sanciones que le competen según la legislación y demás normas vigentes.
8. Solicitar el personal necesario para el cumplimiento de las funciones y/o actividades de la unidad.
9. Mantener la disciplina en el local de la unidad.
10. Indicar a la superioridad las necesidades relacionadas con los servicios, tales como desplazamiento de empleados, extensión de la jornada de trabajo, capacitación y adiestramiento, etc.
11. Proponer a las autoridades superiores la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.

C A P I T U L O I I

UNIDAD CENTRAL DEL SISTEMA

1.1. MISION Y ESTRUCTURA

Misión

Estudio, asesoramiento, coordinación, normatización y, en su caso, ejecución de los planes, políticas, métodos y procedimientos necesarios para asegurar el efectivo cumplimiento de las funciones y actividades propias de la administración del personal.

Estructura

1. Dirección General de Personal.
 - 1.1. Departamento de Reclutamiento, Selección e Ingreso.
 - 1.2. Departamento de Remuneración, Registro y Estadística.
 - 1.3. Departamento de Régimen Jurídico.
 - 1.4. Departamento de Contralor Médico.
 - 1.5. Departamento de Administración y Despacho.

SECRETARIA
DE ESTADO
DEL COPADE

Estudio: Organización del Sistema
Administración de Personal

Figura:
8

Título:
ESTRUCTURA JERARQUICA

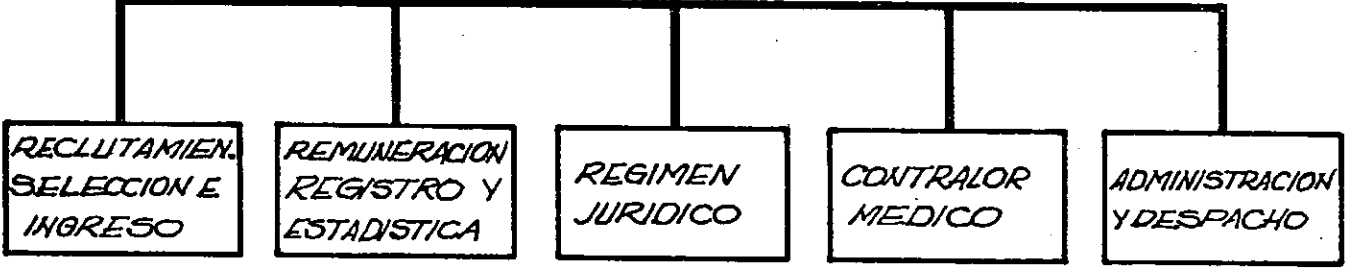
DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

Fecha:
Septiembre 1976

DIRECCION

DIRECCION

DEPARTAMENTO



GOBERNADOR
SECRETARIA GENERAL

Estudio: Organización del Sistema
Administración de Personal **9**
Título: RELACIONES FUNCIONALES
Fecha: Septiembre 1976

SECRETARIA
DE ESTADO
DEL COPADE
DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

UNIDAD CENTRAL

MINISTERIO

SUBSECRETARIA

SUBSECRETARIA

SUBSECRETARIA

UNIDAD SECTORIAL

UNIDAD SECTORIAL

DIRECCION

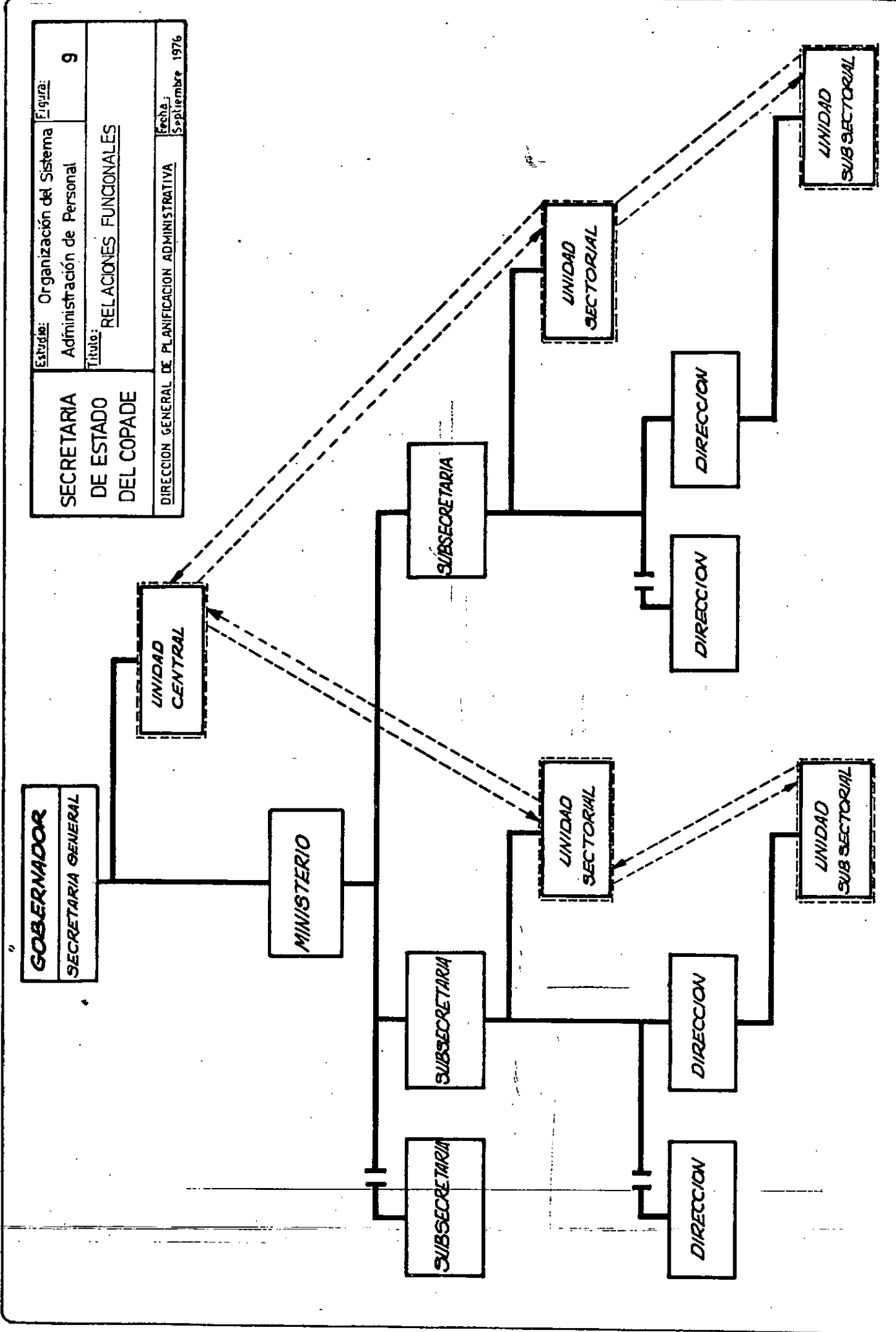
DIRECCION

DIRECCION

DIRECCION

UNIDAD SUB SECTORIAL

UNIDAD SUB SECTORIAL



1.2. FUNCIONES y/o ACTIVIDADES

1.2.1. Departamento de Reclutamiento, Selección e Ingreso.

01. Centralización de los pedidos de empleados de los distintos Ministerios (sectores).
02. Estudio y determinación de las necesidades concretas de personal para cada una de las especialidades y categorías de empleos.
03. Programación de las requisiciones de personal durante el año.
04. Determinación de políticas de reclutamiento.
05. Realización de programas de reclutamiento de personal.
06. Mantenimiento del registro de postulantes a ingreso a la Administración Pública.
07. Evaluación de las necesidades y estudio de procesos de selección de personal.
08. Realización de la selección de personal para la administración pública.
09. Elaboración de material destinado a selección técnica (solicitudes de admisión, tests, cuestionarios para entrevistas, etc.)
10. Entrevistas preliminares de eliminación (incapacidad física, personalidad inadecuada, impresión general desfavorable).
11. Estudio de antecedentes provenientes de solicitudes de admisión.

12. Realización y evaluación de tests y/o pruebas de selección de personal.
13. Determinación y publicación de listas definitivas de selección y comunicación a las autoridades sectoriales correspondientes.
14. Orientación y control de las actividades de selección de personal que se realicen en sectores especializados excluidos del régimen de selección central.
15. Orientación de la distribución del personal seleccionado según las vacantes existentes.
16. Control (posterior) del ingreso a la administración de los postulantes seleccionados.
17. Elaboración de normas acerca del período de prueba y control de su ejecución.
18. Orientación y normatización de la colocación inicial e integración del nuevo empleado.
19. Estudio y elaboración de normas sobre colocación y cambio de cargos o funciones.
20. Pronunciamiento sobre las posibilidades de adecuar los pedidos de traslados y permutas del personal a las necesidades del servicio y a las aptitudes del individuo.
21. Colaboración con la Unidad de Planificación Administrativa y Capacitación en la Programación y ejecución del adiestramiento del personal provincial.

22. Ayuda y orientación a las unidades sectoriales del sistema y a los jefes y empleados en general, a través de aquellas, en los problemas del personal suscitados en el desempeño de sus tareas.
23. Informar al personal todo lo relativo a programas de capacitación, cursos, reglamentaciones, etc. que hagan a una mayor preparación del mismo.

1.2.2. Departamento de Remuneración, Registro y Estadística.

01. Mantenimiento del Registro Central del Personal Provincial.
02. Mantenimiento del control estadístico general de dotación y vacantes.
03. Mantenimiento del control central de transferencias, permutas, adscripciones y otros movimientos de personal.
04. Coordinación, orientación y control de la aplicación de las normas sobre registros y controles de personal.
05. Elaboración de normas e instrucciones sobre registros y controles de personal.
06. Colaboración con la Unidad de Planificación Administrativa en la elaboración y actualización del Plan de Descripción y Clasificación de Cargos y Escalafón.
07. Administración y control de la aplicación del Plan de Descripción y Clasificación de Cargos y Escalafón.

08. Realización de estudios para fijación de niveles de remuneración, en colaboración con el Organismo Central de Planificación.
09. Asesoramiento sobre la política a seguir en materia de beneficios accesorios.
10. Administración y control de la aplicación del Plan de Remuneraciones.
11. Estudio y elaboración de normas para perfeccionamiento y coordinación del sistema de pago de sueldos.
12. Coordinación, orientación y control de las actividades administrativas, contables, mecanizadas y bancarias relacionadas con el pago de sueldos.
13. Determinar un plan de aumento por méritos, con porcentajes y frecuencia.
14. Estudiar las escalas de sueldos de otras administraciones, comparativamente.
15. Estudios de bonificaciones y de los beneficios marginales que se le conceden al personal.
16. Elaborar estadísticas periódicas de ingresos y egresos del personal y sus causas.
17. Fijación del calendario de pago de sueldos.
18. Elaboración y orientación de las estadísticas de personal.
19. Centralización de las informaciones relevadas en los distintos sectores.

- 101
20. Estudio y determinación de resultados que permitan apreciar la validez de los procedimientos de selección, estabilidad, reclutamiento, ascensos, políticas de relaciones humanas, etc.
 21. Ayuda y orientación a las unidades sectoriales del sistema y a los jefes y empleados en general, a través de aquéllas, en los problemas de personal suscitados en el desempeño de sus tareas.

1. 2. 3. Departamento de Régimen Jurídico

01. Exámen y dictamen sobre los actos de admisión de personal.
02. Pronunciamiento sobre los pedidos de licencia y demás solicitudes que involucren derechos o deberes.
03. Elaboración de normas reglamentarias del Estatuto del Empleado Público acerca del régimen jurídico del personal (Licencias, disciplina, sumarios, asistencia, estabilidad, responsabilidades, derechos, etc.).
04. Control de la aplicación de las normas sobre el régimen jurídico del personal y sobre promoción y ascenso.
05. Control de la aplicación del Estatuto y demás normas legales de administración de personal.
06. Perfeccionamiento continuo de la legislación sobre administración de personal.
07. Elaboración de normas y criterios de promoción y ascenso.
08. Consolidación periódica de las normas sobre administración de personal.

- 100
09. Dictamen y solución de dudas sobre la aplicación de las normas de administración de personal.
 10. Ayuda y orientación a las unidades sectoriales del sistema y a los jefes y empleados en general, a través de aquéllas, en los problemas de personal suscitados en el desempeño de sus tareas.
 11. Fijación y control de normas de seguridad y protección industrial, en coordinación con los sectores correspondientes.

1.2.4. Departamento de Contralor Médico

01. Elaboración de normas sobre reconocimiento y contralor médico de candidatos a empleados públicos.
02. Realización o diligenciamiento junto a los establecimientos de salud de la Provincia, de los reconocimientos e inspecciones médicas de candidatos a empleos públicos.
03. Elaboración de normas sobre reconocimiento y contralor médico de los empleados públicos para fines de licencias, permisos, etc.
04. Realización de los reconocimientos médicos en los empleados públicos de la Provincia o diligenciamiento de su realización en los establecimientos de salud en la Provincia, cuando sea necesario por razones de especialidad o de ubicación geográfica y posterior comunicación de sus resultados a la unidad subsectorial correspondiente.
05. Realización o promoción de las inspecciones médicas periódicas de las condiciones de salud física y mental de los emplea-

dos públicos y dictamen acerca de su necesidad de tratamiento, y comunicación de sus resultados, cuando corresponda según las normas vigentes, a la unidad sectorial o subsectorial correspondiente.

06. Mantenimiento del registro médico de todos los empleados públicos.
07. Realización de estudios y elaboración de normas sobre límites mínimos y máximos de edad para el empleado público y sobre los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud física y mental (en coordinación con las correspondientes unidades de salud pública).
08. Investigación de accidentes y realización de estudios tendientes a solucionar las causas.

1.2.5. Departamento de Administración y Despacho

01. Mantenimiento del control del personal que revista en la Dirección.
02. Registro y control de asistencia y puntualidad del personal y del movimiento de entrada y salida de la repartición.
03. Elaboración de los partes de asistencia, puntualidad y novedades de la Dirección.
04. Comunicación diaria a la unidad sectorial de personal de los partes de asistencia, puntualidad y novedades de la Dirección.
05. Comunicación al Departamento de Contralor Médico de las necesidades de reconocimiento médico del personal, según las normas vigentes.

06. Control de la distribución interna del personal en el ámbito de la Dirección.
07. Control de la dotación y de las vacantes en el ámbito de la Dirección.
08. Preparación de informes sobre evaluación de empleados en período de prueba, de acuerdo a la información de los jefes inmediatos de dichos empleados.
09. Elevación periódica y oportuna, según las normas vigentes, a la unidad sectorial de personal de los informes sobre empleados en período de prueba.
10. Preparación de informes sobre evaluación de eficiencia y de merecimiento, de acuerdo a las informaciones de los jefes inmediatos respectivos.
11. Elevación periódica y oportuna, según las normas vigentes, a la unidad sectorial de personal de los informes sobre evaluación de eficiencia y merecimiento.
12. Elaboración, actualización y control del plan de licencias de la Dirección según las normas vigentes.
13. Confección del proyecto de propuesta de promoción y ascenso de los candidatos en condiciones de recibir tales beneficios.
14. Elevación a la unidad sectorial de personal, previa vista a las autoridades de la Dirección, de la lista de los empleados en condiciones de ser promovidos y ascendidos.

15. Aplicación y control de la aplicación de sanciones disciplinarias, así como de su cumplimiento, cuando las mismas correspondan a las autoridades de la Dirección, según la competencia que le atribuyan las normas vigentes.
16. Confección de resoluciones sobre sanciones, licencias, estímulos, traslados, cambio de funciones, bajas, etc., cuando dichas decisiones estén reservadas, de acuerdo a las normas vigentes, a las autoridades de la Dirección.
17. Informes en expedientes relativos al régimen jurídico del personal (licencias, sanciones disciplinarias, sumarios, etc.).
18. Elaboración de informes y certificaciones relativas a la administración de personal.
19. Previsión de las necesidades futuras de empleo, de acuerdo a los planes de trabajo de la Dirección.
20. Recopilación y estudio de las peticiones de los jefes de departamento y otras sub-unidades (divisiones, secciones, etc.) en que se han producido vacantes o que requieren nuevos empleados.
21. Indicación a la unidad sectorial responsable de las actividades de administración de personal, de las necesidades de selección admisión o adscripción de personal.
22. Ubicación de los empleados en los sectores correspondientes de acuerdo a las necesidades del servicio detectadas y a las aptitudes del individuo.

23. Coordinación, orientación y control, en el ámbito de la Dirección, de la aplicación de las normas de administración de personal.
24. Notificación al personal de todas las resoluciones o reglamentaciones referidas al mismo.
25. Confeccionar y mantener permanentemente actualizada una ficha individual por cada agente de la repartición, registrando toda la información requerida por las normas vigentes.
26. Requerir al personal la presentación de la documentación necesaria, de acuerdo a las exigencias vigentes en su carácter de agente de la Administración Pública Provincial y asesorarlo en el trámite.
27. Confección de informes diarios y mensuales sobre permisos otorgados, inasistencias, suspensiones, etc. y otros requeridos por la unidad subsectorial de personal.
28. Autorización de las solicitudes de salidas de los agentes de acuerdo a las normas vigentes.
29. Asesoramiento e información al personal en todo lo relacionado a seguros, préstamos personales, jubilaciones, pensiones, Obra Social, etc.
30. Elaboración de las previsiones de necesidades de materiales de la Dirección.
31. Envío de las previsiones a la unidad sectorial responsable de las actividades de administración del sector.

32. Elaboración del cronograma interno de requisición de materiales, en base al cronograma que fije la unidad sectorial responsable de las actividades de administración del sector.
33. Preparación y envío de las requisiciones de materiales a la unidad sectorial señalada en el punto anterior.
34. Recepción de los materiales requisitados.
35. Custodia de los materiales adquiridos, dentro de los límites de almacenamiento que permitan las normas vigentes en materia de administración de materiales.
36. Distribución a las sub-unidades, de los materiales solicitados.
37. Orientación y supervisión del uso racional y correcto de los materiales.
38. Indicación a la unidad sectorial, responsable de las actividades de administración del sector, de las necesidades de reparación y baja de materiales.
39. Colaboración con dicha unidad sectorial de administración en el control del cumplimiento, en el ámbito de la Dirección, de las normas y legislación en materia de administración de materiales.
40. Control, del trámite interno de expedientes entre las distintas sub-unidades de la Dirección.

41. Preparación y expedición de expedientes en las formas y condiciones establecidas por las normas legales vigentes.
42. Información a interesados sobre la tramitación interna, entrada y salida de expedientes.
43. Mantenimiento del archivo de uso inmediato de la Dirección.
44. Transferencia al archivo sectorial de los documentos que no sean de utilización constante y privativa de la Dirección.
45. Inutilización de documentos según las normas vigentes.
46. Ejecución de los servicios mecanografía.
47. Ejecución de los servicios comunes de mimeografiado y duplicación.
48. Requisición a la unidad sectorial de administración de los vehículos de uso común que requiera la Dirección y control de su utilización.
49. Coordinación del flujo de información y expedientes para el Director.
50. Redacción de expedientes, notas, correspondencia y otros papeles.
51. Coordinación y preparación de las audiencias del Director.
52. Recepción y atención del público.
53. Asistencia directa e inmediata al Director.

-
54. Estudio y preparación de papeles, actos y expedientes para la firma del Director.
 55. Confeccionar informes periódicos sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de la Dirección.

3

1.3. ATRIBUCIONES, DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE FUNCIONARIOS

1.3.1. Director

De administración general

- 01. Elevar a las autoridades correspondientes la propuesta de presupuesto de la Dirección General de Personal.
- 02. Autorizar las erogaciones de la repartición, de conformidad con el presupuesto, la Ley de Contabilidad y demás normas de administración financiera vigentes.
- 03. Practicar todos los actos de administración de fondos afectados a la Dirección, de acuerdo a las normas que la regulan.
- 04. Intervenir en las licitaciones y contrataciones de la Dirección, en los casos previstos por la legislación vigente.
- 05. Ejercer la superintendencia de las actividades de los Departamentos de su dependencia.
- 06. Delegar autoridad en forma expresa y escrita, a los Jefes de Departamento.
- 07. Decidir en las cuestiones referidas a la aplicación del régimen jurídico del personal de la Dirección, en el ámbito de su competencia.
- ~~08. Elevar a la Superioridad las propuestas de promoción y ascenso del personal de la Dirección.~~
- 09. Introducir al nuevo empleado en el ejercicio de sus actividades y determinar la unidad en la que prestará servicios.
- 10. Comunicar a la unidad sectorial de administración de personal la existencia de vacantes y las necesidades de personal.

- 100
11. Autorizar los movimientos de personal en el ámbito de la Dirección.
 12. Elevar a la unidad sectorial de administración de personal los partes de asistencia, puntualidad y novedades del personal que depende de la Dirección.
 13. Aplicar las sanciones disciplinarias de su competencia .
 14. Elevar informes periódicos a la unidad sectorial de administración de personal sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de la Dirección.
 15. Autorizar la extensión de la jornada de trabajo, según las necesidades del servicio y de acuerdo a la legislación vigente.
 16. Autorizar los desplazamientos del personal fuera de la sede y solicitar, en los casos que corresponda, la concesión de viáticos.
 17. Decidir o elevar a la consideración de las autoridades superiores, según lo dispuesto en las normas vigentes, el plan de licencias del personal de la Dirección.
 18. Proponer a las autoridades superiores la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.

De administración específica:

19. Proponer políticas de reclutamiento.
20. Asesorar a las autoridades del Gobierno en materia de adm-

nistración de personal.

21. Dictaminar en las consultas que se le formulen acerca de la aplicación del Estatuto del Empleado Público, y demás normas referentes a la administración del personal, cuando así lo estipulen las disposiciones vigentes.
22. Ejercer la superintendencia del sistema haciendo verificar el desarrollo y aplicación de los planes, normas y procedimientos de las unidades de su dependencia funcional.

1.3.2. Jefes de Departamento

De administración general, (comunes a todos los jefes).

01. Adoptar medidas que aseguren una permanente información al personal que se encuentra bajo su dependencia, en cuestiones relativas a administración de personal.
02. Proponer programas, proyectos y actividades en cuestiones propias de administración de personal y concordantes con los planes y políticas vigentes, dentro del área de su competencia.
03. Proponer mejoras y/o cambios en los procedimientos administrativos y técnicos, en coordinación con el área de Planificación Administrativa.
04. Distribuir el trabajo, de acuerdo a las necesidades del servicio y a las aptitudes del personal.

05. Participar en la elaboración del plan de licencias del personal de la Dirección.
06. Asistir y asesorar a la Dirección en los aspectos relativos a su departamento.
07. Aplicar las sanciones que le competen, según la legislación y demás normas vigentes.
08. Mantener la disciplina en el local de trabajo.
09. Indicar a la superioridad las necesidades relacionadas con los servicios, tales como desplazamientos de empleados, extensión de la jornada de trabajo, etc.
10. Efectuar el control del uso y consumo de materiales en el departamento.
11. Supervisar las actividades que se desarrollan en el departamento.
12. Elevar los datos estadísticos que sean requeridos, elaborados en tiempo y forma.
13. Elevar las novedades para la liquidación de sueldos.
14. Proponer a las autoridades superiores la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.
15. Rendir informes a la superioridad sobre empleados en período de prueba.
16. Controlar directamente la asistencia y puntualidad de los empleados de su dependencia.

17. Prestar información a la superioridad sobre la eficiencia y merecimiento de cada empleado para los fines de promoción y ascenso.
18. Solicitar el personal necesario para el cumplimiento de las funciones y/o actividades de la unidad.
19. Indicar a la superioridad las necesidades relacionadas con los servicios, tales como desplazamientos de empleados, extensión de la jornada de trabajo, capacitación y adiestramiento, etc.

1.3.2.2. Jefe de Departamento de Reclutamiento, Selección e Ingreso.

01. Elevar el programa de requerimientos anuales de personal.
02. Proponer políticas de reclutamiento de personal.
03. Proponer normas sobre el desempeño de empleados en períodos de prueba.
04. Ordenar la publicación de listas definitivas de selección y su comunicación a las unidades sectoriales correspondientes.
05. Dictaminar acerca de las posibilidades de adecuar los pedidos de traslados y permutas del personal a las necesidades del servicio y a las aptitudes del individuo.

1.3.2.3. Jefe de Departamento de Remuneración, Registro y Estadística

- 01. Proponer normas e instrucciones sobre registros y controles de personal.
- 02. Asesorar sobre la política a seguir en materia de beneficios accesorios.
- 03. Proponer normas para el perfeccionamiento del pago de sueldos.
- 04. Proponer los tipos de estadísticas y métodos necesarios para su relevamiento en coordinación con el área específica de la Secretaría del COPA DE.

1.3.2.4. Jefe de Departamento de Régimen Jurídico

- 01. Dictaminar sobre actos de admisión de personal.
- 02. Proponer normas reglamentarias sobre administración de personal.
- 03. Dictaminar sobre aplicación de normas de administración del personal.

1.3.2.5. Jefe de Departamento Contralor Médico

- 01. Proponer normas sobre reconocimientos médicos.
- 02. Presidir la Junta Médica de la ciudad de Neuquén.

1.3.2.6. Jefe de Departamento Administración y Despacho

01. Proponer cronograma de requerimientos de materiales.
02. Autorizar la distribución de los materiales adquiridos.
03. Supervisar el uso correcto de los materiales.
04. Proponer la nómina de documentos a ser inutilizados, de acuerdo a las normas vigentes.

C A P I T U L O I I I
UNIDAD SECTORIAL DEL SISTEMA

1.1. MISION Y UBICACION ESTRUCTURAL

Misión

Realizar en su ámbito las funciones y actividades propias del sistema de administración de personal, dentro del campo que señalan las políticas y normas determinadas por la Unidad Central y en consonancia con ellas.

Ubicación estructural

Funciona una Unidad Sectorial en cada Subsecretaría de Estado. El nivel diseñado es el de Departamento. Depende jerárquicamente del Subsecretario a través de la Dirección de Administración.

SECRETARIA
DE ESTADO
DEL COPADE

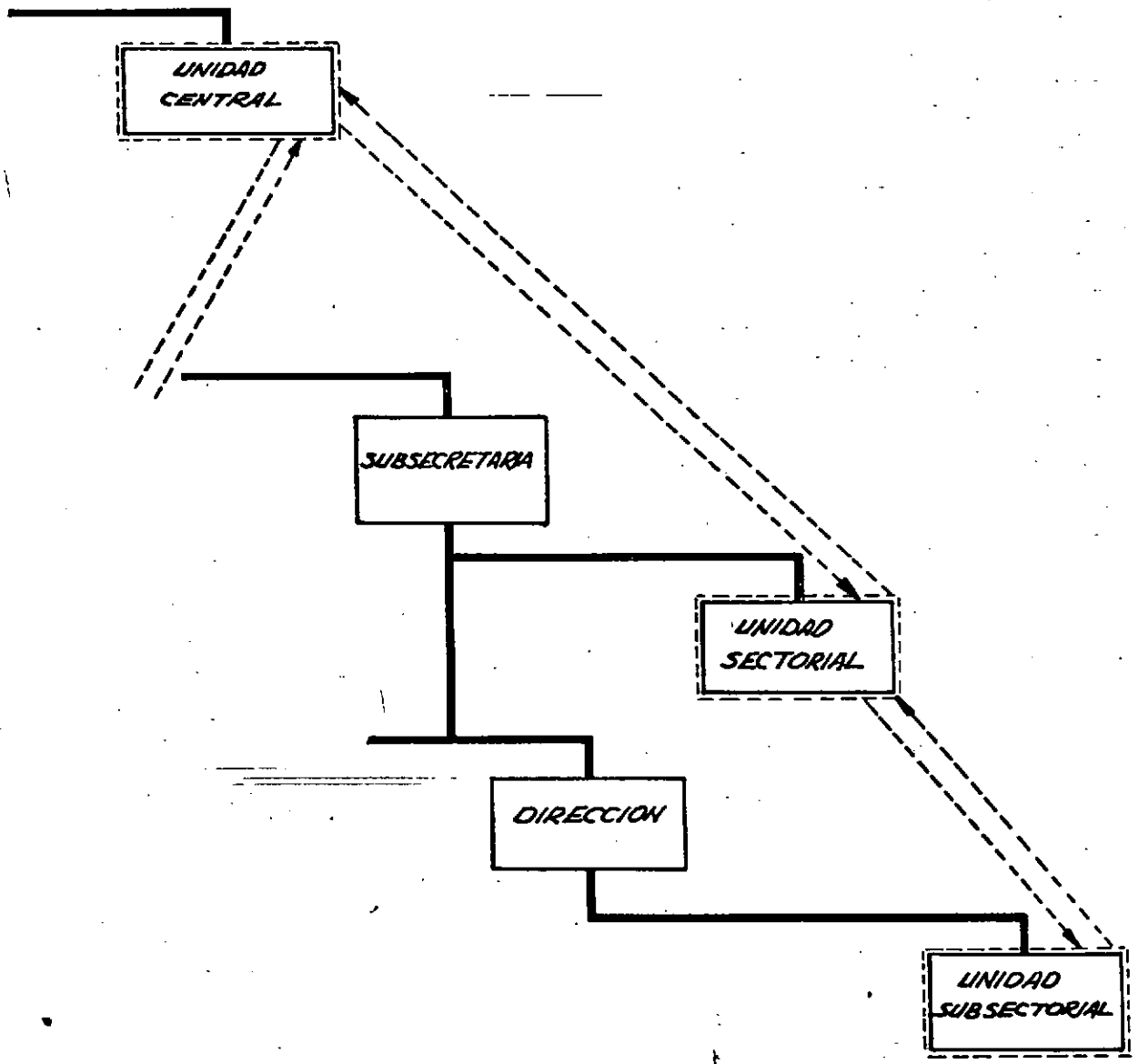
Estudio: Organización del Sistema
Administración de Personal

Figura:
10

Título:
RELACIONES FUNCIONALES

DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

Fecha
Septiembre 1976



1.2. FUNCIONES y/o ACTIVIDADES

01. Preparación y programación de las necesidades futuras de empleo de acuerdo con los planes de trabajo del sector (en coordinación con la unidad de planificación).
02. Recopilación y estudio de las peticiones de los Directores en cuyos organismos se han producido vacantes o se requieren nuevos empleados.
03. Indicación a la unidad central del sistema de las necesidades de selección y admisión o, en su caso, de adscripción de personal que revista en otros sectores.
04. Realización del reclutamiento y selección técnica, en casos especiales, bajo las normas y la coordinación de la unidad central del sistema.
05. Recopilación y estudio de los informes sobre evaluación de empleados en período de prueba, enviados por las unidades sub-sectoriales.
06. Preparación y diligenciamiento del expediente relativo a la incorporación de los nuevos empleados seleccionados, con comunicación a la unidad central del sistema.
07. Ubicación de los empleados en las unidades correspondientes de acuerdo a las necesidades detectadas de cada servicio y a las aptitudes del individuo.

- 08. Control de la distribución interna del personal entre las unidades del sector.
- 09. Información a la unidad central del sistema acerca de los movimientos de personal que afectan en forma permanente la distribución interna del mismo.
- 10. Exámen y control de partes de asistencia, puntualidad y novedades.
- 11. Mantenimiento del registro de datos personales y funcionales, asistencia, vacantes, movimientos y novedades del personal.
- 12. Control del movimiento interno del personal entre las distintas dependencias del sector.
- 13. Mantenimiento de los legajos del personal del sector.
- 14. Elaboración de las planillas de novedades para el pago de sueldos.
- 15. Revisación de las planillas de sueldo antes y después de su procesamiento electrónico por la unidad especializada.
- 16. Exámen de las informaciones sobre evaluación de eficiencia y merecimiento de los empleados para fines de promoción y ascenso.
- 17. Centralización de las propuestas de promoción y ascenso formuladas por las Direcciones que integran el sector.
- 18. Elevación a la autoridad correspondiente, de la lista de candidatos en condiciones de ser promovidos.
- 19. Elaboración de los actos de promoción y ascenso y comunicación a la unidad central del sistema, previa vista a las autoridades del sector para su aprobación.

- 20. Informe en expedientes relativos al régimen jurídico del personal (licencias, permisos, cuestiones disciplinarias, etc.).
- 21. Control de la corrección en la aplicación del sistema de promociones y ascensos, de acuerdo a las directivas de la unidad central del sistema.
- 22. Dictamen en los problemas que sobre cuestiones referidas a la administración de personal se susciten en el sector o envío de los mismos, según las normas vigentes, a la unidad central del sistema.
- 23. Aplicación y control de la aplicación de sanciones disciplinarias así como de su cumplimiento, cuando las mismas sean competencia de las autoridades del sector, según las normas vigentes.
- 24. Confección de resoluciones sobre sanciones, licencias, estímulos, traslados, cambio de funciones, bajas, etc., cuando dichas resoluciones estén reservadas a las autoridades superiores del sector, según las normas vigentes.
- 25. Elaboración de informes y certificaciones relativas a asuntos de administración de personal.
- 26. Coordinación, orientación y control, en el ámbito del sector respectivo, de la aplicación de las normas de administración de personal.
- 27. Investigación y compilación de registros estadísticos de todo lo relacionado con la administración de personal, bajo la coordinación del organismo central del sistema.

- 28. Colaboración con la unidad de planificación administrativa en la elaboración de las descripciones de cargos del sector.
- 29. Ayuda y orientación a las unidades sub-sectoriales del sistema y a jefes y empleados en general, a través de aquéllas, en los problemas de personal suscitados en el desempeño de sus tareas.
- 30. Centralización y estudio de los informes sobre necesidades de capacitación y adiestramiento del personal del sector y tramitación de los mismos ante los organismos correspondientes.
- 31. Representación del personal ante el Instituto de Seguridad Social, Caja Nacional de Ahorro y Seguro, y demás organismos a los cuales los vinculen relaciones de seguridad, asistencia social y/o previsional.
- 32. Comunicación permanente a la unidad central de la información que se refiera a cambios o alteraciones que afecten en forma permanente la situación personal o de revista del agente, y que resulten necesarias para que la unidad central pueda mantener actualizado el Registro Central del personal.

1.3. ATRIBUCIONES, DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE FUNCIONARIOS

Jefe de Departamento

01. Adoptar medidas que aseguren una permanente información al personal que se encuentra bajo su dependencia, en cuestiones relativas a administración de personal.
02. Distribuir el trabajo, de acuerdo a las necesidades del servicio y a las aptitudes del personal.
03. Participar en la elaboración del plan de licencias del sector.
04. Proponer actividades, proyectos y programas en cuestiones propias de administración de personal y concordantes con planes y políticas vigentes, dentro del área de su competencia.
05. Asistir y asesorar a la superioridad en los aspectos relativos a su competencia.
06. Aplicar las sanciones que le competen, según la legislación y demás normas vigentes.
07. Indicar a la superioridad las necesidades relacionadas con los servicios, tales como desplazamiento de empleados, extensión de la jornada de trabajo, etc.
08. Mantener la disciplina en el local de trabajo.
09. Asegurar el control del uso y consumo de materiales en el departamento.
10. Supervisar las actividades que se desarrollen en el departamento.
11. Elevar los datos estadísticos que sean requeridos, elaborados en tiempo y forma.

12. Informar a la unidad central del sistema acerca de los movimientos del personal de su sector.
13. Elevar las novedades para la liquidación de sueldos.
14. Informar a la unidad central del sistema sobre candidatos a ser promovidos o ascendidos.
15. Dictaminar sobre actos de administración del personal del sector.
16. Mantener contacto directo y permanente con los distintos jefes de las unidades sectoriales de personal, a fin de detectar las necesidades comunes y propiciar soluciones integrales a las mismas.
17. Proponer a la unidad central del sistema mejoras y/o cambios en los procedimientos administrativos y/o técnicos.
18. Proponer a las autoridades superiores la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.
19. Rendir informes a la superioridad sobre empleados en período de prueba.
20. Controlar directamente la asistencia y puntualidad de los empleados de su dependencia.
21. Prestar información a la superioridad sobre la eficiencia y merecimiento de cada empleado para los fines de promoción y ascenso.
22. Solicitar al personal necesario para el cumplimiento de las funciones y/o actividades de la unidad.
23. Indicar a la superioridad las necesidades relacionadas con los servicios, tales como desplazamientos de empleados, extensión de la jornada de trabajo, capacitación y adiestramiento, etc. -
24. Proponer a las autoridades superiores la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.

C A P I T U L O IV

UNIDAD SUBSECTORIAL DEL SISTEMA

1.1. MISION Y UBICACION ESTRUCTURAL

Misión

Realizar, en su ámbito, funciones y actividades propias del sistema de administración de personal, dentro del campo que señalan las normas y procedimientos emanados de la Unidad Sectorial y ajustadas a las líneas trazadas por la Unidad Central.

Ubicación estructural

Funciona una Unidad Subsectorial en cada Dirección. Su nivel dependerá del volumen y carga de trabajo que le compete. Depende jerárquicamente del Director a través de la Unidad que tenga a su cargo las tareas de administración general del organismo.

SECRETARIA
DE ESTADO
DEL COPADE

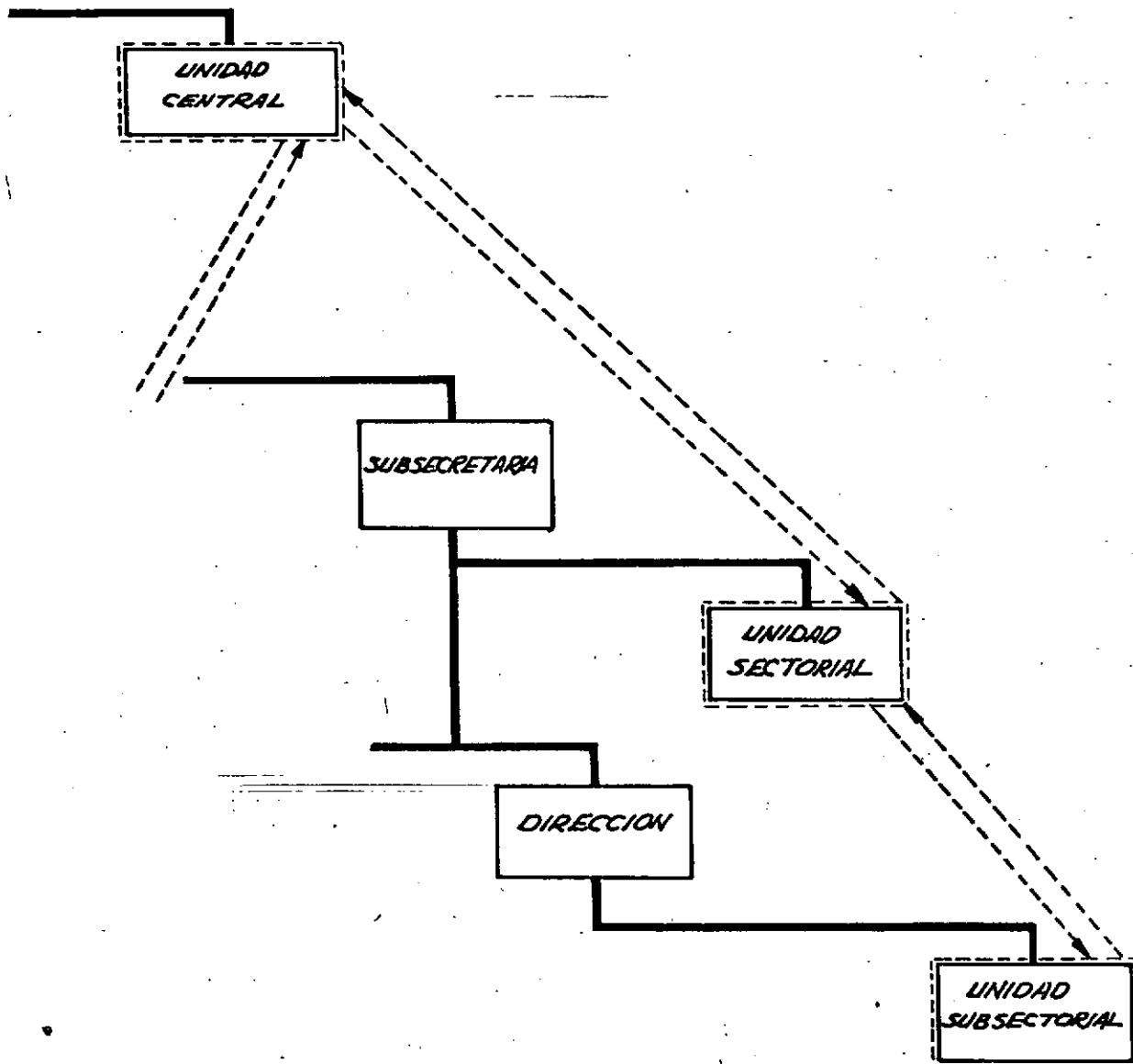
Estudio: Organización del Sistema
Administración de Personal

Figura:
10

Título:
RELACIONES FUNCIONALES

DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION ADMINISTRATIVA

Fecha
Septiembre 1976



1.2. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1. Mantenimiento del control de personal que revista en la Dirección.
2. Registros control de la Asistencia y puntualidad del personal y del movimiento de entrada y salida de la repartición.
3. Elaboración de los partes de asistencia, puntualidad y novedades.
4. Comunicación diaria a la unidad sectorial de personal de los partes de asistencia, puntualidad y novedades.
5. Comunicación a la unidad central del sistema de las necesidades de reconocimiento médico del personal, según las normas vigentes.
6. Control de la distribución interna del personal en el ámbito de la Dirección.
7. Control de la dotación y vacantes en el ámbito de la Dirección.
8. Ubicación de los empleados en los sectores correspondientes, de acuerdo a las necesidades de servicio detectadas y a las aptitudes del individuo.
9. Preparación de informes sobre evaluación de empleados en período de prueba, de acuerdo a la información de los jefes inmediatos de dichos empleados.
10. Elevación periódica y oportuna a la unidad sectorial de administración de personal, según las normas vigentes, de los informes sobre empleados en período de prueba.
11. Preparación de informes sobre evaluación de eficiencia y de merecimiento, de acuerdo a las informaciones de los jefes inmedia-

tos respectivos.

12. Elevación periódica y oportuna según las normas vigentes, a la unidad sectorial de administración de personal de los informes sobre evaluación de eficiencia y merecimiento.
13. Elaboración, actualización y control del plan de licencias de la Dirección.
14. Confección del proyecto de propuesta de promoción y ascenso de los candidatos en condiciones de recibir tales beneficios.
15. Elevación a la unidad sectorial de administración de personal, previa vista a las autoridades de la Dirección, de la lista de empleados en condiciones de ser promovidos y ascendidos.
16. Aplicación y Control de la aplicación de sanciones disciplinarias, así como de su cumplimiento, cuando las mismas correspondan a las autoridades de la Dirección, según la competencia que le atribuyan las normas vigentes.
17. Confección de resoluciones sobre sanciones, licencias, estímulos, traslados, cambios de funciones, bajas, etc., cuando dichas decisiones estén reservadas, de acuerdo a las normas vigentes, a las autoridades de la Dirección.
18. Informes en expedientes relativos al régimen jurídico del personal (licencias, sanciones disciplinarias, sumarios, etc.).
19. Elaboración de informes y certificaciones relativas a la administración de personal.

20. Previsión de las necesidades futuras de empleo, de acuerdo a los planes de trabajo de la Dirección.
21. Recopilación y estudio de las peticiones de los jefes de departamento y otras sub-unidades (divisiones, secciones, etc.) en que se han producido vacantes o que requieren nuevos empleados.
22. Indicación a la unidad sectorial de administración de personal, de las necesidades de selección, admisión o adscripción de personal.
23. Coordinación, orientación y control, en el ámbito de la Dirección, de la aplicación de las normas de administración de personal.
24. Notificación al personal de todas las resoluciones o reglamentaciones referidas al mismo.
25. Confeccionar y mantener permanentemente actualizada una ficha individual por cada agente de la repartición, registrando toda la información requerida por las normas vigentes.
26. Requerir al personal la presentación de la documentación necesaria, de acuerdo a las exigencias vigentes en su carácter de agente de la Administración Pública Provincial y asesorarlo en el trámite.
27. Confección de informes diarios y mensuales sobre permisos otorgados, inasistencias, suspensiones, etc. y otros requeridos por la unidad sub-sectorial de personal.
28. Autorización de las solicitudes de salidas de los agentes de acuerdo a las normas vigentes.

29. Asesoramiento e información al personal en todo lo relacionado a seguros, préstamos personales, jubilaciones, pensiones, Obra Social, etc.
30. Confeccionar informes periódicos sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento de personal de la Dirección, para su oportuna elevación a la Unidad Sectorial de Personal. -

1.3. ATRIBUCIONES, DEBERES Y RESPONSABILIDAD DE FUNCIONARIOS

Jefes de División (o Secciones, u oficinas)

1. Informar periódicamente a la unidad sectorial sobre las actividades desarrolladas en la unidad y el grado de cumplimiento respecto de lo previsto.
2. Proponer actividades, proyectos y programas en cuestiones propias de administración de personal y concordantes con los planes y políticas vigentes.
3. Orientar y coordinar la labor desarrollada en el área de su competencia.
4. Solicitar el personal necesario para el cumplimiento de las funciones y/o actividades de la unidad.
5. Supervisar el desarrollo de todas las actividades de la unidad.
6. Elevar los datos estadísticos que le sean requeridos, en tiempo y forma.
7. Informar al personal de la unidad, sobre toda disposición referente al sistema de trabajo, permisos de salida, disciplina, etc.
8. Cumplir y hacer cumplir todas las tareas de carácter especial o circunstancial que le sean encomendadas.
9. Distribuir el trabajo, de acuerdo a las necesidades del servicio y a las aptitudes del personal.
10. Diagramar las licencias del personal y elevarlas para su consideración.
11. Mantener la disciplina en el local de trabajo.

12. Proponer a la unidad sectorial mejoras y/o cambios en los procedimientos administrativos y/o técnicos.
13. Asegurar el control del uso y consumo de materiales en la unidad.
14. Elevar a la unidad sectorial los partes de asistencia, puntualidad y novedades.
15. Comunicar a la unidad central las necesidades de reconocimientos médicos del personal de la repartición.
16. Requerir a la superioridad los materiales necesarios para el cumplimiento de las actividades de la unidad.
17. Asistir y asesorar a la Dirección en asuntos relativos a su competencia.
18. Aplicar las sanciones que le competen según la legislación y demás normas vigentes.
19. Proponer a las autoridades superiores la aplicación de sanciones que escapen a su competencia, de acuerdo a la legislación vigente.
20. Indicar a la superioridad las necesidades relacionadas con los servicios, tales como desplazamiento de empleados, extensión de la jornada de trabajo, etc.
21. Informar a la unidad central del sistema acerca de los movimientos del personal de la Dirección.