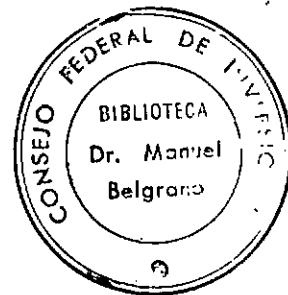


CATALOGADO

20977



Elsa Correa de Parón

Reestructuración oficina del Instituto provincial de la infancia de Mendoza.  
Informe Final.

I. Propuesta de Macroorganización.

C  
N. 311  
C 0600

1. Fundamentos de la Macroorganización .

### Fundamentos de la Macroorganización.

El Proyecto de reestructuración orgánica del IPV., está basado en los siguientes fundamentos estructurales básicos:

1) Reducción de la verticalidad de la pirámide organizativa. La altura extrema es de 4 niveles dentro del Instituto y 5 hasta el tope de la pirámide.

2) Asociado a esa medida, está la limitación que se establece para evitar la excesiva estructuración. No habrá unidades con menos de 2 personas, además del dirigente (art. 10º del Proyecto de Decreto Ley).

3) Estabilización de la estructura, por medio de su definición en un acto jurídico (Proyecto de Decreto Ley).

Se prohíbe la existencia de unidades o jefaturas sin determinación previa de sus funciones y atribuciones y así mismo, la alteración de la estructura por medio de la Ley anual de Presupuesto.

La excesiva inmovilidad, es también prevenida, por la vía de no condicionarse a ninguna Ley las disposiciones estructurales internas del IPV., donde el acto jurídico elegido es, el Decreto, de libre alteración por el Poder Ejecutivo.

4) En dicho Decreto, se ha tratado de definir al mayor / detalle posible las competencias de cada unidad orgánica. Además de evitarse cualquier duda con respecto al o los límites de competencia, se establecieron todos los casos en que se impone una coordinación de esfuerzos entre dos o más unidades.

5) La definición al mayor detalle de las funciones y actividades sienta las bases para la implantación del Presupuesto por Programas. El listado de funciones o actividades que se asigna a cada unidad ya constituye en sí mismo un programa de trabajo, al cual falta nada más que las definiciones de área y cuantificación para tenerse la base de una programación presupuestaria simple o inicial.

6) Se ha hecho clara la distinción que debe ser establecida en cualquier caso entre las funciones o actividades, o competencias de las unidades orgánicas y las atribuciones, o derechos y deberes de los dirigentes de esas unidades.

Así, en el momento en que se pretenda cambiar el nivel en que se toma un determinado tipo de decisión, no tendrá por que alterarse la estructura; sí, las atribuciones, efectivizando por lo tanto, un movimiento en sentido vertical en la organización, sin tener que hacer

alteraciones en sentido horizontal.

Asimismo, se reducirá la tendencia para el exceso de estructuración, una vez que las necesidades se revelarán muchas veces como siendo necesidades de creación de un cargo, o de asignación de un cargo a un empleado, y no de creación de una unidad orgánica.

7) Se recomienda eliminar los cargos de segunda jefatura, o sub-dirección, por carecer de sentido estructural.

8) Se han agrupado las funciones que debe cumplir el Instituto, en base a un criterio funcional. Para ello se clasificaron las funciones de la siguiente forma:

- Funciones Fines
- Funciones Medio

Las Funciones Fines son:

- Programación de viviendas y promoción social de las comunidades
- Construcción de viviendas
- Producción de elementos para la construcción

Las Funciones Medio son:

- Administración de Personal
- Administración de Materiales y Suministros
- Administración General
- Asesoramiento y Representación Jurídica
- Administración económico financiera
- Estadística e informática

Es importante distinguir claramente las funciones fines de las funciones medio, porque de la confusión entre ambas y de la mezcla surgen deficiencias estructurales graves. Un fenómeno observado en el Instituto, al igual que en otros organismos públicos, es el proceso de "transferencia de medios a fines". Es decir la hipertrofia de las funciones medio, que pasan a convertirse en fines en sí mismas, sustrae recursos e importancia a las funciones fines, desbalanceando el funcionamiento del organismo e impidiendo que se concreten transacciones eficientes, de acuerdo a los objetivos.

Con este criterio, se ha tratado de separar en departamentos específicos cada una de estas funciones, revalorizando el papel de los departamentos que cumplen funciones fines.

En el caso de la función Estadística (función medio) se la ha incluido en un departamento que cumple funciones fines, por estar sirviendo estrictamente a las actividades de programación.

9) A los efectos de ubicar en su justa medida a la función



Administración de Personal, se ha propuesto el Departamento de Apoyo Administrativo y Personal, porque se entiende que esta función medio es una de las mas descuidadas en el ámbito del Instituto, siendo como es la responsable de la obtención, mantención y desarrollo de los recursos humanos, elemento vital para el buen funcionamiento de la institución.

Especialmente se ha jerarquizado esta función por tratarse de la encargada de la capacitación del personal, punto vital para cualquier estrategia de cambio administrativo. Por otra parte, este departamentose conviene en el centro del sistema de apoyo administrativo al resto del organismo, vinculado con autoridad funcional a las distintas unidades organizativas que lo componen.

10) La función de Organización y Métodos se ha ubicado como unidad asesora de la Dirección, al igual que las funciones de representación e información jurídica y notarial, a los efectos de que trabajen estrechamente vinculados a la toma de decisiones ejecutivas.

11) Se recomienda la Dirección unipersonal por considerar que el Instituto es un organismo de neta carácter empresarial, en donde es necesaria la agilidad y rapidez en la toma de decisiones, que los organismos colegiados suelen retardar. Esta idea es congruente con la recomendación sobre el régimen institucional, de convertir el mismo en una empresa del Estado.

12) Se han eliminado las unidades de coordinación que existían con el Ministerio de Bienestar Social.

La coordinación es una resultante del buen manejo en las distintas fases del proceso administrativo, de allí que no sea necesario crear unidades encargadas de "coordinar". La coordinación con el Ministerio o Subsecretaría respectiva se establece directamente a través del Director en sus informes y contactos normales con el Poder Ejecutivo Central.

13) El departamento de Producción se ha diseñado teniendo en cuenta que funcione con separación física del resto del Instituto, de modo que muchas funciones de apoyo administrativo y personal, deben repetirse en menor nivel dentro del mismo. En esos casos existe una subordinación funcional con respecto al departamento mayor que corresponde a esas actividades.

14) Se ha respetado el criterio existente de regionalización con respecto a la Delegación Zona Sur, por considerar adecuado el mismo a las necesidades zonales de la provincia.

## 2. Objetivos Generales y específicos .

### OBJETIVOS GENERALES DEL IPV.

1. Entender en forma directa en la transformación y mejora del área Habitat y vivienda, a fin de proveer una ciudad y una vivienda / digna a todos y cada uno de los habitantes del territorio provincial, especialmente a los sectores de menores recursos.
2. Participar en la formulación de políticas, planes y programas // provinciales referidos al área Habitat y Vivienda, tendiendo a / obtener la centralización de los programas nacionales y provinciales, evitando las superposiciones o deficiencias.
3. Consolidar institucionalmente al IPV dentro del marco de la Administración Pública Provincial.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar programas habitacionales para obtener la integración a la Comunidad de los grupos marginados.
2. Asesorar y guiar a los grupos e individuos de escasos recursos // que por no pertenecer a comunidades organizadas se les hace imposible acceder a los programas habitacionales.
3. Asesorar y asistir a las comunidades organizadas (gremios, cooperativas, uniones vecinales) en la atención de sus problemas habitacionales.
4. Propender al mejoramiento de la vivienda rural a través de:
  - a. control del área privada (régimen de contratistas).
  - b. apoyo del área privada ( pequeños chacareros, etc.)
  - c. colaboración en la formación de cooperativas rurales y/o industriales - artesanales.
5. Incrementar la obtención de recursos financieros nacionales, provinciales y propios.
6. Lograr mayor grado de independencia en el manejo interno y externo del IPV.
7. Ejercer una función reguladora del mercado de tierras, especialmente en las áreas urbanas a través de:

- a. Creación del "Banco de tierras del Estado", con el fin de realizar urbanizaciones a bajo costo.
  - b. Colaboración con los municipios en la renovación de áreas urbanas obsoletas.
8. Ejercer una función reguladora del mercado de materiales, y elementos para la construcción, a través de la Planta Productora de materiales del IPV.
  9. Desarrollar nuevos sistemas y prototipos habitacionales, que permitan bajar la incidencia de los costos dentro de los programas de vivienda e infraestructura.
  10. Propender a la formación de una reserva de viviendas de emergencia, con destino a situación de contingencias naturales o sociales.
  11. Mejorar la organización administrativa y la eficiencia operativa a fin de disminuir la incidencia de los costos fijos.
  12. Actualizar los criterios y procedimientos operativos empleados / para la adjudicación de nuevas unidades de vivienda.
  13. Generar y procesar la información que en materia del Área Habitat y Vivienda corresponde a la provincia, de modo de contribuir a la toma de decisiones en forma eficiente.
-

### 3. Manual de Funciones .

1.

Departamento de Apoyo Administrativo  
y Personal

Misión: Entender en la ejecución de los servicios de apoyo administrativo y auxiliares y en las funciones de administración de personal que apoyan la gestión de las autoridades del IPV.

Funciones:

- Dirigir las actividades de Despacho General y Personal.
- Fiscalizar las actividades de Servicios Auxiliares y Prensa y Difusión.
- Asistir a las autoridades en su gestión.
- Asesorar en el área de su competencia a las autoridades superiores.

1.1

División Despacho General:

Funciones:

- Entender en todo lo relativo a ejecución, registro e identificación de la documentación que se gestiona en el organismo.
- Entender en las actividades referentes a recepción y manejo interno de la documentación que se genere o ingrese al organismo.
- Realizar la duplicación y distribución de notas, resoluciones, y demás documentos que se requiera.
- Ejecutar la clasificación del despacho firmado.
- Efectuar el sellado de las copias.
- Mantener actualizado un índice de ordenanzas, resoluciones y demás documentación
- Elaborar los informes que las autoridades superiores les soliciten.

1.1.1

Sección Secretaría:

- Efectuar el control legal y reglamentario de los distintos trámites que se llevan a cabo en el ámbito del Instituto.
- Elaborar las resoluciones, ordenanzas e informes referentes a los expedientes y demás trámites cuando corresponda.
- Efectuar las tareas de mecanografiado cuando corresponda.
- Elaborar los informes que las autoridades superiores les

soliciten.

1.1.2            Sección Mesa de Entradas y Salidas:

- Recibir, abrir, registrar, encarpetar, fichar, iniciar el trámite y distribuir las presentaciones dirigidas a las distintas dependencias del Instituto.
- Efectuar la clasificación y distribución de expedientes y demás documentación, con destino a otros organismo de la Administración Pública, así como la correspondencia y encomiendas.
- Intervenir en el trámite relacionado con desglose y agregación de actuaciones, vistas y notificaciones, cuando así se disponga y en la confección de providencias, notas y comunicaciones que a consecuencia de ello se originen.
- Efectuar el archivo y paralizar con término cuando así lo disponga la autoridad competente los expedientes y demás documentos, y destruir conforme con las normas vigentes a los que eventualmente hayan perdido actualidad.
- Informar al público sobre el destino de los expedientes y demás documentación.
- Elaborar los informes que las autoridades superiores les soliciten.

1.1.3            Oficina Archivo:

- Mantener actualizado los registros generales de documentación del Instituto.

1.2

División Personal:

- Entender en todo lo relativo a registros, legajos y situación de revista del personal del organismo.
- Entender en la liquidación de haberes al personal.
- Entender en las funciones de obtención, mantenimiento y desarrollo del personal.
- Asesorar a las autoridades del organismo en las materias de / su competencia.

1.2.1

Sección Registros y documentación del personal:

- Mantener el registro de ordenanzas y demás disposiciones referentes al personal.
- Mantener actualizados los legajos individuales del personal.
- Entender en las tramitaciones vinculadas a nombramientos, pro mociones, remociones, suspensiones, casantías, exoneraciones, incompatibilidades y licencias del personal.
- Elaborar las certificaciones que sobre su situación soliciten los agentes para ser presentados a los distintos organismos.
- Preparar y enviar los informes relativos a altas y bajas que se soliciten.
- Controlar la asistencia diaria del personal.
- Confeccionar los informes que sobre su área de competencia se les soliciten.

1.2.2

Sección Liquidación de Haberes:

- Preparar la información mensual de altas y bajas para la liquidación de haberes de la planta permanente.
- Preparar las liquidaciones del personal jornalizado y contratado de la repartición.
- Mantener un fichero con la nómina de los cargos de partidas individuales y créditos globales previstos en el presupuesto del organismo.
- Elaborar las instrucciones y normas referidos a la liquidación de haberes.
- Confeccionar los informes que sobre su área de competencia



se les soliciten.

- Coordinación, orientación y control de las actividades administrativas, contables, mecanizados y bancarias relacionadas con el pago de los sueldos.

1.2.3

Sección Técnicas de Personal:

- Proveer y programar las necesidades futuras de empleo de acuerdo con los planes de trabajo del sector.
- Recopilar y estudiar las peticiones de los jefes de Departamento en que se han producido vacantes o que se requieran / nuevos empleados.
- Indicar a las autoridades las necesidades de selección y admisión o adscripción de personal.
- Realizar el reclutamiento y selección técnica cuando corresponda.
- Preparar y diligenciar el expediente relativo a la incorporación de los nuevos empleados seleccionados.
- Ubicar a los empleados en los sectores correspondientes de acuerdo a las necesidades del servicio detectadas, y a las aptitudes del individuo.
- Centralizar las propuestas de promoción y ascensos formulados por los Departamentos.
- Examen de las informaciones sobre evaluación de eficiencia y desempeño de los empleados para fines de promoción y ascenso.
- Elevar a las autoridades la lista de candidatos en condiciones de ser promovidos.
- Elaboración de los actos de promoción y ascenso.
- Preparar informes de evaluación sobre empleados en período de prueba, de acuerdo a las informaciones de los jefes inmediatos.
- Elaboración, actualización y control del Plan de Licencias del organismo.
- Elaboración y actualización del Plan de Descripción y clasificación de cargos y Escalafón del Instituto.
- Realización de estudios de descripción, especificación y evaluación de cargos.

- Investigar permanentemente la adecuación de la distribución del personal según sus aptitudes y las necesidades de los / programas y funciones a cumplir por cada dependencia.
- Investigar sistemáticamente las necesidades de adiestramiento del personal del organismo en función de los Programas a cumplir por el Instituto.
- Organizar y programar las actividades de adiestramiento y capacitación del personal.
- Realizar las actividades de adiestramiento y capacitación: cursos, seminarios, adiestramiento en servicio, etc.
- Realizar estudios e investigaciones sobre perfeccionamiento de las técnicas de adiestramiento.
- Evaluar los resultados y costos de los programas de capacitación y adiestramiento.
- Aplicación de normas y procedimientos de auditoría de todas las funciones de personal
- Elaborar los informes que les sean solicitados en el área de su competencia.

1.3

Oficina de Prensa y Difusión:

- Coordinar y ejecutar toda la comunicación sobre divulgación de planes, actos y asuntos del gobierno del Instituto o de su interés por medios visuales, audio o audiovisuales.
- Preparar y coordinar las conferencias y comunicados de prensa del Director y demás funcionarios del Instituto.
- Investigar y analizar la opinión pública y reclamaciones sobre los servicios del organismo.
- Recolectar en las distintas dependencias de elementos informativos para la divulgación del Instituto.
- Deligenciar las medidas conducentes al buen realcionamiento del Instituto con el periodismo local.

1.4

Sección Servicios Auxiliares:

- Realizar la limpieza de los edificios del organismo, manteniéndolos los mismos en buen estado.
- Realizar las actividades de mensajería y distribución de correspondencia y demás documentación
- Efectuar las actividades inherentes al servicio de cafetería.

- Entender en las actividades de vigilancia.
- Realizar la prestación del servicio de choferes.
- Efectuar el transporte de materiales y demás elementos que se le encarguen.
- Mantener en buen estado de uso el parque móvil asignado al Instituto, realizando revisiones y reparaciones necesarias.
- Mantener la ficha técnica de cada vehículo.

SG.

2. Departamento de Construcciones.

**Misión:** Entender en la ejecución de las obras que construye el Instituto a través de los distintos sistemas, así como en la inspección correspondientes.

**Funciones:**

- Dirigir las actividades de ejecución e inspección de Obras y las certificaciones correspondientes.
- Fiscalizar las actividades de adquisición y gestión de materiales para la construcción de obras del Instituto.
- Asesorar a los responsables de las obras en el uso racional de elementos de construcción.
- Elaborar la programación de adquisición de elementos para cada proyecto.
- Asesorar a las autoridades en el área de su competencia.

2.1 División Dirección e Inspección de Obras.

- Coordinar la dirección de las obras de ayuda mutua, administración y coparticipación.
- Supervisar la dirección y conducción técnica de los trabajos.
- Asesorar y controlar y coordinar el personal destacado en obra; asistentes sociales, maestros de obra, encargados de depósito, auxiliares administrativos, serenos y demás participantes del programa.
- Elaborar la programación de adquisición de máquinas, herramientas, y elementos para c/programa.
- Realizar el pedido de compra de provisión de materiales.
- Entender en la recepción de los materiales adquiridos.
- Coordinar y gestionar entre las distintas Reparticiones la implementación de la infraestructura de cada programa.
- Fiscalizar los aspectos técnico administrativo de la ejecución de las obras por contratación con empresas privadas.
- Entender en la entrega de los terrenos a los contratistas.
- Certificar mensualmente el avance de las obras realizadas por contratistas privados, recibiendo provisoria y definiti-

vamente los trabajos.

- Controlar al personal destacado en obra: sobrestantes y apun<sup>ta</sup>dores.
- Elaborar en colaboración con División Proyectos los adicionales o supresiones que se produzcan durante el desarrollo de los trabajos.

#### 2.1.1

##### Oficina de Depósito de materiales:

- Mantener actualizado el inventario del estado de materiales existentes en depósito central y los distintos obradores, registrando las entradas y salida de materiales.
- Inspección y evaluación de la distribución y uso de los materiales en depósito central.
- Inspeccionar y evaluar el uso y funcionamiento de los equipos de máquinas y herramientas.
- Verificar el cumplimiento de las normas, instrucciones y especificaciones sobre seguridad y conservación de materiales en el depósito central y los distintos obradores.
- Verificar la efectiva realización de los ensayos y controles de calidad previstos para la recepción de los materiales adquiridos.
- Examinar y evaluar las bajas y enajenaciones de materiales, maquinarias y ~~herramientas~~ considerados inservibles.
- Elaborar índices de existencia mínima y máxima, consumo y precio promedio de los distintos tipos de materiales.
- Elaborar las normas sobre administración de materiales, especialmente en lo referido a: especificaciones, estandarización y programación de ~~necesidades~~ y adquisición, baja y enajenaciones, distribución custodia y control de depósito.

#### 2.2.

##### División Certificaciones:

- Certificar las obras realizadas por contrato y sus correspondientes liquidaciones de mayores costos, retenciones de fondos de reparos, devolución de garantías, descuentos por multas, etc.
- Certificar los insumos de mano de obra en los programas realizados por coparticipación, y sus correspondientes ajustes,



- por mayores costos.
  - Certificar las obras de infraestructura convenidas con la Dirección de Obras y Servicios Sanitarios y Dirección Provincial de Energía y sus reconocimientos de variaciones de costos.
  - Elaborar la documentación mensual relativa al avance y certificación de las obras que se realizan con financiación de la Secretaría de Estado de Vivienda y que deben elevarse a la / misma.
  - Certificar los trabajos especiales que se contratan para los / programas de ayuda mutua, carpintería, yserie, colocación de revestimientos, y pisos, instalaciones sanitarias, etc.
-

3.

Departamento Económico Financiero.

**Misión:** Entender en la gestión de Registración, Percepción, Fiscalización y Rendición de los recursos asignados al organismo a que éste recaude. Prestar asesoramiento a la Dirección en materias económicas, financieras, contable y patrimonial.

**Funciones:** Entender en la recepción, custodia y entrega de valores del / Instituto y de los que hubieran sido confiados en carácter depósito, fianza o cualquier otro ingreso de carácter permanente o eventual.

- Entender en las registraciones contables, las adquisiciones, rendiciones de cuenta y liquidación de gastos.
- Elaborar los planos y programas económicos-financieros del organismo.
- Asistir y asesorar a las autoridades en su gestión dentro del área de su competencia.

3.1

**División Contaduría:**

- Entender en las registraciones contables, las adquisiciones, las rendiciones de cuentas, el control de los responsables las liquidaciones de gastos del Instituto.
- Informar a la Dirección sobre el estado de los créditos del Presupuesto.
- Entender en las registraciones contables de Presupuesto, de movimientos de fondos y valores, y patrimonial.
- Entender en las compra-ventas y contrataciones que se realicen en el organismo.
- Entender en las liquidaciones para el pago de las erogaciones corrientes y de capital.
- Entender en el registro del movimiento de los bienes muebles e inmuebles a cargo del Instituto, dar a conocer sus valores y controlar las existencias.
- Entender en la preparación de los proyectos de Presupuesto de gastos y recursos de acuerdo a las normas en vigencia.

- Entender en la preparación de la documentación para la rendición de cuentas legal.
- Entender en la gestión del régimen de adjudicatarios de viviendas del Instituto.
- Asesorar e informar a las autoridades sobre el área de su / competencia.

### 3.1.1            Sección Contabilidad

- Efectuar la registración contable de Presupuesto, movimiento de Fondos y Valores, y Patrimonial.
- Registrar los movimientos de ingreso y egreso de valores.
- Fiscalizar los saldos de los libros respectivos con los Balances de Tesorería.
- Efectuar la verificación de los saldos bancarios con los acusados en los libros.
- Efectuar los cargos a Tesorería por los depósitos de garantía de licitaciones efectuados a favor del Instituto y practicar el descargo por su devolución.
- Llevar la contabilidad de cargos y descargos.
- Confeccionar las rendiciones de cuentas que eleven anualmente al Tribunal de Cuentas.
- Preparar mensualmente un Balance General con el detalle de cargos por partida.
- Mantener el registro analítico con los créditos aprobados por presupuesto, registrando las etapas de preventivo, compromiso y pagado.
- Efectuar la confección de la cuenta general del Ejercicio.
- Mantener actualizado el fichero de cuentas corrientes de Proveedores.
- Entender en la constitución de los residuos pasivos discriminados por partida y acreedor.
- Controlar la imputación de gastos y costos de viviendas.
- Confeccionar los informes de expedientes y toda otra documentación que se tramite en su área de competencia.
- Preparar mensualmente en los plazos y formas establecidas por la Contaduría General de la Provincia, los estados de ejecución de presupuesto.
- Fiscalizar las remesas que efectúa la Tesorería General de la Provincia.



- Entender en la constitución de los residuos pasivos del ejercicio.
- Efectuar la registración de la gestión patrimonial referida a bienes muebles, inmuebles y semovientes.
- Clasificar y archivar la documentación que corresponda.
- Elaborar los informes que les soliciten las autoridades en materia de su competencia.

3.1.1.1.            Oficina de Costos

- Realizar la determinación de los costos de las viviendas construídas por el Instituto.
- Confeccionar los planes de pagos.
- Realizar la determinación de los costos de los productos fabricados por el Departamento de Producción.
- Llevar estadísticas comparativas de costos de viviendas / por los distintos sistemas.
- Preparar periódicamente informes sobre evolución de los costos de los distintos programas de viviendas.
- Elaborar ls informes que le soliciten las autoridades en el área de su competencia

3.1.1.2            Oficina de Imputaciones

- Confeccionar los volantes de imputación y control de los saldos disponibles de las partidas presupuestarias.
- Verificar que se hayan cumplido los aspectos legales, administrativos y de consignación de importes de los gastos tramitados.
- Confeccionar los informes de expedientes y toda otra documentación girada a tal efecto.
- Clasificar y archivar la documentación que corresponda.
- Elaborar los informes que le soliciten las autoridades en área de su competencia.

3.1.1.3            Oficina de Sistematización de Datos

- Realizar los programas para computador que le sean solicitados.
- Actualizar periódicamente la información que se procesa en forma automática.

- Elaborar listados que se determinen para la toma de decisiones.
- Procesar los datos correspondientes a los distintos programas.

### 3.1.2                    Sección Adjudicatarios

- Entender en la gestión de determinación y cobro de las cuotas de amortización de viviendas adjudicadas por el Instituto.
- Elaborar los planes de financiación de viviendas de acuerdo a las normas legales y administrativas en vigencia.
- Determinar normas e instrucciones sobre el procedimiento más adecuado en cada caso para fijar y cobrar las cuotas de amortización.
- Fiscalizar los aspectos legales y contractuales de la adjudicación de viviendas.
- Entender en la percepción de las cuotas de amortización de / viviendas, cuando se trate de cobro directo.
- Fiscalizar los depósitos por pagos efectuados en Bancos y los descuentos por planillas en las distintas reparticiones de la / Administración Pública, según se trate.
- Elaborar periódicamente informes sobre el estado de la recuperación del valor de las viviendas por los distintos sistemas.
- Informar sobre la conveniencia de actualizar los importes de las cuotas de amortización, cuando la desvalorización monetaria así lo haga necesario.
- Elaborar periódicamente un estado de la situación de los adjudicatarios por grado de mora en el pago, a fin de instrumentar las medidas legales pertinentes.
- Evacuar consultas del público.
- Mantener actualizado el fichero de adjudicatarios.
- Elaborar los informes que les soliciten las autoridades, en el área de su competencia.

### 3.1.3                    Sección Bienes Patrimoniales

- Entender en el registro del movimiento de los bienes muebles, inmuebles y semovientes a cargo del Instituto y sus dependencias, dar a conocer sus valores y controlar las existencias.
- Mantener actualizados los registros de los bienes que constituyen el patrimonio del Instituto.
- Efectuar los resúmenes administrativos periódicos por totales de cuentas y por jurisdicción administrativa y geográfica.

de los bienes que sean incorporados al inventario durante ese período.

- Efectuar la confección al cierre del ejercicio financiero patrimonial, del movimiento anual de los bienes que refleje el estado al 31 de diciembre de cada año.
- Efectuar el control interno de las adquisiciones de bienes.
- Intervenir en toda documentación que de lugar al uso definitivo de los créditos del respectivo presupuesto de inversiones patrimoniales.
- Informar las actuaciones relacionadas con los bienes muebles, inmuebles y semovientes, tanto en lo que se refiere a las adquisiciones presupuestarias como a las transferencias, donaciones, bajas y otros conceptos.
- Efectuar periódicamente el inventario de los bienes existentes dentro de cada una de las oficinas del Instituto.
- Elaborar e impartir instrucciones a los agentes patrimoniales del Instituto sobre el manejo de los bienes pertenecientes al mismo.
- Mantener el servicio de inspección para realizar verificación patrimonial en forma periódica.
- Mantener actualizado el fichero de bienes raíces.
- Intervenir a solicitud de la Dirección en todo lo atinente al patrimonio del Instituto.
- Evacuar consultas de las distintas dependencias sobre aplicación e interpretación de las disposiciones vigentes en materia patrimonial.
- Controlar el cumplimiento de las normas legales y administrativas relativas a Bienes del Estado.
- Elaborar los informes que le soliciten las autoridades en el área de su competencia.

#### 3.1.4

##### Oficina de Compras y Suministros

- Planificar las adquisiciones de bienes y servicios para el / normal funcionamiento de la repartición.
- Intervenir en la tramitación de los expedientes y actuaciones relacionados con la compra y venta de bienes por parte del Instituto.

- Intervenir en las contrataciones de alquiler de inmuebles para el Instituto.
- Fiscalizar que se hayan cumplido todos los requisitos de las normas de contratación en las adquisiciones que se realicen.
- Mantener actualizado el registro de proveedores.
- Mantener en custodia las muestras que // presenten los oferentes.
- Mantener en stock permanente útiles y elementos de oficina para uso de los distintas dependencias.
- Entender en la venta de material en desuso o en situación de regago.
- Coordinar con el Departamento de Construcciones y de Producción la compra de materiales de obra y para la producción de / elementos.
- Elaborar normas sobre administración de materiales, especialmente en lo referido a especificaciones, standarización y programación de necesidades y adquisiciones.
- Recolección, acumulación, tabulación y análisis de toda especie de datos estadísticos relacionados con la Administración de materiales, especialmente en lo referido a estadísticas de uso, consumo y precios.

### 3.1.5

#### Oficina de Liquidación de Gastos

- Entender en las liquidaciones para el pago de erogaciones corrientes y de capital.
- recibir las facturas con orden de compra y comprobantes adjuntos para la determinación del pago de las adquisiciones contratadas por el Instituto.
- Recibir las facturas provenientes de servicios prestados al Instituto por pasajes, teléfonos, gas, energía eléctrica, franquero, servicio telegráfico, fletes, etc.
- Recibir todas las actuaciones que puedan dar lugar a liquidaciones de gastos.
- Fiscalizar el correcto facturado en relación con las órdenes de compra, órdenes de prestación de servicios o documentos emanado de autoridad competente que haya autorizado el gasto referido a: adquisiciones menores, adquisiciones urgentes, adquisiciones provenientes de actos licitatorios por contratación directa, viáticos, pasajes, energía eléctrica, gas, fletes, alquileres, movilidad, subsidios, seguros, Plan de Obras, etc.

- Fiscalizar el cumplimiento de la ley de sellos.
- Fiscalizar el cumplimiento de los requisitos de afectación y compromiso por parte de la División Contaduría.
- Fiscalizar las rendiciones de cuentas referidas a liquidación de viáticos, honorarios, alquileres, etc.
- Registrar las cesiones de crédito formulados en favor de Bancos y particulares.
- Registrar los embargos (excluyendo los dispuestos sobre sueldos).
- Registrar la formulación del pagado en las facturas correspondientes a todas las adquisiciones efectuadas por el Instituto en la ficha de cuenta corriente de los proveedores.
- Efectuar la formulación de libramientos de pago por toda erogación del organismo.
- Efectuar el desglose de comprobantes y formación de los respectivos legajos destinados al registro de la gestión patrimonial.
- Efectuar la confección de expedientes de pago de facturas correspondientes a las adquisiciones efectuadas por el Instituto.
- Mantener la atención de proveedores, contratistas, de obras y público.
- Efectuar la gestión del reconocimiento del legítimo abono de las deudas caídas en ejercicio vencido.
- Efectuar la confección de partes de afectación preventiva y de compromiso correspondientes al pago de pasajes, energía / eléctrica, gas, fletes, alquileres, teléfono, franqueo, servicio telegráfico, Plan de Obras, por servicios prestados al Instituto, caja chica, Fondo Permanente, etc.
- Confeccionar los informes que les soliciten las autoridades en su área de competencia.

### 3.2

#### División Tesorería

- Entender en la recepción, custodia y entrega de valores del Instituto y de los que le hubieran sido confiados en carácter de depósito, fianza, o cualquier otro ingreso permanente o eventual.
- Custodiar y manejar los fondos asignados al organismo por la Ley de Presupuesto, los cuales son los provenientes

caudaciones o de cualquier otro ingreso permanente o eventual

- Observar por escrito y en el mismo expediente que se le ordenen los pagos que no están debidamente comprendidos en las disposiciones legales o bien cuando la documentación respectiva adolezca por falta de alguno de los requisitos que corresponde exigir.
- Efectuar el depósito diariamente en el Banco que se haya determinado de los fondos recaudados.
- Efectuar los pagos por las obligaciones contraídas por el / Instituto.
- Mantener en Caja fondos en efectivo, hasta el límite que determine la respectiva reglamentación.
- Solicitar fiscalizar y custodiar los talonarios de cheques recibidos de las instituciones bancarias.
- Realizar las operaciones bancarias relacionadas con giros y transferencias.
- Fiscalizar el cumplimiento de la Ley de Sellos.
- Efectuar el balance diario del movimiento de Caja y Bancos y remitir la documentación a Contaduría.
- Informar los expedientes que siendo de su competencia le fueren remitidos, proyectando la providencia que corresponda.
- Mantener actualizado el registro de firmas individuales de contratos de sociedad, de poderes, de caciones, de embargos, etc.
- Atender las relaciones del Instituto con los Bancos de lo relativo a su área de actividad.
- Asesorar a las autoridades en el área de su competencia.

3.21.            Oficina de Ingresos

- Efectuar la cobranza de las cuotas de amortización de viviendas.
- Efectuar la cobranza de cualquier otro concepto que deba recaudar el Instituto.
- Confeccionar la planilla de recaudaciones diaria.

3.2.2

Oficina de Programación de Pagos

- Programar los pagos que debe efectuar el Instituto en coordinación con la Jefatura de la División Contaduría.
- Controlar la documentación de los expedientes y confeccionar las órdenes de pago correspondientes.
- Confeccionar los cheques con la correspondiente planilla de ingreso a Tesorería.

- x -

4.

#### Departamento de Programación

**Misión:** Entender en la Programación global de los aspectos físico-técnico, social y económico financiero de las obras realizadas por el Instituto.

**Funciones:**

- Dirigir las actividades de confección de proyectos de Obras a realizar por el Instituto, e investigación y apoyo social a las comunidades beneficiarias de los mismos.
- Planificar y perfeccionar la legislación provincial en materia de Área Habitat y Vivienda.
- Planificar en coordinación con las unidades responsables de la Administración Central, el desarrollo del Área Habitat Urbana y rural de la Provincia.
- Asistir y asesorar a las autoridades en su gestión y en el área de su competencia.
- Fiscalizar las actividades de estadística e informática referentes a las funciones del Instituto.
- Planificar el aprovechamiento racional de terrenos y bienes del Gobierno Provincial en el área de su competencia.
- Elaborar y establecer normas, instrucciones y especificaciones sobre Planificación de proyectos, construcción y mantenimiento de las obras del Instituto.
- Mantener la coordinación permanente con entidades universitarias y superiores para promoción de estudios e investigaciones de interés para el Instituto.
- Prestar asesoramiento e información al sector privado con miras a orientar las decisiones de la actividad económica en materia de vivienda hacia el logro de los objetivos de los Planes de desarrollo del Gobierno Provincial.
- Compatibilizar los planes provinciales con los nacionales y regionales.
- Mantener permanentemente una tarea de investigación de las necesidades y establecimiento de las prioridades de asistencia técnica a ser solicitada de organismos nacionales e internacionales.

4.1

#### División Organización de Programas

- Detectar las necesidades de vivienda en la Provincia



- Efectuar el análisis de las necesidades y definir las prioridades.
- Efectuar el estudio y organización de los recursos disponibles para programas de corto, mediano y largo plazo.
- Efectuar el relevamiento de los recursos humanos, materiales, y financieros existentes en las distintas comunidades a fin de evaluar su posible uso en la realización de obras comunitarias.
- Realizar los estudios de factibilidad (título del terreno, urbanizaciones, infraestructura, equipamiento comunitario, etc.)
- Coordinar con los distintos organismos que tengan relación / con las futuras obras del Instituto.
- Definir, en base al relevamiento de la realidad urbanística y social las densidades habitacionales óptimas de los conjuntos y la estructuración interna de las viviendas.
- Evaluar los programas de vivienda y proyectos preparados por organismos comunitarios y consideración de las metas propuestas en vista de los planes del Instituto en la materia.
- Realizar estudios de prototipos habitaciones y viviendas de acuerdo a las necesidades de la zona.
- Coordinar la planificación en materia de vivienda con los lineamientos de la política nacional.
- Coordinar la planificación del área habitat urbana y rural / con los demás planes del Estado Provincial (vialidad, salud, educación, etc.)
- Realizar las investigaciones básicas para los estudios de planeamiento físico de infraestructura.
- Realizar periódicamente censos de necesidades de viviendas, condiciones de las viviendas existentes, etc.
- Elaborar los informes que les sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.2

##### División Proyectos

- Entender en la realización de proyectos de obras por los distintos sistemas.
- Entender en la determinación de los pliegos de condiciones para el llamado a concurso de las obras.

- Entender en la preparación de la documentación técnica.
- Dirigir las actividades de cálculos, confección de planos, archivos, etc.
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.2.1 Sección Urbanizaciones

- Realizar los diseños urbanísticos de loteos, de los distintos proyectos a realizar por el Instituto.
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.2.2. Sección Proyectos y Cálculos

- Realizar los diseños de los proyectos de obras a realizar por el organismo.
- Efectuar los cálculos de estructura correspondientes.
- Mantener actualizado el archivo y planoteca.
- Llevar la memoria descriptiva de los proyectos de las viviendas y equipamiento.
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.2.3 Sección Instalaciones especiales.

- Realizar los diseños de los proyectos de infraestructura necesarios a las obras del organismo.
- Efectuar los cálculos correspondientes.
- Llevar la memoria descriptiva de los proyectos de infraestructura.
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.2.4 Sección Computos y Presupuestos

- Efectuar los cálculos necesarios para establecer los presupuestos de cada obra.
- Redactar los presupuestos base de las obras.
- Entender en los cálculos de mayores costos en coordinación con oficina de costos.
- Mantener actualizado el fichero de Proyectos Presupuestados.
- Evacuar consultas de los contratistas y demás terceros interesados sobre presupuestos de obras.
- Elaborar informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.2.5 Sección Copias e Impresos

- Efectuar la confección de planos y copias necesarias a los distintos proyectos del organismo.
- Realizar toda clase de impresos necesarios a los proyectos de obras.
- Mantener actualizado el archivo de copias.
- Elaborar los informes que les sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.3 Sección Estadística e Informática

- Prestar el apoyo técnico a la Dirección y al Departamento especialmente en:
  - suministrar la base estadística y antecedentes documentales necesarios a la máxima racionalidad de las decisiones
  - realización de censos y relevamientos estadísticos.
  - análisis e interpretación de los datos estadísticos recolectados.
  - realización de estudios e investigaciones necesarias a la globalización máxima de las bases de las decisiones.
- Coordinar y controlar el cumplimiento de las normas y directivas sobre las actividades de acumulación y ordenamiento de las estadísticas producidas por las actividades rutinarias de las distintas dependencias del Instituto
- Realizar relevamientos, estudios e investigaciones en materia del área hábitat y vivienda.
- Realización de estudios y relevamientos de las necesidades de las comunidades, especialmente en lo que se refiere a viviendas ocupación, condiciones urbanas de los agrupamientos humanos, servicios básicos, recreación y esparcimiento, asistencia social, etc.
- Estudios y estadísticas para el perfeccionamiento de la legislación provincial en materia de vivienda.
- Realizar periódicamente el censo habitacional en el ámbito provincial.
- Confeccionar los informes para la Secretaría de Estado de Vivienda.
- Relevamiento de los programas de desarrollo y proyectos preparados por organismos comunitarios y consideración de las metas propuestas en vista de los planes del Instituto.

- Realizar estudios sobre las condiciones y tendencias de la urbanización de las ciudades de la provincia.
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

#### 4.4.

##### División Investigaciones y Apoyo Social

- Realizar la recepción de solicitudes de vivienda.
- Efectuar el análisis de los casos que surgen de los pedidos de vivienda.
- Informar a la Dirección del Departamento sobre los pedidos de vivienda.
- Efectuar encuestas sociales en los casos de modificación de adjudicación (transferencia, permutas, etc.).
- Realizar relevamientos sobre el estado de ocupación de las viviendas.
- Evacuar consultas del público.
- Atención y apoyo social en los casos de poblaciones afligidas por emergencias que afecten sus viviendas.
- Realizar estudios sociales de las actitudes de los grupos o individuos en relación a los planes de vivienda, organización comunal, cooperativismo, etc.
- Realizar estudios sobre las condiciones socio-económicas de los distintos departamentos de la Provincia, a fin de suministrar la base para decisiones en materia de viviendas.
- Promover en los grupos habitacionales cuya construcción se / planifique que la construcción de los siguientes servicios: escuelas, dispensarios, guarderías, campos de juego, zonas comerciales y todo aquello que se estime necesario para las comunidades planificadas.
- Promover el saneamiento y la renovación de la vivienda popular, actuando principalmente en aquellas viviendas registradas como inaptas o inhabitables.
- Elaborar los informes que les sean solicitados, en el área de su competencia.

#### 4.5

##### Sección Programación Financiera

- Estudiar y analizar las posibles fuentes de financiación.
- Tramitar y certificar los recursos procedentes de la Secretaría de Estado de Vivienda y Urbanismo.
- Indagar sobre la existencia de créditos de organismos nacionales e internacionales destinados a la construcción de vi-

viendas.

- Evaluar los sistemas de créditos de organismos nacionales e internacionales para la construcción de viviendas.
- Diligenciar ante los organismos competentes los créditos destinados a la construcción de viviendas que de acuerdo a la evaluación realizada resulten ventajosas para los fines del Estado y los usuarios del crédito
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

S.G.



5.

Departamento de Producción.-

**Misión:** Producción de elementos para la construcción de viviendas a bajo costo con el objeto de bajar las incidencias de los costos de materiales dentro de los programas de vivienda e infraestructura y ejercer una función reguladora dentro del mercado de materiales y elementos para la construcción

**Funciones:**

- Aprobar la programación elevada por las divisiones a su cargo.
- Promover el desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados de colocación de los mismos.
- Fiscalizar las tareas de producción, ventas y expedición y las de apoyo administrativo correspondientes.
- Dirigir las negociaciones financieras destinadas a la obtención y utilización de fuentes de recursos externos.
- Designar, promover, remover y sancionar al personal del Departamento ad-referendum del Director.
- Elaborar y elevar a las autoridades del Instituto el Programa y Memoria Anual de actividades.
- Representar al Departamento ante las autoridades del Instituto.
- Determinar las condiciones de venta y los precios de cada línea de productos.
- Intervenir en los proyectos de nuevos prototipos de viviendas que utilicen elementos de fábrica.
- Asesorar a las autoridades en el área de su competencia.

5.1

**División Fábrica**

**Funciones:**

- Fiscalizar las actividades de planeamiento de la utilización de hombres, instalaciones, herramientas, equipos industriales y accesorios y en la especificación, interpretación, modificación y control de las características técnicas de las líneas de productos.
- Fiscalizar la programación del calendario de producción.
- Fiscalizar las operaciones de manufactura de productos y control de calidad.

- Fiscalizar las actividades de conservación de los edificios, instalaciones, vehículos y equipos.
- Fiscalizar las operaciones de guarda y despacho de los insumos utilizados en la producción.
- Fiscalizar la ejecución de los programas y campañas de seguridad industrial.
- Asesorar a las autoridades en el área de su competencia.
- Entender en la elaboración del planeamiento de su área de competencia y proponer a las autoridades el plan anual de acción.

**5.1.1 La Sección de Estudios Técnicos y Control de Calidad tendrá por Funciones:**

- Entender en las actividades de desarrollo y diseño industrial de nuevos productos y mejoramiento de los existentes.
- Efectuar los ensayos de ingeniería dirigidos a verificar las posibilidades de fabricación de nuevos productos.
- Entender en el estudio de procedimientos y métodos para la realización de las tareas de producción.
- Entender en el análisis de la disposición y ubicación de las distintas áreas de trabajo.
- Mantener el registro de los equipos con las especificaciones y ubicaciones de los elementos del activo fijo.
- Entender en el desarrollo de métodos de control para la verificación de la producción en su aspecto cualitativo.
- Realizar los análisis y mediciones a los efectos de aceptar o rechazar los productos.
- Investigar e informar sobre los productos encontrados "defectuosos" por los compradores.
- Determinar los métodos destinados a la disposición y nueva utilización de los productos rechazados.
- Elaborar los informes que les sean solicitados en el área de su competencia.

**5.1.2 Sección Programación y Control de la Producción**

**Funciones:**

- Determinar los requerimientos de mano de obra e insumos para cada tipo de productos.
- Especificar el tiempo y lugar de cada actividad.
- Entender en la investigación de las desviaciones observadas en el cumplimiento del calendario.

- Preparar las instrucciones de guía de la producción.
- Elaborar los informes sobre el resultado fabricación

#### 5.1.3 Sección Planta tendrá por:

##### Funciones:

- Entender en la fabricación de:

bloques  
mosaicos  
elementos para carpintería  
premoldeados especiales  
caños  
viguetas  
paneles sanitarios  
premontaje de armaduras

#### 5.1.4 Sección Mantenimiento

##### Funciones:

- Ejecutar los programas de conservación y reparación de los bienes que posea el Departamento.
- Adoptar las medidas necesarias para el mejor funcionamiento, presentación, resguardo y conservación de automotores del Departamento.
- Efectuar la fabricación de plantillas, matrices, herramientas, menores, etc
- Efectuar las construcciones menores en instalaciones y edificios, según necesidades.
- Entender en la custodia de herramientas.
- Realizar la programación y control de utilización de los rodados.
- Asignar los vehículos a las unidades responsables.

#### 5.1.5 Sección Depósito:

##### Funciones:

- Entender en la planificación y análisis de los requerimientos de insumos.
- Efectuar la emisión de pedidos de adquisición de insumos.
- Entender en la recepción y guarda de los materiales adquiridos.



- Efectuar estudios y aplicarlos métodos más eficaces sobre la determinación de "lotos económicos" y "existencias mínimas".
- Entender en la custodia de los materiales a su cargo.

#### 5.1.6 Sección Seguridad Industrial

##### Funciones:

- Formular programas de principios y prácticas de seguridad para su aplicación dentro de la Planta y demás locales del Departamento.
- Fiscalizar la correcta aplicación de los programas de seguridad en todo el ámbito del Departamento.
- Inspeccionar periódicamente todo el equipo y maquinaria con fines de seguridad elaborando estadísticas e informes sobre la situación general de los mismos y las deficiencias específicas que se observan.
- Realizar un estudio continuo de los métodos e instalaciones de explotación del Departamento para establecer las normas de seguridad adecuadas.
- Llevar a cabo programas de entrenamiento en seguridad para el personal del Departamento.
- Prestar el servicio de primeros auxilios y enfermería.
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

#### 5.2. División Apoyo Administrativo

##### Funciones:

- Aprobar la programación propuesta por las divisiones a su cargo.
- Fiscalizar las actividades, confección y mantenimientos de los legajos de personal y de control de asistencia del mismo.
- Fiscalizar las operaciones de análisis y elaboración de estados financieros y costos del Departamento.
- Fiscalizar las tareas de servicios auxiliares del Departamento.
- Fiscalizar las actividades de Mesa de Entrada y Despacho.

- Entender en la conducción de las negociaciones financieras.
- Asesorar a las autoridades en el área de su competencia.
- Entender en la elaboración de la planificación de su área de competencia y proponer a las autoridades el plan anual de acción

#### 5.2.1 Sección Personal:

**Misión:** Entender en las actividades de confección y mantenimiento de los legajos del personal y fiscalizar la asistencia y licencia del / mismo.

##### **Funciones:**

- Efectuar la confección y mantener actualizados los legajos individuales del personal del Departamento.
- Controlar la entrada y salida del personal.
- Fiscalizar la buena aplicación del sistema de licencia y disciplinarios.
- Elaborar las estadísticas e informes referentes a la actuación y cumplimiento del personal.
- Elaborar los sistemas de calificación para evaluar el rendimiento del personal y preparar los informes periódicos sobre el resultado de su aplicación.
- Mantener actualizados un estado del Inventario del Personal con indicación del nivel educativo, aptitudes, habilidades y potencialidades del personal.
- Elevar al Departamento de Apoyo Administrativo y Personal toda la información pertinente del área de su competencia.

#### 5.2.2 Sección Programación Financiera y Costos

##### **Funciones:**

- Entender en la estimación de las necesidades de fondos para las inversiones futuras.
- Planificar las necesidades de capital de trabajo.
- Efectuar las estimaciones sobre las condiciones de las posibles fuentes de fondos.
- Intervenir en las negociaciones financieras.
- Entender en la elaboración de la política de crédito y cobranza.
- Mantener la adecuada protección financiera contra los riesgos

que puedan afectar al Departamento.

- Elaborar los estados de información de costos.
- Mantener un sistema de costos directo para la decisión.
- Llevar los registros contables que se determinen.
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.

### 5.2.3 Sección Despacho y Mesa de Entrada

#### Funciones:

- Efectuar el control legal y reglamentario de los distintos trámites que se lleven a cabo en el ámbito del Departamento.
- Elaborar las relaciones y notas referentes a las actuaciones que se tramiten.
  - Efectuar las tareas de Secretaría.
  - Recibir, abrir, registrar, encarpetar, fichar, iniciar el trámite y distribuir las presentaciones dirigidas al Departamento.
  - Intervenir en el trámite de desglose y agregación de actuaciones, vistas y notificaciones.
  - Efectuar el archivo y paralizar con término cuando así lo disponga la autoridad competente, los expedientes y demás documentos, destruir de acuerdo con las normas en vigencia los que hayan perdido actualidad.

### 5.3 Sección Ventas y Expedición

#### Funciones:

- Determinar las vías que el Departamento utilizará para llegar al consumidor.
- Elaborar el sistema de distribución más conveniente para cada línea de producto.
- Analizar y promover el programa de distribución en cada caso.
- Intervenir en la determinación del precio y las condiciones de venta de cada línea de productos.
- Intervenir en las tareas de transacción y transferencia de los productos al cliente.
- Entender en el movimiento de los productos desde el almacenamiento al lugar de consumo o utilización.

- Entender en la reunión, registro y análisis de los hechos relacionados con la transferencia y venta de productos.
- Intervenir en la determinación de la estrategia de comercialización
- Elaborar los informes que le sean solicitados en el área de su competencia.



6.

Asesoría en Organización y Métodos

- Planificar y evaluar el ajuste de la organización administrativa adecuada al cumplimiento de la Programación, en cuanto a estructuras, funciones, procedimientos, métodos y sistemas, / asesorando a las autoridades en esta materia.
- Planificar y evaluar el ajuste de los sistemas de administración general (personal, materiales, servicios auxiliares), adecuados al cumplimiento de los programas, asesorando a las autoridades en esta materia.
- Estudiar y elaborar propuestas de modificación de estructuras, procedimientos y métodos de trabajo - Manuales de organización
- Coordinar la implementación y puesta en marcha de las medidas organizativas adoptadas.
- Realizar investigaciones permanentes de la adecuación de la distribución del personal.
- Realizar el análisis de los índices de productividad de las / distintas dependencias del Instituto.
- Organizar seminarios y cursos especiales de adiestramiento para capacitar al personal en las nuevas técnicas y sistemas administrativos.
- Entender en todo proyecto de ordenanza, resoluciones que se refieran a aspectos administrativos y elevar las sugerencias técnicas que corresponda al responsable.

6.

Asesoría en Organización y Métodos

- Planificar y evaluar el ajuste de la organización administrativa adecuada al cumplimiento de la Programación, en cuanto a estructuras, funciones, procedimientos, métodos y sistemas, / asesorando a las autoridades en esta materia.
- Planificar y evaluar el ajuste de los sistemas de administración general (personal, materiales, servicios auxiliares), adecuados al cumplimiento de los programas, asesorando a las autoridades en esta materia.
- Estudiar y elaborar propuestas de modificación de estructuras, procedimientos y métodos de trabajo - Manuales de organización
- Coordinar la implementación y puesta en marcha de las medidas organizativas adoptadas.
- Realizar investigaciones permanentes de la adecuación de la distribución del personal.
- Realizar el análisis de los índices de productividad de las / distintas dependencias del Instituto.
- Organizar seminarios y cursos especiales de adiestramiento para capacitar al personal en las nuevas técnicas y sistemas administrativos.
- Entender en todo proyecto de ordenanza, resoluciones que se refieran a aspectos administrativos y elevar las sugerencias técnicas que corresponda al responsable.

7.

### Asesoría Legal

- Asesorar a la Dirección en todos los asuntos jurídicos que le sean sometidos o consultados.
- Producir dictámenes, evacuación de consultas, e informes legales en los exptes. administrativos que le sean remitidos.
- Intervenir en los juicios, ejerciendo la representación jurídica del organismo en los casos que corresponda.
- Colaborar y asesorar en la elaboración de proyectos de ley, decretos o resoluciones.
- Colaborar y asesorar en la elaboración de convenios, acuerdos, informes u otros documentos que contengan materia o implicancias de orden jurídico.
- Asesorar en las expropiaciones de bienes.
- Sugerir al Director y a los funcionarios providencias o medidas de orden jurídico necesarios por razones de interés público, de interés de la Administración; de la buena aplicación de las leyes vigentes.
- Evacuar consultas sobre la solución de dudas o conflictos de interpretación jurídica.
- Prestar los servicios de cobro por vía judicial o de apremio de las cuotas impagas de adjudicatarios.
- Asesorar en materia de saneamiento de títulos, concesión de títulos s/ tierras fiscales, etc.
- Recopilar y clasificar sistemáticamente el material bibliográfico, legislativo y jurisprudencial.

8.

Asesoría Notarial

- Realizar los estudios de los títulos de propiedad de inmuebles del Instituto y de los que se adquirieran.
- Confeccionar y tramitar la documentación necesaria para la escrituración de inmuebles.
- Confeccionar los proyectos de escrituraciones en los casos de compra-venta de inmuebles.
- Realizar las tramitaciones de protocolizaciones.
- Realizar el otorgamiento de actas de sorteo de viviendas y de las constataciones que se soliciten.
- Asistir y Asesorar a las autoridades en materias de carácter notarial.



10.

Delegación Zona Sur

- Entender en la ejecución material de los proyectos en el tiempo y con los elementos previstos en la zona de su jurisdicción. (San Rafael, Malargüe, Gral. Alvear).
- Dirigir y controlar al personal destacado en obra.
- Entender en las actividades de adquisición, manejo y custodia de materiales para la construcción de obras.
- Dirigir las actividades de conducción e inspección de obras en la zona de su jurisdicción.
- Dirigir las actividades de certificación y recepción de los trabajos ejecutados.
- Elaborar la programación de adquisiciones de elementos para cada proyecto.
- Fiscalizar las especificaciones, características, calidad y cantidad de los materiales.
- Preparar la documentación necesaria para la realización de adquisiciones de elementos (materiales, herramientas, etc.)
- Mantener actualizado el registro de Proveedores del Instituto de la zona.
- Recepcionar, controlar e ingresar garantías de licitaciones.
- Controlar, aceptar o rechazar las facturas y documentación de proveedores a los efectos del pago correspondientes.
- Controlar el cumplimiento de obligaciones por parte de los proveedores e informar sobre estos aspectos.
- Mantener actualizado el registro de aspirantes individuales e instituciones postulantes a viviendas.
- Realizar el relevamiento socio-económico del grupo humano con posibilidades de ser beneficiarios de viviendas.
- Organizar y coordinar los esfuerzos de los grupos humanos detectados para proyectos concretos de vivienda.
- Asesorar y asistir a los grupos y entidades que así lo soliciten en materia de su competencia.
- Organizar y dirigir las actividades de entrega de viviendas de la zona.

4. Recursos humanos, materiales y financieros.

### Recursos Humanos, Materiales y Financieros

1) Recursos Humanos: en lo que respecta a recursos humanos, en la propuesta de Tabla de Dotación, se especifica la cantidad y calidad de los mismos que se considera mínimo en la etapa final.

En esta tabla se incluye la dotación completa del Departamento de Producción, que en una etapa intermedia no se ha de obtener totalmente ya que / se considera debe irse incorporando paulatinamente según sean las necesidades de la producción.

2) Recursos Materiales: con respecto a los recursos materiales, el principal problema detectado en el diagnóstico, lo constituyó el espacio y la / distribución física de las oficinas. En este momento, el Instituto ha podido concretar el proyecto de edificio propio, ubicado en calle San Juan y Lavelle de la ciudad.

Los requisitos mínimos de espacio, condiciones ambientales y circulación / del trabajo, están medianamente contemplados en este edificio. Cabe señalar que es un edificio remodelado para el Instituto, de modo que las limitaciones surgen de este hecho.

No se ha podido obtener copia de los planos para adjuntar a este informe. Los aspectos más positivos del diseño son los siguientes:

1) Separación de las zonas de atención al público, de las zonas de trabajo interno.

En la Planta Baja, existe un hall de recepción, donde funcionará // una unidad de informes, que derivará al público a los lugares específicos. También se ha ubicado en el mismo un conmutador telefónico.

2) Agrupación de oficinas con tareas relacionadas; se han zonificado las oficinas con el criterio de la / afinidad de las tareas, lo que evita la circulación del personal.

3) Disminución de la circulación del personal de servicios.

En el entresuelo se ha ubicado una cafetería para que el personal concurra por turnos, lo que elimina la necesidad de contar con gran número de personal de servicios, como ocurre actualmente.

4) Entrada del personal separada del acceso principal.

El personal del Instituto entrará por un acceso, separado, en donde se ubicará el reloj marcador, independiente de la entrada principal.

5) Integración visual de los espacios de trabajo.

No se han previsto excesivas separaciones de los lugares de trabajo, lo que contribuirá al mejor control de las actividades.

6) Salas para exposiciones, conferencias, etc.

Este aspecto del que actualmente se carece, contribuye a llenar una



sentida necesidad.

Las desventajas observadas son:

1) Exceso de ruido, por cuanto el edificio está ubicado en una zona muy céntrica y con alta densidad de tránsito.

2) Falta lugar para estacionamiento de los vehículos de la repartición, que deberán permanecer en un garage ubicado en otro punto de la ciudad.

3) Recursos Financieros:

El problema actual de los recursos financieros lo constituye el hecho de que las principales fuentes de financiamiento se encuentran fuera de la órbita de decisión del organismo, motivo por el cual tiene un alto grado de dependencia con respecto al Poder Central provincial y nacional.

Este hecho es difícil que pueda ser revertido, a menos que se incrementen las fuentes internas de financiamiento (amortización de viviendas ya construídas, venta de productos, etc.).

Se impone, pues, la búsqueda de un sistema de actualización del valor de las viviendas ya adjudicadas, de modo que no se perjudique el futuro plan de construcción, del mismo modo que lo han hecho otros organismos nacionales en materia (Banco Hipotecario).

Por otra parte, se recomienda que la Sección Adjudicatarios y la Asesoría Letrada, determinen prioritariamente un sistema automático de cobro por mora e incumplimiento que agilice la recuperación de los valores, aplicando las penalidades, financieras que correspondan.

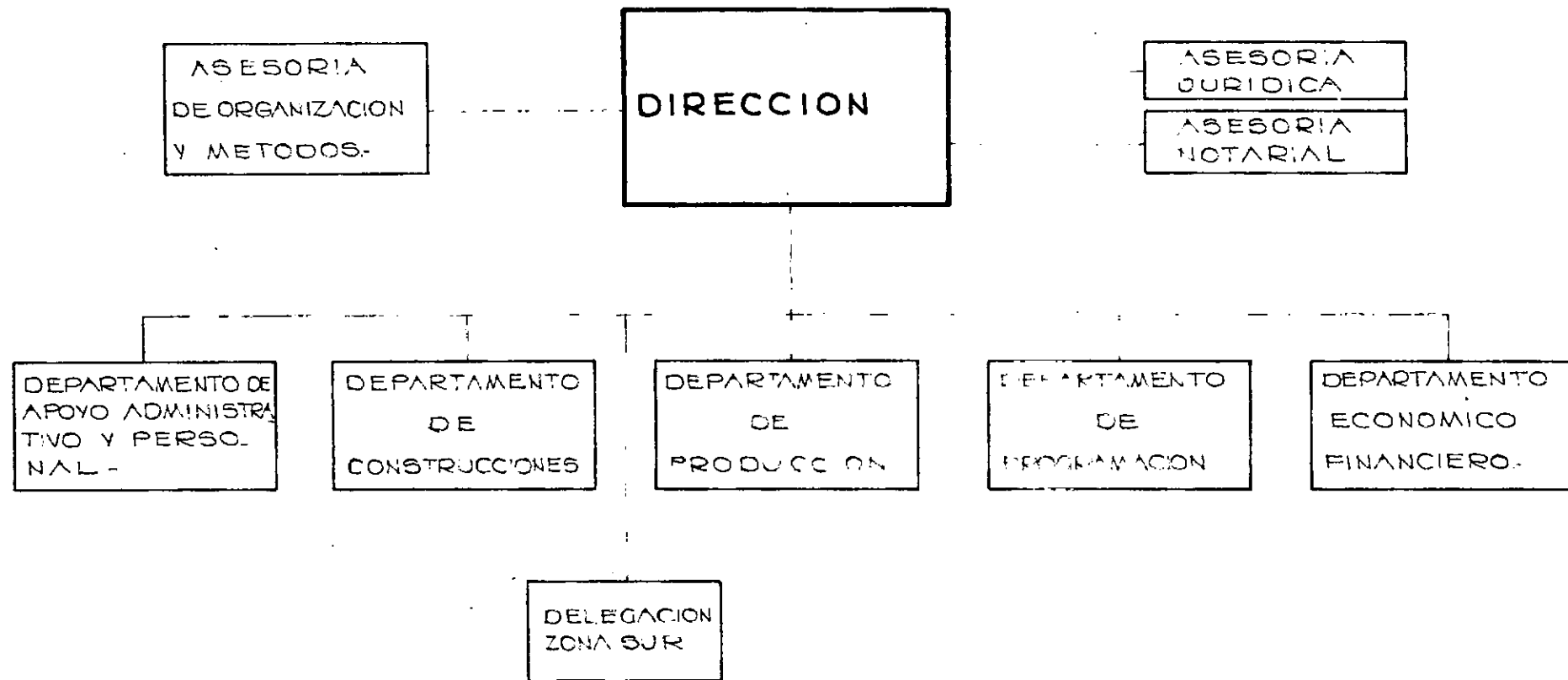
A este respecto, serán necesarias normatizaciones detalladas de los distintos casos que pueden presentarse, así como las medidas punitivas a aplicar, y la amplia difusión de los mismos entre los adjudicatarios.

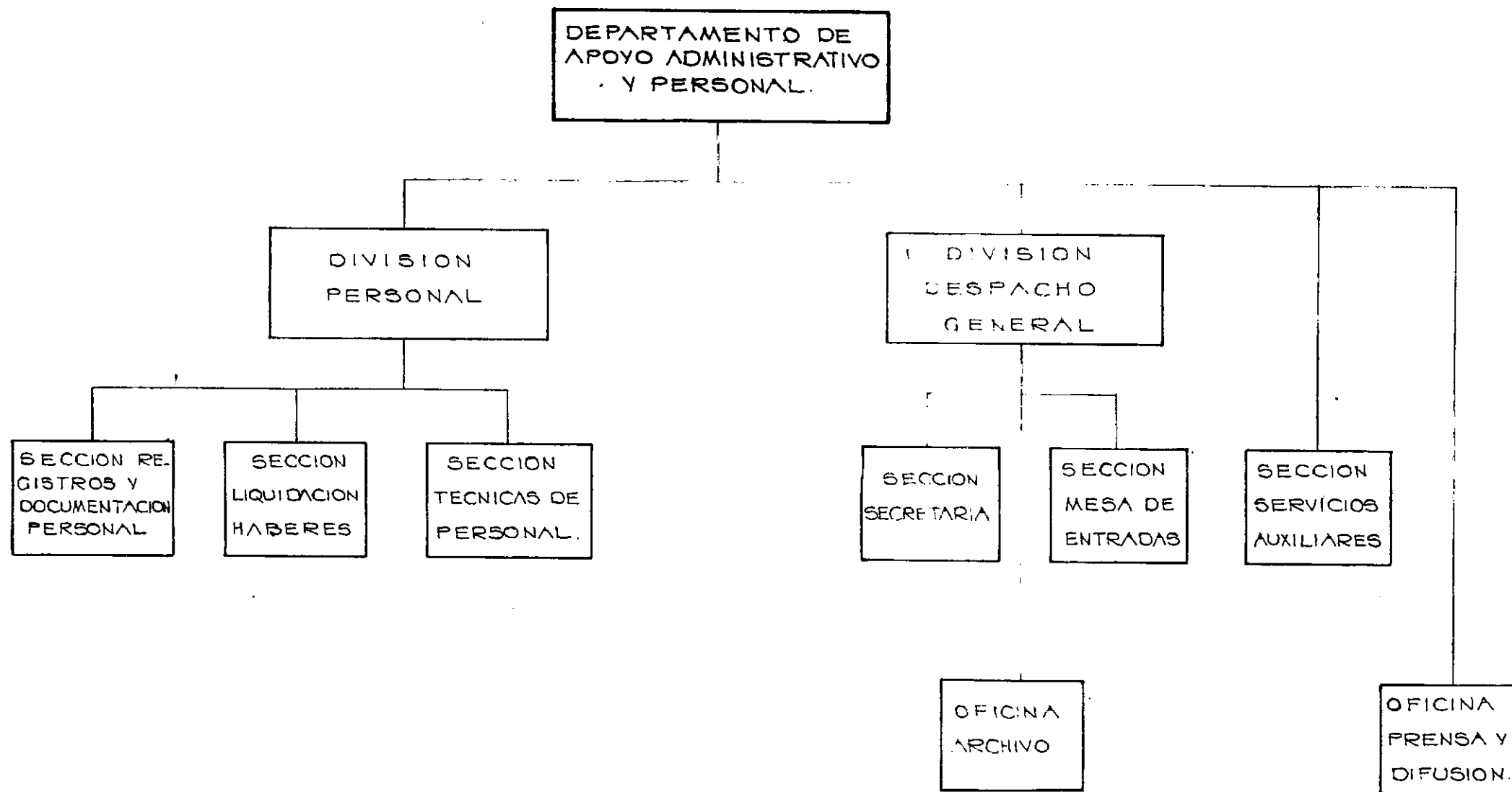
Las fuentes internas, también están relacionadas con la venta de productos de la planta productora a agrupaciones comunales, municipios, escuelas y otras dependencias gubernamentales, lo que conlleva la necesidad de planes de venta y financiación elaborados con criterio empresarial.

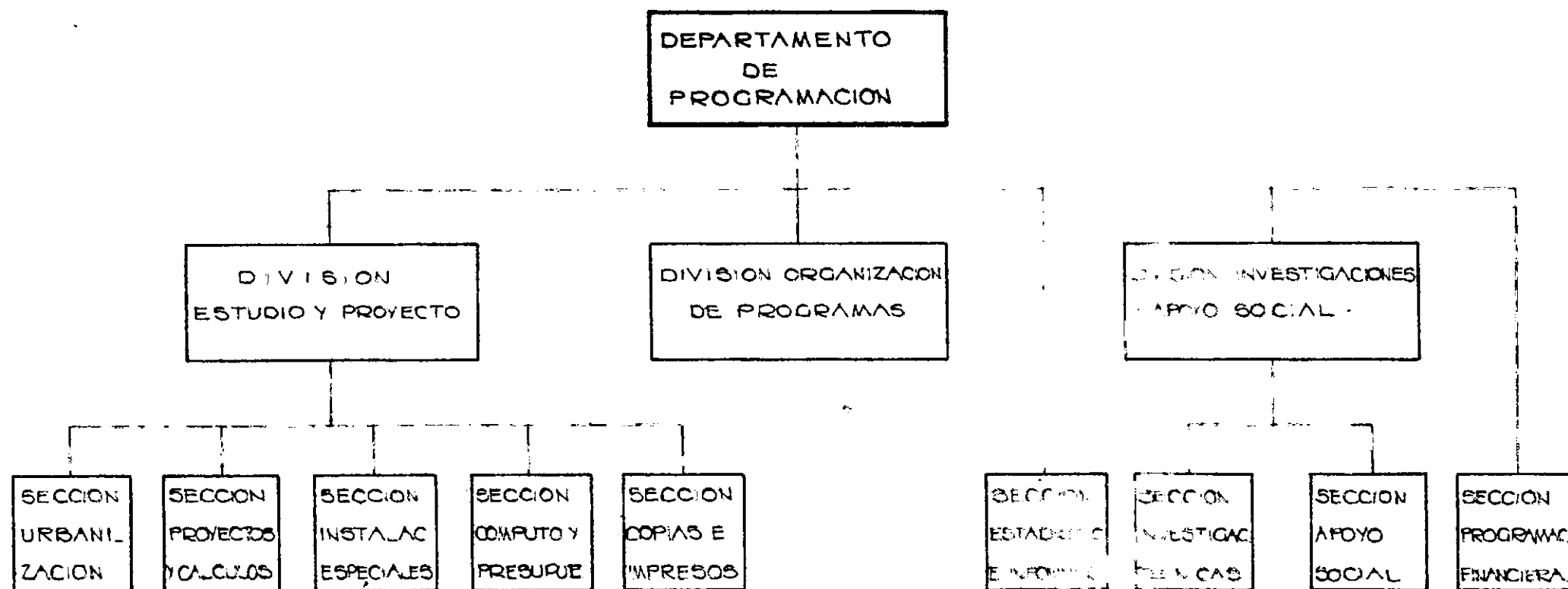
En la etapa intermedia, los niveles de producción no alcanzarán más que a satisfacer los requisitos internos, de modo que esta meta se obtendrá recién en la etapa final. Es requisito de la óptima utilización de las fuentes internas, la modificación del régimen de adquisiciones, venta y percepción de ingresos de la ley de contabilidad, a que se hace referencia en el punto "Criterios para el establecimiento del régimen institucional.

5.

Organigramas .









DEPARTAMENTO  
ECONOMICO  
FINANCIERO

DIVISION CONTADURIA.

DIVISION TESORERIA

SECCION  
ADJUDICATARIO

SECCION BIENES  
PATRIMONIALES

SECCION  
CONTABILIDAD.

SECCION  
INGRESOS Y PAGOS

SECCION  
PROGRAMACION DE PAGOS

OFICINA DE  
COMPRAS Y  
SUMINISTROS

OFICINA DE  
LIQUIDACION  
DE GASTOS

OFICINA DE  
COSTOS

OFICINA  
IMPUTACIONES

OFICINA DE  
CESAMIENTO  
DE DATOS

DEPARTAMENTO  
DE  
CONSTRUCCIONES-

DIVISION  
INSPECCION Y  
DIRECCION de OBRAS

DIVISION  
CERTIFICACIONES

OFICINA  
DEPOSITO MAT

6. Relaciones institucionales .

### Relaciones Institucionales

El Instituto como entidad de administración descentralizada se vinculará al Ministerio de Bienestar Social, a través de la Sub-Secretaría en cuyas funciones se encuadre su actividad principal y quedará sometido a los siguientes controles:

- 1) Nombramiento por el Gobernador de su Director con las solas limitaciones de orden constitucional.
- 2) Control, por el Ministerio o Sub-Secretaría de la entrega de recursos del Gobierno a la entidad.
- 3) Aprobación por el Poder Ejecutivo, previo pronunciamiento // del Ministerio o Sub-Secretaría respectiva del Presupuesto anual de la entidad.
- 4) Presentación sistemática y periódica de informes, estados y balances que posibiliten al Ministro y Sub-Secretario, la / apreciación y evaluación de la ejecución de los programas de Gobierno confiados a la entidad.
- 5) Aprobación de rendiciones de cuentas y balances por el Gobernador, Ministro y Sub-Secretario previo a su envío al Tribunal de Cuentas.
- 6) Fiscalización sistemática y eventual por el Ministerio y Sub-Secretaría por los Servicios de Auditoría General de la Provincia.
- 7) Intervención por motivo de interés público, decidida por el Gobernador.

El resto de sus relaciones con otros organismos de la Administración Pública Nacional o Provincial, será libremente ejercido por sus dirigentes responsables de acuerdo a las leyes vigentes.

7. Proyecto de instrumentos legales correspondientes  
a la nueva estructura.

Proyecto de Decreto-Ley

Artículo 1º - La estructura interna del Instituto Provincial de la Vi /  
vienda queda reglamentada por las disposiciones del pre-  
sente Decreto, en los términos de lo dispuesto por la Ley Nº 1658.-

Artículo 2º - Compete al Instituto todo lo concerniente a las funciones  
del Estado Provincial en materia de transformación del á-  
rea Habitat y Vivienda. El contenido específico de tales materias co //  
rresponde a lo dispuesto en la Ley Nº 1658.-

Artículo 3º - El Instituto tendrá la siguiente estructura interna:

- 1 - Dirección
- 2 - Asesoría de Organización y Métodos
- 3 - Asesoría Jurídica
- 4 - Asesoría Notarial
- 5 - Departamento de Apoyo Administrativo y Personal
- 6 - Departamento de Construcciones
- 7 - Departamento de Producción
- 8 - Departamento de Programación
- 9 - Departamento Económico Financiero
- 10 - Delegación Zona Sur

Artículo 4º - El Instituto tendrá a su cargo las actividades enumeradas  
a continuación, según las respectivas unidades ejecutoras:

- 1 - Dirección
  - Dirigir las actividades tendientes a la transformación  
y mejora del área Habitat y Vivienda, a fin de proveer  
una ciudad y una vivienda digna a todos los habitantes  
del territorio provincial, especialmente a los secto-  
res de menores recursos.
  - Participar en la formulación de políticas, planes y /  
programas provinciales referidos al área Habitat y Vi-  
vienda, tendiendo a obtener la centralización de los  
programas nacionales y provinciales.
  - Propender al mejoramiento de la vivienda rural a tra-  
vés de:
    - control del área privada
    - apoyo al área privada
    - colaboración en la formación de cooperativas  
rurales y/o industriales artesanales
  - Ejercer una función orientadora y reguladora del mer-  
cado de tierras, especialmente en las áreas privadas.



- Ejercer una función reguladora del mercado de materiales de construcción, orientando al sector privado.
- Planificar, organizar, conducir y controlar la gestión / global del organismo, de acuerdo a los objetivos del gobierno nacional y provincial, en el área de su competencia.

## 2 - Asesoría de Organización y Métodos

- Planificar y evaluar el ajuste de la organización administrativa adecuada al cumplimiento de la programación en // cuanto a estructura, funciones, procedimientos, métodos y sistema.
- Planificar y evaluar el ajuste de los sistemas de Administración General (personal, materiales, servicios auxiliares) adecuados al cumplimiento de los programas.
- Estudiar y elaborar propuestas de modificación de estructuras, procedimientos y métodos de trabajo (manuales de organización).
- Coordinar la implementación y puesta en marcha de las medidas organizativas adoptadas
- Realizar investigaciones permanentes de la adecuación de la distribución del personal.
- Realizar el análisis de los índices de productividad de las distintas dependencias del Instituto.
- Organizar seminarios y cursos especiales de adiestramiento para capacitar al personal en las nuevas técnicas y sistemas administrativos.
- Entender en todo proyecto de ordenanza, resoluciones, que se refiera a aspectos administrativos y elevar las sugerencias técnicas que corresponden al responsable.

## 3 - Asesoría Jurídica

- Asesorar a la Dirección del Instituto en todos los asuntos jurídicos que le sean sometidos o consultados.
- Producir dictámenes, evacuación de consultas, e informes legales en los expedientes que le sean remitidos.
- Intervenir en los juicios como parte, ejerciendo la representación jurídica del organismo, en los casos que corresponda.
- Colaborar y asesorar en la elaboración de proyectos de / ley, decretos y resoluciones.
- Colaborar y asesorar en la elaboración de contratos, convenios, acuerdos, informes u otros documentos que contengan materias o implicancias de orden jurídico.
- Asesorar en las expropiaciones de bienes, en general y a los fines del Banco de Tierras del Estado.
- Sugerir a la Dirección del Instituto y a los funcionarios del mismo, providencias o medidas de orden jurídico, necesarias por razones de interés público, de interés de la / Administración o de la correcta aplicación de las leyes / vigentes.
- Evacuar consultas sobre la solución de dudas o conflictos de interpretación jurídica.

- Prestar los servicios de cobro por vía judicial o de / apremio de las cuotas impagas de adjudicatarios de viviendas.
  - Asesorar en materia de saneamiento de títulos, concesión de títulos sobre tierras fiscales, etc.
  - Recopilar y clasificar sistemáticamente el material bibliográfico, legislativo y jurisprudencial.
- 4 - Asesoría Notarial
- Estudiar los títulos de propiedad de inmuebles del organismo y de los que se adquirieran.
  - Realizar la confección y tramitación de la documentación necesaria para la escrituración de inmuebles.
  - Realizar la confección de escrituraciones en los casos / de compra-venta de inmuebles.
  - Realizar la tramitación de las protocolizaciones.
  - Realizar el otorgamiento de las actas de sorteo de viviendas y de las constataciones que se soliciten.
  - Asesorar e informar sobre materias de carácter notarial.
- 5 - Departamento de Apoyo Administrativo y Personal.
- Dirigir las actividades de Despacho General y Personal.
  - Fiscalizar las actividades de Servicios Auxiliares, Prensa y Difusión y Archivo.
  - Asistir a las autoridades en la gestión administrativa.
  - Asesorar en el área de su competencia a las autoridades superiores.
- 6 - Departamento de Construcciones
- Dirigir las actividades de conducción e inspección de / obras por los distintos sistemas (ayuda mutua, administración, coparticipación, etc.).
  - Dirigir las actividades de certificación y recepción de los trabajos ejecutados.
  - Fiscalizar las actividades de adquisición, manejo y custodia de materiales para la construcción de las obras del Instituto.
  - Elaborar la programación de adquisición de elementos para cada proyecto.
  - Asistir a las autoridades en los aspectos técnicos de su competencia.
  - Fiscalizar las especificaciones, características, calidad y cantidad de materiales.
  - Asesorar en el área de su competencia a las autoridades superiores.
- 7 - Departamento de Producción
- Dirigir las actividades de elaboración de productos.
  - Promover el desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados de colocación de los mismos.
  - Fiscalizar las tareas de Producción, ventas y expedición y las de apoyo administrativo correspondientes.
  - Dirigir las negociaciones financieras destinadas a la / obtención y utilización de fuentes de recursos externos para la producción.
  - Determinar las condiciones de venta y los precios de cada línea de productos.



- Intervenir en los proyectos de nuevos prototipos de viviendas que utilicen elementos de fábrica.

#### 8 - Departamento de Programación

- Dirigir las actividades de confección de proyectos de obras a realizar por el IPV., e investigación y apoyo social a las comunidades beneficiarias de los mismos.
- Intervenir en la planificación y perfeccionamiento de la legislación provincial en materia del Área Habitat y Vivienda.
- Planificar, en coordinación con las unidades responsables de la Administración Central el desarrollo del Área Habitat y Vivienda (urbano y rural) de la Provincia.
- Fiscalizar las actividades de estadística e informática referentes a las funciones del IPV.
- Planificar el aprovechamiento racional de terrenos y / bienes del Gobierno Provincial, en el área de su competencia.
- Organizar y asistir a las autoridades en el desarrollo del Banco de Tierras del Estado, con el fin de realizar urbanizaciones a bajo costo.
- Elaborar y establecer normas, instrucciones y especificaciones sobre planes y proyectos de construcción y mantenimiento de obras del Instituto.
- Prestar asesoramiento e información al sector privado con miras a orientar las decisiones de la actividad económica en materia de vivienda hacia el logro de los objetivos de los planes provinciales de gobierno.
- Mantener permanentemente una tarea de investigación de las necesidades y establecimiento de prioridades de / asistencia técnica a ser solicitada a organismos nacionales e internacionales.
- Mantener permanentemente una tarea de investigación de nuevos sistemas y prototipos habitacionales, que permitan bajar la incidencia de los costos dentro de los programas de vivienda o infraestructura.
- Asistir y asesorar a las autoridades superiores en su gestión dentro del área de competencia.

#### 9 - Departamento Económico Financiero

- Dirigir las actividades de registración contable, rendición de cuentas, liquidaciones de gastos, adquisiciones y pagos.
- Entender en la recepción, custodia y entrega de valores del Instituto y de los que le hubieran sido confiados en carácter de depósito, fianza o cualquier otro ingreso de carácter permanente o eventual.
- Elaborar los planes y programas económicos financieros (Presupuesto anual y otros) del organismo
- Fiscalizar las actividades de determinación, percepción y rendición de los recursos asignados al organismo o / que éste recaude.
- Asesorar y asistir a las autoridades superiores en su gestión dentro del área de su competencia.
- Dirigir las actividades referidas a la gestión de bienes patrimoniales.
- Fiscalizar las actividades de aplicación de los fondos del organismo.

#### 10 - Delegación Zona Sur

- Entender en la ejecución material de los proyectos en el tiempo y con los elementos previstos en la zona de su jurisdicción (San Rafael, Malargue, Gral. Alvear).
- Dirigir y controlar al personal destacado en obra.
- Entender en las actividades de adquisición, manejo y custodia de materiales para la construcción de obras.
- Dirigir las actividades de conducción e inspección de obras en la zona de su jurisdicción.
- Dirigir las actividades de certificación y recepción de los trabajos ejecutados
- Elaborar la programación de adquisiciones de elementos / para cada proyecto.
- Fiscalizar las especificaciones, características, calidad y cantidad de los materiales.
- Preparar la documentación necesaria para la realización de adquisiciones de elementos (materiales, herramientas, etc.)
- Mantener actualizado el registro de Proveedores del Instituto de la zona.
- Recepcionar, controlar e ingresar garantías de las licitaciones.
- Controlar, aceptar o rechazar las facturas y documentación de proveedores a los efectos del pago correspondiente.
- Controlar el cumplimiento de obligaciones por parte de los proveedores e informar sobre estos aspectos.
- Mantener actualizado el registro de aspirante individuales e instituciones postulantes a viviendas.
- Realizar el relevamiento socio-económico del grupo humano con posibilidades de ser beneficiarios de viviendas.
- Organizar y coordinar los esfuerzos de los grupos humanos dictados para proyectos concretos de vivienda.
- Asesorar y asistir a los grupos y entidades que así lo soliciten en materia de su competencia.
- Organizar y dirigir las actividades de entrega de viviendas en la zona.

**Artículo 5º** - El ejercicio de los cargos de dirección y jefatura de las distintas unidades orgánicas del IPV., implica, para los titulares respectivos el poder de tomar las decisiones inherentes y necesarias en la competencia de las respectivas unidades (art. 4º) con la salvedad de lo dispuesto en los artículos siguientes.

**Artículo 6º** - Son atribuciones del Director del Instituto.

- Aprobar la programación global del IPV. y la correspondiente a cada proyecto en particular.
- Aprobar y llevar al Poder Ejecutivo el presupuesto de gastos y cálculo de recursos del organismo
- Aceptar legados y donaciones sin cargos onerosos.
- Aprobar o rechazar licitaciones públicas que realice el Instituto para suministro de elementos, construcción de obras, seguros, adquisiciones y venta de muebles e inmuebles, arrendamientos y celebrar los respectivos contratos.
- Celebrar contratos, convenios, etc. con entidades públicas y privadas conducentes a fomentar, apoyar y coparticipar en la construcción de viviendas económicas.
- Solicitar al Poder Ejecutivo la contratación de empréstitos para financiar la construcción de viviendas.
- Nombrar y remover al personal del Instituto de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- Adjudicar y desadjudicar las viviendas construidas, como



- así también autorizar las transferencias de las mismas a pedido de los respectivos adjudicatarios, previo análisis de la situación.
- Aprobar los costos, precios de venta y sistema de financiación de las unidades de vivienda que se construyan.
- Estructurar y administrar el Fondo Permanente de la Vivienda y aplicar los recursos del mismo a la construcción de la vivienda económica urbana y rural.
- Solicitar al Poder Ejecutivo la expropiación de los inmuebles que estime necesario para:
  - construcción de viviendas
  - loteos
  - Banco de Tierras del Estado
- Celebrar toda clase de actos y contratos, comprar, vender y gravar muebles e inmuebles.
- Efectuar donaciones de inmuebles a entidades oficiales cuando así lo dispongan las disposiciones legales vigentes.
- Representar en todo tipo de juicios a la repartición y otorgar poderes.
- Aprobar el reglamento interno y externo del organismo.
- Dictar las disposiciones necesarias para el normal funcionamiento administrativo.
- Aprobar o rechazar los proyectos de reestructuración jerárquica y/o funcional del Instituto tendientes a darle mayor operatividad administrativa a la repartición.
- Tomar todas las medidas necesarias para el mejor cumplimiento de sus atribuciones.

**Artículo 7º - Son atribuciones de los Jefes de Departamento:**

- Dictar las normas e instrucciones cuya elaboración esté a cargo de las sub-unidades de su dependencia, siempre que no se trate de atribución expresa de autoridad superior.
- Otorgar a particulares los permisos, autorizaciones o licencias y certificados referidos a las materias de competencia de las sub-unidades de su dependencia.
- Aplicar a particulares las sanciones previstas en las normas en vigencia, siempre que esto no constituya competencia expresa de autoridad superior.
- Decidir las cuestiones externas (con particulares) que se originen en el desempeño de las actividades de las distintas sub unidades de su dependencia.
- Introducir a los nuevos empleados en el ejercicio de sus funciones y determinar su unidad de trabajo.
- Comunicar al Departamento de Apoyo Administrativo y Personal la existencia de vacante y las necesidades de personal.
- Autorizar el movimiento de personal en el ámbito de su unidad.
- Elevar al Departamento de Apoyo Administrativo y Personal los partes de asistencia, puntualidad y novedades del personal de la dependencia.
- Elevar al Director del IPV., las propuestas de promoción y / ascenso del personal del Departamento.
- Pronunciarse en las cuestiones referidas al régimen jurídico del personal de su unidad, o decidir al respecto según lo // que disponga la legislación y las normas complementarias vigentes.
- Aplicar las sanciones disciplinarias de su competencia.

- Elevar informes periódicos al Departamento de Apoyo Administrativo y Personal sobre las necesidades de adiestramiento / del personal del Departamento a su cargo.
- Autorizar la extensión de la jornada de trabajo, según las // necesidades del servicio.
- Autorizar los desplazamientos del personal fuera de la sede, y solicitar la concesión de los viáticos cuando corresponda.
- Decidir, o elevar a consideración superior, según lo dispuesto, por las normas, los pedidos de licencia del personal del Departamento.

Artículo 8º - Son atribuciones específicas de los Jefes inmediatos de / de las sub-unidades:

- Distribuir el trabajo con el personal, de acuerdo a las aptitudes de cada uno y a las necesidades del servicio.
- Prestar a la superioridad las informaciones sobre los empleados en período de prueba.
- Controlar directamente la asistencia y puntualidad.
- Prestar a la superioridad las informaciones sobre eficiencia y merecimiento de cada empleado para fines de promoción y ascenso.
- Participar en la elaboración del plan de licencias del departamento.
- Pronunciarse e informar en procesos referidos al régimen juridico del personal en su dependencia.
- Aplicar las sanciones que le competen según la legislación y demás normas vigentes.
- Solicitar el personal necesario al cumplimiento de las funciones de la sub-unidad.
- Mantener la disciplina en el local de trabajo.
- Indicar a la superioridad las necesidades relacionadas con los servicios tales como: desplazamiento de empleados, extensión de jornada de trabajo, etc.
- Requerir a la superioridad el material necesario al cumplimiento de las funciones de la sub-unidad.
- Controlar el uso y consumo de los materiales de la sub-unidad.

Artículo 9º - Las atribuciones previstas en los artículos anteriores podrán, cuando el titular lo considere conveniente, ser delegadas a los niveles inferiores respectivos. El acto de la delegación indicará con claridad cuáles son las atribuciones objeto de la delegación, la autoridad delegante y la autoridad delegada.

Artículo 10º- En la estructuración básica o interna del Instituto, serán observadas además las siguientes limitaciones:

1. Ninguna unidad, en cualquier nivel, se podrá desarrollar en menos de dos unidades menores.
2. No se admitirán cargo de segunda Jefatura. La sustitución de los titulares durante sus ausencias será atendida siempre por uno de los titulares de unidad menor que le sea / subordinada, y, en su inexistencia, por algún empleado proviamente designado para dichas eventualidades.
3. No será instituida ninguna unidad, en cualquier nivel con dotación menor de dos personas, además del dirigente.
4. Ninguna unidad y ninguna Jefatura podrá existirsin pre-

via determinación, a través del acto jurídico adecuado, de sus funciones y atribuciones respectivamente.

5. Las leyes anuales de presupuesto y similares son consideradas como instrumento inadecuado para la determinación y /// adopción de cualquier medida que tenga, aunque indirectamente, consecuencias de orden estructural, de cualquier nivel.

8. Criterios para el establecimiento del régimen  
institucional.



### Criterios para establecer el Régimen Institucional

Como ya se señaló en el Diagnóstico de la situación actual, la autarquía fijada por la ley N° 1658 no ha sido un medio que permitiera la real eficiencia en el funcionamiento del Instituto Provincial de la Vivienda. De hecho, el contralor del Poder Ejecutivo, via presupuesto y Ley de Contabilidad, y la fijación de políticas habitacionales a través del Gobierno Nacional, se han ido acentuando en los últimos años, dejando al Instituto como un organismo lento y burocrático, con escaso margen de decisión y mínimo dinamismo para resolver los problemas del área.

Aunque la ley establece que el Instituto Provincial de la Vivienda es una ente descentralizado, tal hecho no se ha efectivizado completamente en ninguna de sus dos acepciones. Podemos distinguir, al efecto, dos conceptos de descentralización:

- a- Descentralización político- normativa
- b- Descentralización operativa

La Descentralización político- normativa se podría dar si en el nivel de formulación de políticas habitacionales en el ámbito provincial, tuviera participación relevante el Instituto. Históricamente este fenómeno ha presentado muchos altibajos, pero en general, es notorio el aumento de la influencia del Gobierno Nacional y en menor medida el Provincial. No ocurrió lo mismo con el Instituto, que ha sido el mero ejecutor de tales políticas.

A partir de esta realidad, surge pues, la necesidad de revalorizar el grado de participación del Instituto en la formulación de objetivos, políticas y normas en materia del Área Habitat y Vivienda dentro del ámbito provincial.

Para ello es preciso lograr ampliar el consenso a ese respecto entre las autoridades del Gobierno Provincial, ya que se no ser entendido el importante rol que juega la opinión de quienes están planificando y programando en la actividad cotidiana la construcción de viviendas, se seguirá obteniendo una descoordiación y falta de integración como ha ocurrido hasta ahora.

En lo que hace a la descentralización operativa, ya se ha señalado que esta se ha visto dificultada por la aplicación estricta de la Ley de Contabilidad, que no ha permitido generar la suficiente fluidez administrativa en el organismo. Por ejemplo, dicha Ley no permite utilizar directamente los fondos recaudados por el cobro de adjudicatarios. El artículo 27 dice: "Ninguna oficina, dependencia o persona recaudadora podrá utilizar por sí los fondos que recaude. Su importe total deberá

depositarse de conformidad con lo previsto en el artículo 24 y su empleo se ajustará a lo dispuesto en el Título I del presente capítulo II."

El tipo de actividades del Instituto hace necesario aplicar los fondos a destinos urgentes, cosa no viable según el citado artículo.

El régimen de adquisiciones, por licitación pública o privada según los montos, deja poco lugar a la contratación directa y a los plazos perentorios que requiere la acción dinámica del organismo, con lo que la oportunidad y flexibilidad del gasto se ve sensiblemente afectada.

Otro aspecto limitante lo constituye el régimen de venta de bienes, que incide directamente con el producido de la planta de elementos para la construcción, ya que debe ajustarse a prescripciones comunes a entidades centralizadas del gobierno, y a un sistema lento y poco oportuno.

De todo lo expuesto surge la necesidad de buscar una forma jurídico-administrativa que proporcione al Instituto una agilidad de operación y una oportunidad racional en la toma de decisiones económicas. Es que el Instituto tiene a su cargo funciones que son realmente diferenciadas del normal de las oficinas públicas y que necesitan para su mejor cumplimiento de una gestión casi tan libre de controles superiores o centrales como lo son las empresas privadas.

Esto es evidente que se refiere al nivel operativo (ejecutivo) de dichas funciones, y no hay porque extender el raciocinio al nivel político-normativo de las decisiones programáticas a ellas referidas.

Se debe descentralizar la administración de los establecimientos de prestación de servicios directos al público, la parte netamente empresarial de las funciones del Estado. Pero eso no es lo mismo para la parte normativa, de decisiones políticas y programáticas, o para las actividades previas del estudio sobre cada una de ellas, que pueden quedar relativamente controladas por el poder Central.

Como propuesta caben dos alternativas:

1.- Transformar al Instituto en una empresa del Estado, en forma similar al caso de Bodegas Ciel o del Banco de Previsión, conservando el Estado la formulación de políticas y el concomitante control posterior del Tribunal de Cuentas.



2) Continuar con el presente régimen de autarquía, pero con la modificación de los aspectos de la Ley de Contabilidad que pueden retardar las decisiones económicas y administrativas.

Para ello será necesario solicitar al Poder Ejecutivo la no aplicación de los referidos artículos, a través de norma permanente de presupuesto.

Ambas alternativas exigen acciones que implican el consenso interno del organismo, y el externo del Poder Ejecutivo. Este consenso debe lograrse previamente, pues de lo contrario, cualquier acción de naturaleza reestructurativa seguirá convirtiéndose en mero "parche" y no en un proceso integrado como se desea.

En una primera etapa podría intentarse la alternativa N° 2 para luego de evaluar el funcionamiento aplicar la alternativa N° 1

La aplicación de la alternativa N° 1 exige una labor de estudio mucha mas profunda que la que surge de este trabajo, y se estima puede contribuir a lograr la obtención de los objetivos del organismo en forma mucho mas eficiente.

La participación deseada en el nivel de formulación de políticas no excluye la descentralización ejecutiva necesaria para el desenvolvimiento económico dinámico, por eso la transformación del Instituto en una empresa del Estado es la opción que reúne los requerimientos organizativos y de conducción señalados a lo largo de este trabajo.

## II. Propuesta de Microorganización .

### Fundamentos de la Microorganización.

La propuesta de microorganización se ha basado en las siguientes fundamentos:

1) Con respecto al Manual de Cargos se ha explicitado la descripción y especificación de requisitos de los cargos de jefatura de Departamento, por tratarse de los puestos más trascendentes de la organización.

Así mismo, en el Proyecto de Decreto Ley se han fijado / claramente las atribuciones de los Jefe de Departamento y Jefes de / unidades menores.

2) La tabla de dotación se ha confeccionado teniendo en cuenta las cantidades mínimas de personal para cumplir con las funciones propuestas y la actual disponibilidad de recursos humanos. Las limitaciones propias del actual momento económico, han influido en la determinación de la misma, ya que no se contemple incluir las cantidades / óptimas de personal técnico que hubiera sido deseable.

3) Para tratar de solucionar en parte el problema anterior / se ha puesto énfasis en la necesidad de implementar un sistema de capacitación permanente de los factores humanos, a fin de adecuarlos a las necesidades de la nueva estructura.

4) En cuanto al Manual de Procedimientos se ha elegido como prioritarios dos circuitos relativos al cobro de adjudicatarios por / que se trate de elementos que contribuirán a otorgar mayor precisión y agilidad al sistema de ingresos.

En este aspecto, cabe recomendar que la utilización del computador ( en vías de implementación) se extienda al sistema de información relativo a adjudicatarios.

En este momento, no existe un sistema de información único, ágil y eficiente de todo lo relativo a adjudicatarios y se piensa que se podría utilizar la capacidad del computador para establecer // una especie de Banco de Datos con toda la información de adjudicatarios a fin de obtener en forma instantánea tales datos.

1. Manual de Cargos .

## MANUAL DE CARGOS

**Cargo:** Jefe Delegación Zona Sur.

**Depende de:** Director del Instituto Provincial de la Vivienda.

**A. Resumen del Cargo:** Dirigir una unidad encargada de la ejecución material, inspección y certificación de obras en la zona sur de la Provincia.

**B. Descripción de tareas:**

- Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de su unidad.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas de su especialidad.
- Revisar y/o redactar informes, notas, órdenes e instrucciones.
- Dirigir reuniones con personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior en el organismo, a objeto de intercambiar información, coordinar actividades o prestar asesoramiento en materia de su competencia.
- Atender consultas del público.
- Realizar las tareas típicamente administrativas que correspondan a sus funciones.
- Ejercer la representación del organismo en la zona de influencia de la delegación.

**C. Descripción de responsabilidades:**

**1.1 Por supervisión**

Supervisar directamente a un total que normalmente no excede de 2 auxiliares administrativos.

**1.2 Por custodia y manejo de valores y/o bienes.**

Manejo y custodia de los bienes muebles asignados a la Delegación.

Muestras y señas de licitaciones.

**1.3 Por la salud y seguridad de terceros**

No tiene



**1.4 Por contactos con el público.**

Mantener relaciones de carácter comercial con proveedores y contratistas, y de carácter informativo con los beneficiarios del sistema.

**1.5 Por manejo de información confidencial.**

Licitaciones, contratos, sorteos de viviendas, etc.

**D. Especificación de requisitos**

**1. Esfuerzo físico y mental.**

Normales.

**2. Condiciones de trabajo.**

Normales.

**3. Requisitos mínimos.**

**1. Nivel Educativo** - universitario Arquitecto.

**2. Experiencia** - haber desempeñado cargos relacionados con la dirección e inspección de obras durante 2 años como mínimo.

**3. Otros** - capacidad de mando, capacidad de toma de decisiones, sociabilidad.

sgd.

**Cargo:** Jefe del Departamento de Construcciones.

**Depende de:** Director del Instituto.

**A. Resumen del cargo:** Dirigir una unidad encargada de ejecutar, supervisar y certificar las obras que realiza el organismo.

**B. Descripción de Tareas:**

- Programar, organizar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.
- Participar en la formulación de políticas en el área de su competencia.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas de su especialidad.
- Revisar y/o redactar informes técnicos, notas, circulares, órdenes e instrucciones relativas al área de su competencia.
- Dirigir reuniones con el personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior del organismo, con objeto de intercambiar información, coordinar actividades o prestar asesoramiento en materias de su competencia.
- Evacuar consultas del personal del organismo.
- Evacuar consultas del público.
- Dictar ocasionalmente charlas sobre temas de su especialidad.
- Controlar aspectos técnicos y de calidad de los materiales a utilizar en los proyectos de obra, así como ser correcta aplicación y uso.
- Representar al organismo ante instituciones del Estado o particulares, nacionales e internacionales, vinculados a su área de competencia.
- Realizar las tareas típicamente administrativas que corresponden a / las funciones de su unidad (control de personal, de materiales y útiles, documentación, correspondencia, etc.)

**C. Descripción de Responsabilidades.**

**1.1 Por supervisión:**

Supervisar directamente a un total que normalmente no excede de (dos) 2 jefes de División, una (1) Secretaria y un (1) auxiliar e indirectamente (1) un jefe de oficina.



**1.2 Por la custodia y manejo de valores y/o bienes.**

- Materiales y equipos, elementos de construcción,
- Edificios e instalaciones en construcción

**1.3 Por la seguridad y/o salud de terceros.**

- Mantenimiento de condiciones de seguridad en las obras en construcción.

**1.4 Por contacto con el público.**

Mantener contactos de carácter comercial e informativo con los contratistas de obras, proveedores, etc.

**D. Especificación de Requisitos.**

**1. Esfuerzo mental y físico.**

Esfuerzo mental normal.

Esfuerzo físico que implica el traslado e inspección de obras.

**2. Condiciones de Trabajo.**

Ocasionalmente trabajar en horarios superior a lo normal.

**3. Requisitos mínimos.**

1. Nivel educativo: universitario - Arquitecto o Ing. Civil

2. Experiencia: Haber desempeñado cargos de dirección e inspección de obras durante cuatro (4) años como mínimo.

3. Otros: poseer capacidad de mando, capacidad analítica, espíritu de justicia, sociabilidad.

sgd.

**Cargo:** Jefe del Departamento de Producción.

**Depende de:** Director del Instituto.

**A. Resumen del cargo:** Dirigir una unidad encargada de producir elementos y materiales para la construcción.

**B. Descripción de tareas:**

- Programar, organizar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.
- Participar en la formulación de políticas en el área de su competencia.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas de su especialidad.
- Revisar y/o redactar informes técnicos, notas, circulares, órdenes e instrucciones relativas al área de su competencia.
- Dirigir reuniones con el personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior del organismo, a objeto de intercambiar información, coordinar actividades o prestar asesoramiento en materias de su competencia.
- Evacuar consultas del personal del organismo.
- Evacuar consultas del público.
- Dictar ocasionalmente charlas sobre temas de su especialidad.
- Controlar los aspectos técnicos y de calidad de la producción.
- Representar al organismo ante instituciones del Estado o particulares nacionales e internacionales vinculadas al área de su competencia.
- Intervenir en la determinación de precios y condiciones de venta de los productos.
- Realizar las tareas típicamente administrativas que corresponden a las funciones de su unidad (control de personal, de materiales, útiles, documentación, correspondencia, etc.).

**C. Descripción de Responsabilidades:**

**1.1 Por Supervisión**

Supervisar directamente a un total que normalmente no excede de dos (2) Jefes de División y un (1) Jefe de Sección, una (1) Secretaria, y un (1) auxiliar e indirectamente a un total que normalmente no excede de diez (10) Jefes de Sección.

**1.2 Por la custodia y/o manejo de valores o bienes/**

- Equipo y herramientas industriales de las distintas áreas productivas.
- Materiales de construcción.
- Edificios e instalaciones de la planta industrial.
- Equipo estándar de oficina.

**1.3 Por la seguridad y/o salud de terceros.**

- Directamente responsable de la seguridad de edificios, maquinarias, y personas afectadas a la producción.

**1.4 Por contactos con el público.**

- Mantener contactos de carácter comercial e informativo con adquirentes y beneficiarios de productos y proveedores de elementos y materiales.

**1.5 Por manejo de información confidencial.**

- Precios de artículos, fórmulas y patentes de fábricas, datos de personal, etc.

**D. Especificación de Requisitos:**

**1. Esfuerzo físico y mental.**

Elevado.

**2. Condiciones de Trabajo.**

- ambientes de fábricas.
- dedicación de horario completo.

**3. Requisitos mínimos.**

- 1** - Nivel Educativo: universitario - Ingeniero Industrial o similar.
- 2** - Experiencia: haber dirigido fábricas en industrias afines durante tres (3) años como mínimo.
- 3** - Poseer capacidad de mando - Sociabilidad - Espíritu de justicia - Capacidad de análisis y síntesis - Capacidad de tomar decisiones -



**Cargo:** Jefe del Departamento Económico y Financiero.

**Depende de:** Director del Instituto.

**A. Resumen del cargo:** Dirigir una unidad encargada de ejecutar la gestión de registración, percepción, fiscalización y rendición de los recursos asignados al organismo o que éste recaude y de la gestión económica del Instituto.

**B. Descripción de tareas:**

- Programar, organizar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.
- Participar en la formulación de políticas en el área de su competencia.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas de su especialidad.
- Revisar y/o redactar informes, notas, resoluciones, circulares, órdenes e instrucciones relativos al área de su competencia.
- Dirigir reuniones con el personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior del organismo, a objeto de intercambiar información, coordinar actividades o prestar asesoramiento en materias de su competencia.
- Evacuar consultas del personal del organismo.
- Evacuar consultas del público.
- Dictar ocasionalmente charlas sobre temas de su especialidad.
- Realizar las tareas típicamente administrativas que correspondan a las funciones de su unidad (control de personal, de materiales útiles, documentación, correspondencia, etc.).
- Controlar los aspectos económico-financiero de la gestión global del organismo.

**C. Descripción de Responsabilidades.**

**1.1 Por Supervisión**

Supervisar directamente a un total que normalmente no exceda de dos (2) Jefes de División, una (1) Secretaria y un (1) auxiliar e indirectamente a un total que normalmente no excede de cinco (5) / Jefes de Sección.

**1.2 Por la custodia y manejo de valores y/o bienes.**

- Manejo de los fondos asignados al organismo y que este recauda.
- Equipo standard de oficina.

- Materiales y útiles standard.
- Equipo mecánico de contabilidad.
- Equipo de Procesamiento Electrónico de Datos.

1.3 Por la seguridad y/o salud de terceros.

No tiene.

1.4 Por contactos con el público.

- Mantener contactos de carácter comercial e informativo con terceros.

1.5 Por manejo de información confidencial.

- Licitaciones, contratos, presupuestos, etc.
- Sorteo y adjudicación de viviendas, etc.

D. Especificación de Requisitos.

1. Esfuerzo mental y físico.

- Elevada concentración mental.
- Esfuerzo físico normal.

2. Condiciones de trabajo: Trabajar ocasionalmente en jornadas superiores a la normal.

3. Requisitos mínimos.

1 Nivel Educativo: Universitario- Área Ciencias Económicas.

Contador Público Nacional

Licenciado en Ciencias Económicas.

2. Experiencia: Haber desempeñado cargo de Contador en unidades de la Administración Pública como mínimo durante tres (3) años.

3. Poseer capacidad de mando - espíritu analítico - memoria - orden - honestidad -

**Cargo: Director del Instituto.**

**Depende de: Ministerio de Bienestar Social.**

**A. Resumen del cargo:** dirigir una unidad encargada de entender en la transformación y mejora del área Habitat y Vivienda, a través de la planificación y ejecución de proyectos habitacionales en el ámbito de la Provincia.

**B. Descripción de tareas:**

- Planificar, organizar, coordinar y controlar las tareas técnicas y administrativas del Instituto.
- Ejercer la representación del organismo ante organismos provinciales, nacionales e internacionales.
- Formular las políticas internas del organismo.
- Participar en la fijación de políticas relativas al área Habitat y Vivienda en el ámbito Provincial.
- Ejercer las atribuciones especificadas por las leyes vigentes.
- Participar en reuniones con funcionarios, provinciales, nacionales e internacionales para coordinar la gestión del organismo a su cargo.
- Evaluar y aprobar los programas financieros y de gestión administrativa global.
- Decidir en materia de Administración de Personal.
- Atender al público en los casos que corresponda.
- Convocar a reuniones con funcionarios del Instituto para obtener asesoramiento cuando lo estime necesario.
- Evaluar y aprobar las informaciones y comunicaciones externas sobre la gestión del Instituto.
- Decidir la constitución de Comités ad-hoc, o grupos de trabajo sobre temas específicos cuando lo estime necesario.

**C. Descripción de Responsabilidades.**

**1.1 Por Supervisión**

Supervisar directamente a un número que normalmente no excede de cinco (5) Jefes de Departamento, tres (3) Asesores, un (1) Jefe de Delegación Zona Sur, un (1) Secretario y dos (2) auxiliares, e indirectamente a todo el personal del Instituto.

**1.2 Por custodia y manejo de valores y/o bienes.**

Responsable del manejo global de los valores y bienes del organismo.



**1.3 Por la salud y/o de seguridad de terceros.**

Responsable del máximo de seguridad y salud de todo el personal / afectado al organismo.

**1.4 Por contactos con el público.**

Mantener contactos del más alto nivel con la Administración central, proveedores, beneficiarios del sistema y público en general.

**1.5 Por manejo de información confidencial.**

Responsable máximo de toda la información confidencial del organismo.

**D. Especificación de Requisitos.**

**1. Esfuerzo físico y mental.**

- Elevada concentración mental.
- Esfuerzo físico normal.

**2. Condiciones de trabajo.**

Normalmente trabajar en jornadas de tiempo completo.

**3. Requisito mínimos.**

**1. Nivel educativo: universitario-Arquitecto.**

**2. Experiencia:** Haber desempeñado cargos relacionados preferentemente en la Administración Pública durante cinco (5) años como mínimo.

**3. Otros: capacidad de mando.**

capacidad de toma de decisiones.

capacidad para las Relaciones Públicas.

sociabilidad.

espíritu de justicia.

alto nivel intelectual.

sgd.

**Cargo:** Jefe del Departamento de Programación.

**Depende de:** Director del Instituto

**A. Resumen del Cargo:** dirigir una unidad encargada de ejecución de estudios y proyectos referidos a la programación global de los aspectos físicos técnicos, social y económico financiero.

**B. Descripción de tareas:**

- Programar, organizar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de su unidad.
- Participar en la formulación de políticas en el área de su competencia.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas de su especialidad.
- Revisar y/o redactar informes, notas, resoluciones, circulares, órdenes e instrucciones relativas al área de su competencia.
- Dirigir reuniones con el personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior del organismo, a objeto de intercambiar información, coordinar actividades o / prestar asesoramiento en materias de su competencia.
- Evacuar consultas del personal del organismo.
- Evacuar consultas del público.
- Asistir y asesorar a las comunidades beneficiarios de los proyectos del Instituto en el área de su competencia.
- Dictar ocasionalmente charlas sobre temas de su especialidad.
- Realizar las tareas típicamente administrativas que correspondan a las funciones de su unidad (control de personal, de materiales y útiles, documentación, correspondencia).
- Representar al organismo ante organismos nacionales e internacionales que prestan asistencia técnica.

**C. Descripción de Responsabilidades.**

**1.1 Por supervisión**

- Supervisar directamente a un total que normalmente no excede de tres (3) Jefes de División, dos (2) Jefes de Sección, una (1) Secretaria y un (1) auxiliar, e indirectamente a un total que normalmente no excede de siete (7) Jefes de Sección.

**1.2 Por la custodia y/o manejo de valores o bienes.**

- Equipo standard de oficina.
- Materiales y útiles standard.
- Equipos y útiles de dibujo técnico y reproducción.

**1.3 Por la seguridad y/o salud de terceros.**

No tiene.

**1.4 Por contactos con el público**

Mantener contactos de carácter informativo y de asesoramiento con los beneficiarios del sistema.

**1.5 Por manejo de información confidencial.**

- Planes, programas, proyectos.
- Censos, encuestas de necesidades de vivienda, etc.
- Listados de postulantes.
- Fuentes de financiamiento de viviendas.

**D. Especificación de Requisitos**

**1. Esfuerzo mental y físico.**

- Elevada concentración mental.
- Esfuerzo físico normal

**2. Condiciones de Trabajo.**

Jornada de trabajo normalmente superior a lo habitual.

**3. Requisitos mínimos.**

1. Nivel educativo: universitario - Arquitecto con especialización en ciencias Sociales.
2. Experiencia: haber desempeñado cargos previos o similares dentro de la Administración Pública durante cuatro (4) años, como mínimo.
3. Poder capacidad de mando, sociabilidad, capacidad de planificación, capacidad de análisis y síntesis.



**Cargo: Jefe de Asesoría Legal**

**Depende de: Director del Instituto.**

**A. Resumen del cargo:** Dirigir una unidad encargada de estudiar y asesorar en materia jurídica asistiendo a las autoridades en su gestión.

**B. Descripción de tareas.**

- Programar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.
- Representar a la institución ante el fuero judicial.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas de su especialidad.
- Revisar y/o redactar providencias, resoluciones, contratos, decretos y otros documentos técnicos en el área de su competencia.
- Dirigir reuniones con personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior del organismo, a objeto de intercambiar información, coordinar actividades o prestar asesoramiento en materias de su competencia.
- Evacuar consultas del personal de la institución y eventualmente del público.
- Dictar ocasionalmente charlas sobre temas de su especialidad.
- Realizar las tareas típicamente administrativas que correspondan a las funciones de su unidad (control de personal, de materiales y útiles, de documentación etc.).

**C. Descripción de responsabilidades.**

**1.1 Por Supervisión**

Supervisar directamente a un total que normalmente no excede de dos (2) abogados, una (1) Secretaria y un (1) auxiliar.

**1.2 Por la custodia y manejo de valores y/o bienes.**

No tiene.

**1.3 Por la seguridad y/o salud de terceros.**

No tiene.

**1.4 Por contacto con el público.**

Mantener contactos de carácter asesor e informativo con los terceros relacionados a materias jurídicas.

**1.5 Por manejo de información confidencial.**

Toda clase de documentos legales que se relacionan con la gestión del Instituto.

**B. Especificación de Requisitos.**

**1. Esfuerzo Mental y físico.**

Normales

**2. Condiciones de Trabajo.**

Normales.

**3. Requisitos mínimos.**

**1. Nivel educativo: universitario - Abogado**

**2. Experiencia: haber desempeñado cargos de Asesor Letrado durante dos (2) años como mínimo.**

**3. Otros: Poseer capacidad de mando, capacidad analítica, espíritu de justicia.**

**Cargo:** Director del Departamento de Apoyo Administrativo y Personal.

**Depende de:** Director del Instituto.

**A. Resumen del cargo:** Dirigir una unidad encargada de ejecutar los servicios administrativos y auxiliares que apoyan la gestión de las autoridades del Instituto.

**B. Descripción de tareas:**

- Programar, organizar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de su unidad.
- Participar en la formulación de políticas en el área de su competencia.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas de su especialidad.
- Revisar y/o redactar informes, notas, resoluciones, circulares, órdenes e instrucciones relativos al área de su competencia.
- Dirigir reuniones con el personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior del organismo, a objeto de intercambiar información, coordinar actividades o / prestar asesoramiento en materias de su competencia.
- Evacuar consultas del personal del organismo.
- Evacuar consultas del público.
- Dictar ocasionalmente charlas sobre temas de su especialidad.
- Realizar las tareas típicamente administrativas que correspondan a las funciones de su unidad (control de personal, de materiales, útiles, documentación correspondiente, etc).

**C. Descripción de Responsabilidades.**

**1.1 Por supervisión**

Supervisar directamente a un total que normalmente no excede de dos (2) Jefes de División y un (1) Jefe de Sección, un (1) Jefe de Oficina, una (1) Secretaria y un (1) auxiliar, e indirectamente a un total que normalmente no excede de cinco (5) jefes de Sección, un (1) Jefe de Oficina.

**1.2 Por la custodia y manejo de valores y/o bienes.**

Equipo standard de oficina.

Materiales y útiles standard.

Vehículos y rodados del organismo.

Edificios y además instalaciones del organismo.





**1.3 Por la seguridad y/o salud de terceros.**

- Mantener un buen estado los edificios e instalaciones del organismo, vehículos y rodados a fin de no comprometer la seguridad y/o salud de los empleados del mismo.

**1.4 Por contacto con el público.**

- Mantener contactos de carácter informativo con terceros.

**1.5 Por manejo de información confidencial.**

- Información sobre Administración del Personal y circulación, de documentación del Instituto.

**D. Especificación de Requisitos.**

**1. Esfuerzo mental y físico.**

Normales.

**2. Condiciones de trabajo.**

Normales.

**3. Requisitos mínimos.**

**1. Nivel educativo: Universitario - Área**

Ciencias Económicas o Ciencias Sociales.

**2. Experiencia: Haber desempeñado cargos previos o similares dentro de la Administración Pública durante dos (2) años como mínimo.**

**3. Otros: Poseer capacidad de mando, sociabilidad, espíritu de justicia y capacidad de síntesis.**

**Cargo:** Jefe de Asesoría en Organización y Métodos.

**Depende de:** Director del Instituto Provincial de la Vivienda.

**A/ Resumen del cargo:** Dirigir una unidad encargada de elaborar y ejecutar estudios y proyectos de racionalización administrativa, proponiendo modificaciones en su estructura y/o sistemas y procedimientos de trabajo.

**B. Descripción de tareas:**

- Programar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.
- Orientar a los empleados y solucionar problemas o consultas a o de la especialidad.
- Revisar y/o redactar informes técnicos, resoluciones, decretos, etc.
- Dirigir reuniones con personal subalterno y participar en aquellas celebradas con funcionarios de categoría superior del organismo, a objeto de intercambiar información, coordinar actividades, o prestar asesoramiento en materias de su competencia.
- Mantener y promover contactos con personal de la institución a efectos de la misión de su unidad.
- Dictar ocasionalmente charlas sobre temas de la especialidad.
- Realizar tareas típicamente administrativas que correspondan a las funciones de su unidad (control de personal de materiales y útiles, correspondencia, etc.)

**C. Descripción de responsabilidades**

**1.1 Por supervisión**

Supervisar directamente a un total que normalmente no excede de dos (2) técnicos en organización y métodos. Una (1) Secretaria y un auxiliar.

**1.2 Por la custodia y manejo de valores y/o bienes.**

No tiene.

**1.4 Por contactos con el público**

no tiene.

**1.5 Por manejo de información confidencial: Estructuras, procedimientos, métodos, etc.**

**D. Especificación de Requisitos.**

**1. Esfuerzo mental y físico.**

Normales.

**2. Condiciones de trabajo.**

Trabajar ocasionalmente en jornadas superiores a la normal.

**3. Requisitos mínimos.**

1. Nivel educativo: universitario. Licenciado en Administración o equivalente.

2. Experiencia: haber desempeñado cargos de Técnico en Organización, y métodos durante tres (3) años como mínimo.

3. Otros: poseer capacidad de mando y espíritu analítico. → más-

2. Tabla de dotación .



Tabla de detección

Unidad Organizativa	Denominación del cargo	Rama y Categoría	Cantidad de Cargos	Total
1. Dirección del IPV.	Director General	fuera de escalafón	<u>1</u>	1
	Secretaria	administrativa	1	
	Aux. Administ.	auxiliar administ.	1	3
	Auxiliar Servicios - chofer -	Servicios Generales auxiliar	<u>1</u>	
2. Asesoría Letrada	Jefe de Ases.	Técnico-univ.	1	3
	Asesores Abog.	Técn.-univ.	1	
	Secretaria	Adm. auxiliar	<u>1</u>	
3. Asesoría Notarial	Jefe de Ases.	Técn.-univ.	1	2
	Secretaria	Adm. auxiliar	<u>1</u>	
4. Asesoría de Organización y Métodos	Jefe de Ases.	Técn.-univ.	1	3
	Analistas	Técn. medio y especial	<u>2</u>	
5. Delegación Zona Sur	Jefe de División	Técn. univ.	1	3
	Aux. Administ.	Adm. ayudante	<u>2</u>	
6. Departamento de Apoyo Adm. y Personal	Jefe de Departamento	Técn. univ.	1	2
	Secretaria	Adm. ayudante	<u>1</u>	
5.1 División Personal	Jefe de Divis.	Técn. univ.	1	3
5.1.1 Sección Registros y Docum.	Jefe de Sec.	Adm. Jefe Sec.	1	
	Aux. Adm.	Adm. Ayudante	<u>2</u>	

6.1.2.	S.Técnicas de	Jefe de Sec.	Téc. Medio y Especial	1	3
		Aux. Téc.	Téc. Medio y Especial	<u>2</u>	
6.1.3.	Sección Liquidación de Haberes	Jefe de Sec.	Adm. y Sección	1	3
		Aux. Adm. 4	Adm. Ayudante	<u>2</u>	
6.2	División Despacho General	Jefe División	Adm. Jefe Div.	<u>1</u>	1
6.2.1	Sec. Secretaría	Jefe Sección	Adm. Jefe Sec.	1	6
		Auxiliar Adm.	Adm. Auxiliar	3	
		Secretaria	Adm. Ayudante	<u>2</u>	
6.2.2	Sec. Mesa de Entradas	Jefe Sec.	Adm. Jefe Sec.	1	4
		Auxiliar Adm.	Adm. auxiliar	2	
			Adm. ayudante	<u>1</u>	
6.2.3	Sec. Serv. Auxil.	Jefe Sección	Serv. Grales-Jefe	1	11
		Ordenanzas	Serv. Grales. ayudantes	3	
		Choferes	Serv. Gral. Aux.	6	
		Telefonista	Serv. Gral. Aux.	1	
6.2.4	Oficina Archivo	Encargado	Adm. ayudante.	1	2
		Aux. Adm.	Adm. Ayudante	<u>1</u>	
6.2.5	Oficina de Prensa y Difusión	Encargado	Téc. Medio y Espec.	1	2
			Adm. ayudante	<u>1</u>	
7.	Departamento de Programación	Jefe de Dep.	Téc. Univ.	1	2
		Secretaria	Adm. auxiliar	<u>1</u>	
7.1	División Estudios y Proyectos	Jefe Div.	Téc. Univ.	1	3
		Arquitectos	Téc. Univ.	<u>2</u>	
7.1.1	Sección Urbaniz.	Jefe Sección	Téc. Univ.	1	
		Técnicos	Téc. Medio y Especializado	3	



7.1.1.	Sección Urbaniza- ciones	Dibujante	Técn. Medio y Esp.	3	9
		Auxiliar	Técn. Prim. y Esp.	<u>2</u>	
7.1.2	Sección Proyectos y Cálculos	Jefe Sec.	Técn. Univ.	1	3
		Técnicos	Técn. Medio y Esp.	<u>2</u>	
7.1.3	Instalaciones Espe- ciales	Jefe Sección	Técn. Medio y Esp.	1	3
		Técnicos	Técnico Medio y Esp.	1	
		Dibujante	Técn. Medio y Esp.	<u>1</u>	
7.1.4	Sección Computos y Presupuestos	Jefe Sección	Adm. y Jefe Sección	1	4
		Técnicos	Técnico Medio y Esp.	<u>3</u>	
7.1.5	Sección Copias e Impresos	Jefe Sección	Adm. Jefe Sec.	1	3
		Auxiliar	Adm. Ayudante	1	
		Dibujante	Técn. Medio y Esp.	<u>1</u>	
7.2	División Organiz. de Programas	Jefe División	Técn. univ.	1	4
		Arquitecto	Técn. univ.	2	
		Técnico Soc.	Tecn. univ.	<u>1</u>	
7.3	División Investi- gación y Apoyo Social	Jefe División	Técn. univ.	1	2
		Asist. Social	Técn. univ.	<u>1</u>	
7.3.1	Sección Investig. Técnicas	Jefe Sección	Técn. univ.	1	3
		Investigador	Técn. medio y esp.	<u>2</u>	
7.3.2	Sección Apoyo So- cial	Jefe Sección	Técn. univ.	1	4
		Asist. Social	Técn. univ.	<u>3</u>	
7.4	Sección Program. Financiera	Jefe Sección	Adm. Jefe Sec.	1	

Sección Prog.

7.4	Financiera	Auxil.adm.	Adm.ayudante	2	3
7.5	Sección Estadísticas e Informes	Jefe Sección	Técnico Medio y Esp.	1	
		Aux.Administ.	Adm.Ayudante	<u>1</u>	2
8.	Departamento de Construcciones	Jefe de Departamento	Técn.univ.	1	
		Secretaria	Adm.aux.	<u>1</u>	2
8.1	División Inspección y Dirección de Obras	Jefe de División	Técn.Univ.	1	
		Inspectores	Técn.Medio y univ.	3	
		Direct.de Obra	Técn.Medio y Esp.	2	
		Asux.obreros	Encargado	<u>1</u>	7
8.1.1	Depósito de Materiales	Encargado	Obreros y Maestranzas	6	
		Aux.Adm.	Encargado		
			Adm.Ayudante	<u>3</u>	9
8.2	División Certificaciones	Jefe de Divis.	Técnico univ.	1	
		Aux.Adm.	Adm.ayudante	2	
		Técnico	Técn.Medio y Esp.	<u>1</u>	4
9.	Departamento Económico Financiero	Jefe Departamento	Técn.Univ.	1	
		Secretaria	Adm.aux.	<u>1</u>	2
9.1.	División Contaduría	Jefe División	Técn.univ.	1	
		Aux.Adm.		<u>1</u>	2
9.1.1	Sección Adj.	Jefe Sección	Adm.Jefe Sec.	1	
		Aux.	Adm.auxiliar	4	
			Adm.ayudante	<u>2</u>	7
9.1.2	Sección Bienes Patrim.	Jefe Sección	Adm.Jefe Sec.	1	
		Auxiliar	Adm.aux.	<u>4</u>	5
9.1.3	Sección Contabilidad	Jefe Sección	Adm.Jefe Sec.	1	
		Técnicos	Técn.Medio y Esp.	4	
		auxiliares	Adm.aux.	<u>3</u>	8

1.3.1	Oficina de Costos	Encargado Auxiliar	Adm. Encargado Adm. ayudante	1 <u>1</u>	2
9.1.3.2	Oficina de Imputaciones	Encargado Auxiliar	Adm. Encargado Adm. ayud.	1 <u>2</u>	3
9.1.3.3	Oficina de Proces. Datos	Encargado Técnicos	Técnico Medio y Esp. Técnico Medio y Esp.	1 <u>1</u>	2
9.2	División Te- sorería	Jefe División Auxiliar	Adm. Jefe División Adm. auxiliar	1 <u>1</u>	2
9.2.1	Sección In- gresos y Pa- gos	Jefe Sección Cajero Auxiliar	Adm. Jefe Sección Adm. ayudante Adm. auxiliar	1 1 <u>1</u>	3
9.2.2	Sección Program. Fi- nanciera	Jefe Sección Auxiliar	Adm. Jefe Sección Adm. ayud.	1 <u>1</u>	2
10.	Departamento de Produc.	Jefe de Dpto. Secretaría	Técn. univ. Adm. auxiliar	1 <u>1</u>	2
10.1	División Fábrica	Jefe División	Técnico univ.	1	
10.1.1	Sección Es- tudios Téc- nicos y Con- trol Calid.	Jefe Sección Técnicos	Técnico univ. Técnico Medio y Esp.	1 <u>1</u>	2
10.1.2	Sección Pro- gramac. y Con- trol de Produc.	Jefe Sección Aux. Técnico	Técnico Medio y Esp. Técnico Medio y Esp.	1 <u>2</u>	3
10.1.3	Sección Man- tenimiento y Automoto- res	Jefe Sección Aux. de Servicios	Técnico Medio y Esp. Serv. generales auxiliar	1 <u>2</u>	3
10.1.4	Sección De- pósito	Jefe Sección Auxiliar	Adm. Jefe Sec. Adm. ayudante	1 <u>1</u>	2
10.1.5	Sección Planta	Jefe Sección Obreros	Obreros y Maest. Jefe Obreros Oficial	1 3	

		Medio Of.	6	
		Ayudantes	<u>20</u>	30
10.1.6 Sección	Jefe Sección	Técn. Medio y		
Seguridad		Esp.	1	
Industrial	Aux. Técnicos	Técnicos Medio y		
		Esp.	<u>1</u>	2
10.2 División	Jefe División	Adm. Jefe División	<u>1</u>	1
Apoyo Adm.				
10.2.1 Sección Per-	Jefe Sección	Adm. Jefe Sec.	1	
sonal	Aux. Adm.	Adm. ayudante	<u>1</u>	2
10.2.2 Sección	Jefe Sección	Adm. Jefe Sec.	1	
Program.				
Financie-	Auxiliar Adm.	Adm. Ayudante	<u>1</u>	2
ra y Costos				
10.2.3 Sección Ma-	Jefe Sección	Adm. Jefe Sección	1	
se de Entra-	Aux. Adm.	Adm. Ayudante	<u>1</u>	2
das				
10.2.4 Mayordomía	Jefe Sección	Servicios Gales.		
		Jefe	1	
		Serv. Gales. ayud.	<u>2</u>	3
10.3. Sección Ven-	Jefe Sección	Adm. Jefe Sección	1	
tas y Expedi-				
ción		Adm. Ayudante	<u>1</u>	2



### 3. Necesidades de Capacitación . .



## Necesidades de capacitación

### 1. Introducción:

Es indudable que la capacitación permanente de los funcionarios y empleados que integran los organismos públicos es uno de los pre-requisitos de una administración ágil y eficiente, ya que la característica principal de dichos entes es que son intensivos en la utilización de recursos humanos, por su carácter de prestación de servicios.

Se entiende en este trabajo por "capacitación permanente" al sistema que suministra oportunidades de aprendizaje durante toda la vida del individuo dentro de la organización de acuerdo a las posiciones que va ocupando sucesivamente en ella.

Esto es necesario, pues el IPV, como organismo de la Administración Pública, es un ente dinámico que está en permanente cambio y sus miembros deben ser:

- a) provistos con la información esencial para solucionar los problemas que implica el cambio.
- b) Adaptados a las consecuencias personales, organizacionales y sociales de dichos cambios a través de la internalización de nuevos roles, es decir a través de un cambio del comportamiento.

En un sistema tradicional se esperaba que fuera el contexto social que rodea al Instituto el que provee los insumos humanos preparados debidamente para llenar todos y cada uno de los puestos de la organización.

En nuestros días, tal cosa no es posible. En primer lugar la técnica, los conocimientos administrativos, los objetivos económicos y políticos están sufriendo transformaciones aceleradas que dificultan contar con hombres capacitados inicialmente fuera de la organización, pues las instituciones educativas formales no pueden satisfacer el amplio espectro de requerimientos de cada organismo de la Administración Pública.

En segundo lugar, aún si se tuviere un sistema de educación general y profesional lo suficientemente dinámico y actualizado, habría que tomar en cuenta los cambios internos de la organización misma, y los cambios de posición relativa de sus miembros, circunstancias éstas que obligan a un cambio de comportamiento y por ende a una capacitación.

Todo lo señalado lleva a concluir sobre la necesidad de que sea el propio Instituto el que tome en sus manos en forma ineludible el esfuerzo de capacitación de los recursos humanos que lo forman, a través de la puesta en marcha del Sistema de capacitación permanente, caso contrario

cualquier estrategia de cambio institucional corre el peligro de otros muchos intentos, es decir, no pasar de un nuevo cambio en los papeles o denominaciones de las unidades

## **2. Objetivos del Sistema:**

Los objetivos del sistema de capacitación permanente de los recursos humanos son:

- a) Desarrollo de la Capacidad, aptitudes y actitudes de la persona que se desempeña en el IPV, con el propósito de lograr un comportamiento acorde a:
  - 1. los objetivos de la organización;
  - 2. las necesidades y valores individuales;
  - 3. las necesidades y valores sociales.
- b) Aumento de la eficacia y eficiencia del Instituto, al contar con recursos humanos con los conocimientos y las motivaciones necesarias, para las distintas áreas de trabajo.
- c) Aumento de la satisfacción de los miembros del Instituto por la integración lograda a través de la comunicación y comprensión de los objetivos, políticas y procedimientos de la organización, y de la interacción entre funcionarios de similar nivel, con problemas y ansiedades comunes.
- d) Desarrollo de modelos propios de capacitación y adiestramiento adecuados al nivel tecnológico, contexto social y económico y a los objetivos del Estado Nacional y Provincial.
- e) Adecuación e integración del sistema de capacitación con el resto de los sistemas de Administración de Personal.
- f) Contribuir al desarrollo de recursos humanos que eventualmente beneficiarán al sector privado por el desplazamiento que se observa de tales recursos entre uno y otro sector.

## **3. Descripción del Sistema:**

El sistema de capacitación permanente no puede estar desvinculado de la Administración de Personal, pues existe una interna relación entre la / obtención, mantención, utilización y el desarrollo de los recursos humanos. Para llevar a cabo esta tarea se han de vincular 2 unidades organizacionales:

- a) La División Personal a través de la Sección Técnica de Personal.
- b) La Asesoría de Organización y Métodos.

Cabe recordar aquí que las principales circunstancias en que se hace necesario el adiestramiento son:

- 1) Iniciación de tareas (cuando se trate de empleados nuevos provenientes de un proceso de selección).
- 2) Cambio de tareas (traslado).
- 3) Cambio de tareas (promoción y ascenso).
- 4) Cambio en los métodos de trabajo (innovaciones tecnológicas).
- 5) Cambio en los objetivos y políticas de la organización.
- 6) Reorganizaciones estructurales.
- 7) Fallas en la motivación detectadas en los programas de calificación de méritos.

Cada una de estas circunstancias deberá ser detectada a través de la / información que centralice la División Personal.

En el sistema que se propone las unidades organizativas del Instituto desarrollarán las funciones administrativas de obtención, registración y control de lo que se denomina "inventario del personal" (estimación para un período de los cambios que se producirán en la planta de personal partiendo de los recursos con que se cuenta actualmente).

Este inventario deberá ser elevado a la División Personal - Sección Técnicas de Personal.

En dicha sección se desarrollarán actividades de coordinación y centralización de datos, compatibilizando las necesidades de capacitación con especificaciones similares de las distintas unidades y programándolas en forma orgánica.

Por otra parte, la Asesoría de Organización y Métodos, intervendrá a solicitud de la División Personal para poner en práctica actividades de capacitación en los casos en que su competencia así lo indique.

La División Personal mantendrá estrechos contactos con centros educativos y de investigación provinciales y nacionales a fin de solicitar



su apoyo en estos temas.

Las actividades concretas de capacitación se llevarán a cabo por la División Personal, pudiendo asumir algunas de las siguientes formas:

- cursos
- cursillos
- seminarios y debates
- proyectos
- charlas y conferencias
- elaboración de material didáctico, audiovisual y bibliográfico
- impresión de dicho material
- biblioteca

Los distintos departamentos del Instituto podrán llevar a cabo funciones de capacitación cuando contando con los medios idóneos se trate de requerimientos específicos o circunstanciales del sector.

Por otra parte, dichos departamentos elevarán a la División Personal toda la información que permita evaluar el aprovechamiento de los esfuerzos de capacitación, a fin de que ésta reajuste sus programas a la luz de // tales datos. Con este fin harán encuestas, entrevistas y cuestionarios / que permitan conocer el grado en que se han ido logrando los objetivos / organizacionales e individuales de cada curso.

Para aclarar el mecanismo de funcionamiento del sistema se expone a continuación un ejemplo. El Departamento de Producción ha decidido realizar un relevamiento de la capacidad de producción de las empresas productoras de bloques del medio, a fin de adecuar sus planes. Se piensa realizar una encuesta en el domicilio de cada empresa.

Para cumplir con estas tareas se requieren cerca de diez (10) encuestadores debidamente capacitados.

Se llama a concurso interno para seleccionar encuestadores, entre el personal del Instituto, los que deberán llenar algunos requisitos mínimos:

- nivel educativo secundario como mínimo
- capacidad de expresión y comunicación
- buena presencia
- adecuada motivación
- sociabilidad
- pertenecer a alguna unidad del

El Departamento de Producción solicita a la División  
ma de entrenamiento, teniendo en cuenta que el período

lizarse no podrá exceder de quince (15) días, dada la urgencia de la encuesta.

A tal fin se acompaña la descripción del cargo encuestador, los antecedentes de los candidatos seleccionados, una descripción del tipo de encuesta o los objetivos que se persiguen.

La Sección Técnica de Personal elabora un programa de capacitación cuyo resumen se muestra en el Anexo N1).

El curso es dictado por dicha Sección, y una vez hecha la encuesta, el / Departamento de Producción controla el aprovechamiento del programa realizando un cuestionario de evaluación entre los encuestadores y reuniones de debate con los encargados de la encuesta.

Esta información es elevada a la Sección Técnica de Personal para su registración.

### 3. Determinación de las necesidades de capacitación:

La División Personal, programará periódicamente las actividades de capacitación, a la luz de la información obtenida del proceso de "determinación de necesidades de capacitación".

Dicho proceso consta de las siguientes etapas:

#### 1. Diagnóstico y evaluación de las necesidades cuantitativas de personal en todas sus categorías.

Para poder llevar a cabo esta etapa se debe contar con los organigramas estructurales y dotacionales actuales y previstos en el futuro del IPV.. Con ellos se confeccionará un cuadro de las necesidades cuantitativas de personal discriminado por categorías y unidades administrativas en el período que abarque la planificación. La Asesoría de Organización y Métodos trabajará en esta etapa en estrecha coordinación con la División Personal.

#### 2. Evaluación de las necesidades / cualitativas de Personal:

Se entiende por necesidades cualitativas al tipo de capacidades requeridas en cada categoría de empleos, específicamente el grado de escolaridad (primario, secundario, universitario) y los conocimientos especiales.

Para poder llevar a cabo esta etapa se necesita:

a) Análisis de funciones y descripciones de cargos. Esta información debe hallarse en el Manuales de Funciones y Manuales de Cargos, y debe ser prevista por la Asesoría en Organización y Métodos.



b) Planes de Selección, traslado y promociones; en donde se indican los requerimientos de personal nuevo se indican los requerimientos de personal nuevo en términos de conocimientos especiales a proporcionar y los cambios en sentido horizontal y vertical también en dichos / términos. Esta información debe ser provista por los Jefes de Departamento.

c) Seminarios y encuestas realizadas con el personal de las distintas unidades en donde se debate sobre las necesidades individuales de / actualización y preparación más evidente (a juicio de los empleados).

d) Resultados de los programas de calificación de méritos. En este caso se analizan las calificaciones promedio de las distintas unidades organizativas a fin de detectar los problemas de bajo rendimiento por falta de capacitación.

#### 4. Diagnóstico de las necesidades de capacitación:

Con la información obtenida de las etapas 1 y 2 es posible estimar:

a) Cantidad de empleados que será necesario capacitar para tareas nuevas por razones de selección, traslado, o reorganizaciones.

b) Cantidad de empleados que será necesario capacitar por no reunir / las condiciones que exige el puesto que desempeñan actualmente.

c) Cantidad de empleados que será necesario capacitar por fallas en la motivación.

d) Cantidad de empleados que será necesario capacitar para realizar con nuevos métodos las tareas actuales.

Cada uno de estos datos de ser analizado:

1) por sector, es decir por Departamento;

2) por categoría de empleo, es decir según se trate de personal administrativo, técnico, profesional o de servicio;

3) por áreas temáticas, es decir agrupando a las personas que necesiten capacitarse en base a las materias o áreas de estudio que deben ser cubiertas;

4) por tiempo, es decir clasificando en base a las urgencias y prioridades, según la duración del proceso como resultado de este diagnóstico se elaborará el Plan General de Capacitación para el período que se requiera. A modo de ejemplo se analiza en un Curso General para el personal del Instituto.

- Curso de Análisis Administrativo;

#### A. Objetivos:

- Lograr un nivel mínimo de capacidad en los agentes del organismo público, referido a la comprensión, manejo y solución de los problemas administrativos que deben afrontar en el cumplimiento de las variadas funciones que les competen.

- Obtener un lenguaje común que facilite la comunicación entre los distintos sectores y posibilite la unificación de normas, métodos y documentación de aplicación general, en base a principios comunes.

#### B. Niveles:

Se contempla ofrecer el curso de 3 niveles según el grupo al que se dirigirá:

- a- Grupo I - agentes que tienen personal a su cargo;
- b- Grupo II- agentes que realizan tareas técnicas;
- c- Grupo III- agentes que realizan tareas operativas.

Para el primer grupo se darán con mayor intensidad las materias que contribuyan a formar las aptitudes conceptual y humana, ya que ocupan cargos de jefatura.

Para el segundo grupo, se tratará de complementar la formación técnica que poseen con materias humanísticas y las que brindan conocimientos administrativos.

Para el tercer grupo se dará prioridad a las asignaturas de formación general, con predominio del desenvolvimiento conceptual de los individuos, complementadas con la transmisión de principios y técnicas simples de uso común en la Administración Pública.

#### C. Contenido:

El contenido del curso abarca el estudio de la organización del Instituto, como ente de la Administración Pública, en su estructura y funciones, tanto desde el punto de vista estático como de la dinámica de su funcionamiento. Tales funciones corresponden a:

- 1) Administración de Recursos Humanos.
- 2) Administración de Recursos Materiales.
- 3) Administración de Recursos Financieros.
- 4) Técnicas de información.
- 5) Técnicas de análisis administrativo

Las materias a desarrollar con distinto énfasis en cada grupo son:

- Administración General.
- Administración de Personal.
- Psicología Social.
- Análisis Administrativo.
- Administración de Insumos y Suministros.
- Administración Financiera.
- Sistemas Contables.
- Sistematización de datos.
- Evaluación de Proyectos.
- Redacción y registros administrativos.

Anexo N° 1

---

Programa de Adiestramiento: N° 35

---

Departamento: Producción.

División:

---

Título del Curso: Curso para encuestadores

---

Fecha Propuesta:

5 - X - 76

Tipo de Adiestramiento:

Para realizar tareas nuevas en el Departamento mediante una técnica específica: la encuesta.

---

Necesidad: El Departamento no cuenta con personal capaz de llevar a cabo el programa de encuestas en el sector privado.

Objetivos: Formar encuestadores que sirvan a los requerimientos actuales y a futuros planes de la repartición.

---

Contenido:

1. Psicología de las encuestas.
  2. Nociones de empresas productivas
  3. Nociones de estadística.
  4. Nociones de comunicación social.
- 

Métodos de adiestramiento:

1. Conferencias.
  2. Role-Playing.
  3. Casos.
- 

Coordinar: XX

Profesores: 22

Lugar: Sala de Conferencias de la Dirección

W V

---

Tipo y cantidad de empleados que participarán:

Tamaño de los grupos:

10 encuestadores seleccionados

5 personas

Horario: lunes a viernes de 7 a 8.45 hs.

N° de grupos: 2

---

Horas para cada sesión:

N° de Sesiones

N° total estimado de ho-

1

para cada grupo:

res/hombre: 8

8

---



Calendario del Curso

1º Sesión      5- X - 76  
2º Sesión      6- X - 76  
3º Sesión      7- X - 76

4º Sesión      8- X - 76  
5º Sesión      9- X - 76  
6º Sesión      12- X - 76

7º Sesión      13- X - 76

8º Sesión      14- X - 76

---

Propuesto por: Director del Departamento de Producción.

Aprobado por: Jefe División Personal.

---



4. Manual de Procedimientos.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE  
DEPOSITO DIRECTO.

1. Sección Adjudicatarios entrega al interesado Boleta de depósito. El adjudicatario confecciona la Boleta de depósito y efectúa el depósito en Banco.
2. El Banco acredita el importe y registra la operación en el ex / tracto.
3. Sección Ingresos y Pagos recibe y controla el extractos con las las Boletas de depósito.
- 4A. Sección Ingresos y Pagos confecciona el cheque de cobranza y la nota de autorización para transferir .
- 5A. División Contaduría confecciona las órdenes de pago (duplicado) y el Contador firma los dos ejemplares y el cheque.
- 6A. La Dirección del Instituto autoriza las órdenes de pago y firma el cheque.
- 7A. División Contaduría confecciona la planilla de cargos (por triplicado).
- 8A. División Tesorería controla la suma de los cheques con el total de la planilla de cargos y con el importe de la orden de pago.
- 9A. División Tesorería confecciona la planilla de descargos.
- 10 A. Sección Contabilidad firma la planilla de descargos y registra / el descargo al Tesorero.

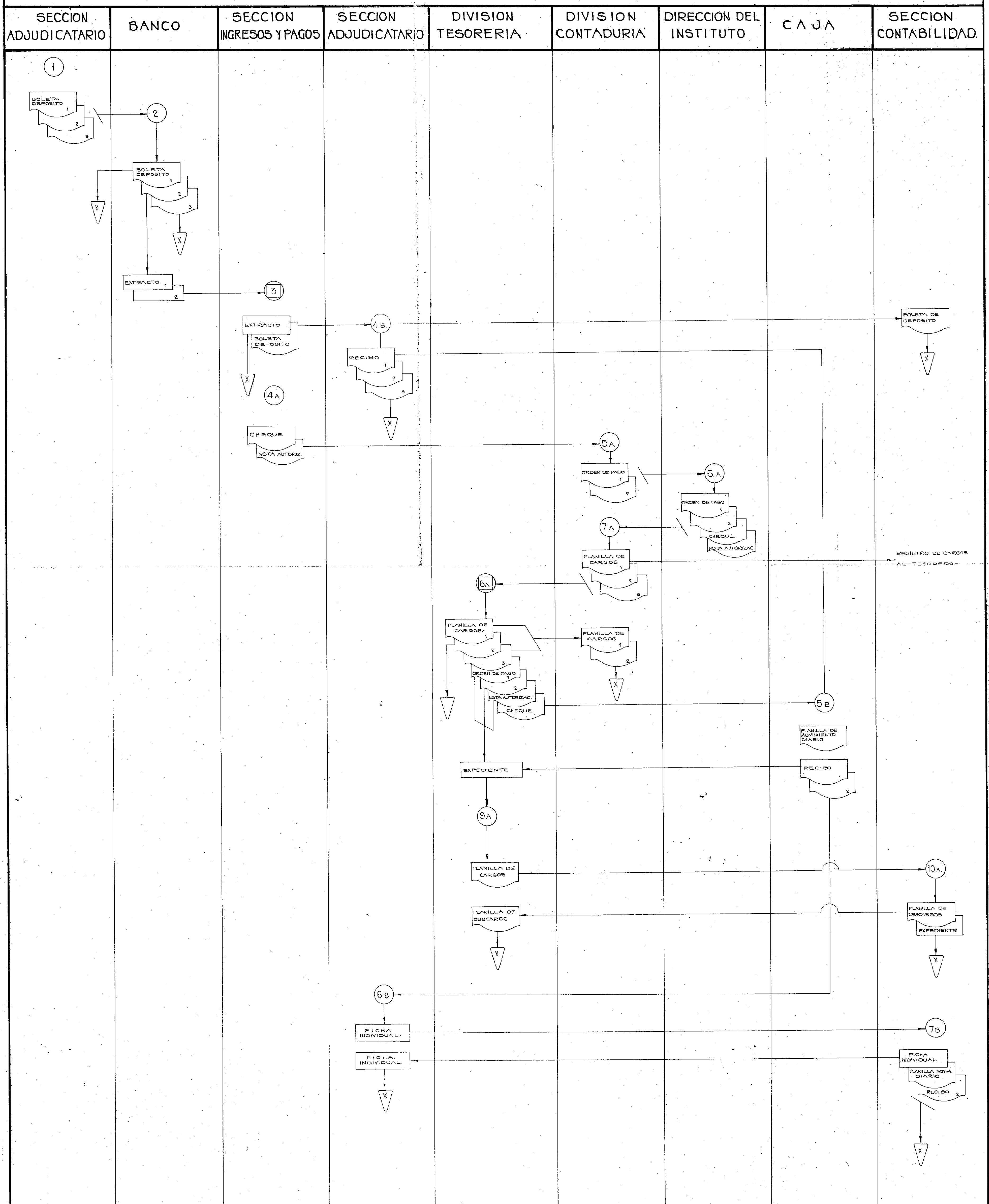
- 
- 4B. Sección Adjudicatarios confecciona los recibos de ingresos (por triplicado).
  - 5B. Caja confecciona la planilla de movimiento diario.
  - 6B. Sección Adjudicatarios extrae la ficha individual del adjudicatario del fichero.
  - 7B. Sección Contabilidad registra el pago en la ficha individual y / planilla de movimiento diario y devuelve la ficha a Sección Adjudicatarios.

sgd.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DESCUENTO POR PLANILLAS  
Y REGISTRO DEL PAGO/

1. Sección Adjudicatarios confecciona la planilla de descuentos (por triplicado).
  2. La Repartición donde trabaja el adjudicatario efectúa el descuento y deposita el importe en Bancos.
  3. Sección Adjudicatarios controla los datos de las planillas con la Boleta de depósito bancaria.
  4. Sección Ingresos y Pagos controla la planilla de descuentos, / la Boleta de depósito y el extracto bancario.
  - 5a. Sección Ingresos y Pagos confecciona los cheques de cobranzas y la nota de autorización para transferir fondos.
  - 6a. División Contaduría confecciona las Órdenes de pago (por duplicado) y el Contador las firma junto con los cheques.
  - 7a/ La Dirección del Instituto da el visto bueno y firma los cheques.
  - 8a. La División Contaduría confecciona la planilla de cargos (por triplicado).
  - 9a. División Tesorería controla la suma de los cheques con el total de la planilla de cargos y con el importe de la Orden de Pago.
  - 10a. División Tesorería confecciona la planilla de descargo.
  - 11a. Sección Contabilidad firma la planilla de descargo y registra el descargo al Tesorero.
  - 5b. Sección Adjudicatarios confecciona los recibos de ingreso (por triplicado).
  - 6b. Caja confecciona la planilla de movimiento diario.
  - 7b. Sección Adjudicatarios extrae la ficha individual del adjudicatario del fichero.
  - 8b. Sección contabilidad registra el pago en la ficha individual y la devuelve a Sección Adjudicatarios.
- sgd.

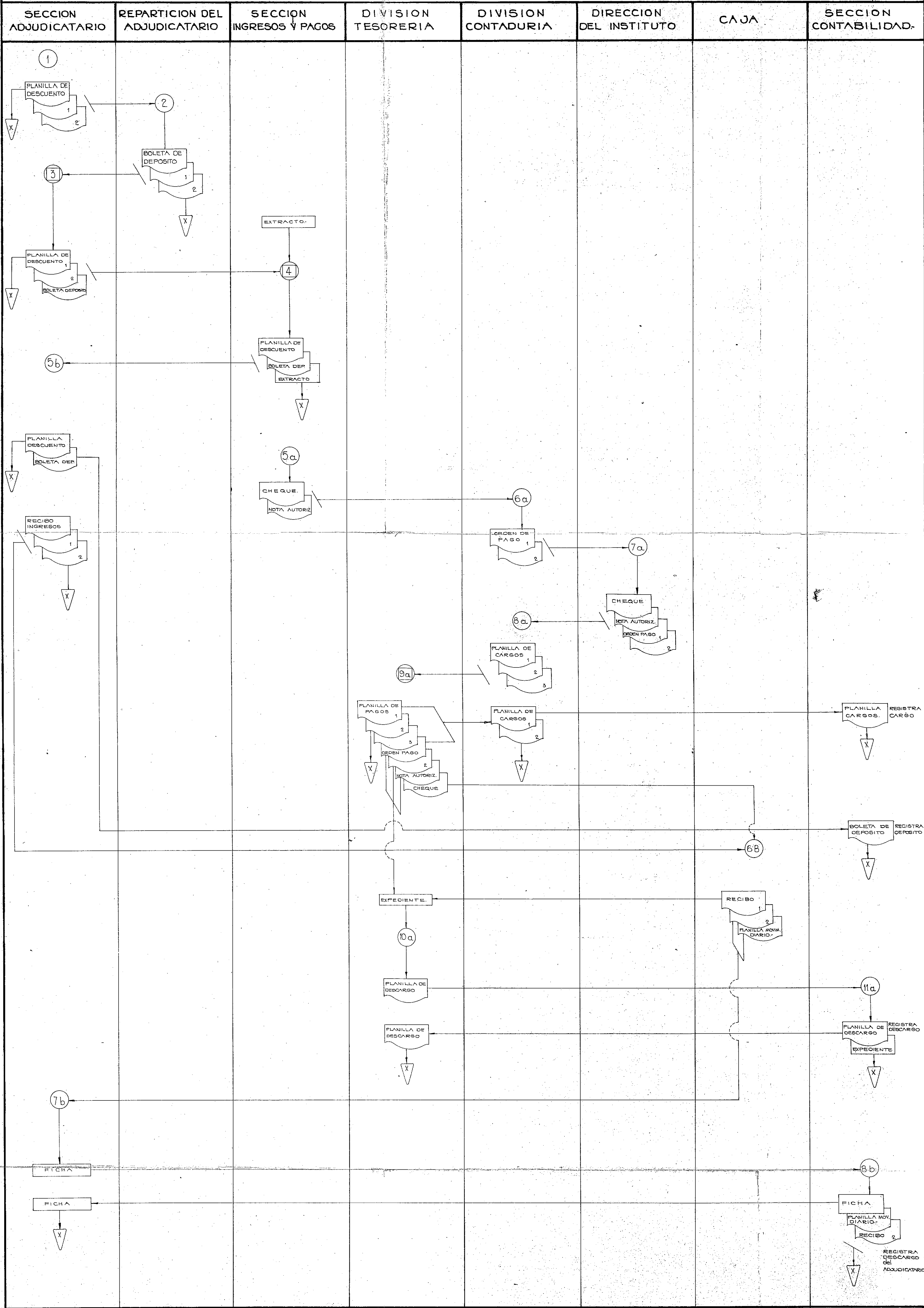
# CURSOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DEPOSITO DIRECTO Y REGISTRO DE PAGO



SIMBOLOS:

- CONTROL
- OPERACION
- ▽ ARCHIVO
- ◻ CONTROL Y OPERACION

CURSOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DESCUENTOS POR PLANILLA Y REGISTRO DEL PAGO



- SÍMBOLOS:
- CONTROL
  - OPERACION
  - ▽ ARCHIVO
  - ◻ CONTROL Y OPERACION



III. Estrategia del cambio administrativo del  
Instituto Provincial de la Vivienda.

Estrategia del cambio Administrativo  
Etapas intermedia y final. - Prioridades

A los efectos de formular una estrategia para el cambio administrativo, se analizan las tres grandes áreas de relaciones del organismo, expuestas en la introducción del Diagnóstico.

1) Área de contacto de la organización con el medio ambiente.

Las principales relaciones afectadas son:

- a) Relaciones del Instituto con el resto de la Administración Pública.
- b) Transacciones con el mercado económico de productos finales / para la construcción.
- c) Transacciones con el mercado económico de los insumos
- d) Transacciones con los beneficiarios del sistema.

a) Relaciones del Instituto con el resto de la Administración Pública:

Las vinculaciones institucionales propuestas significan un cambio sustancial en la naturaleza jurídico-administrativa del Instituto. En la etapa intermedia se recomienda mantener el carácter de entidad descentralizada, pero con ajustes en las facultades de decisión económica. En la etapa final se prevé la transformación en Empresa del Estado. Ambos aspectos deben lograrse a través de la ampliación del consenso por parte de las autoridades del Estado Provincial.

Se estima que el momento histórico político por que atraviesa la República es excepcional. La preocupación por el problema organizativo y la influencia del Gobierno Nacional es altamente positiva, una vez que la "racionalización administrativa" es comprendida en su cabal significado: hacer más eficiente y productivo el aparato estatal.

De modo que ese consenso no será difícil de obtener, aún más cuando haya existe la tendencia a convertir en empresas a otros organismos que se caracterizan por la producción y/o venta de bienes y no de servicios.

El funcionamiento de la etapa intermedia permitirá evaluar la conveniencia de intentar la etapa final.

b) Transacciones con el mercado económico de productos finales para la / Construcción:

Estas transacciones serán menores en la etapa intermedia, pues la producción alcanzará solamente los niveles de satisfacción interna. Es recién en la etapa final cuando se producirá lo suficiente para vender elementos de construcción.

c) Transacciones con el mercado económico de los insumos

Si se adopten procedimientos de adquisición directa y normas de administración de materiales (loten mínimos, ~~stocks~~ de seguridad, registro de inventarios) es posible obtener transacciones eficientes a partir de la etapa intermedia.

La modificación propuesta en los artículos pertinentes de la Ley de Contabilidad es el requisito mínimo.

d) Transacciones con los beneficiarios del sistema.

Estas transacciones se verán modificadas a partir de la etapa intermedia con la aplicación de los criterios de actualización de cuotas, en base a índices de aumento del costo de construcción.

En cuanto a sistemas de ~~preadju~~dicación y adjudicación deben estudiarse más en profundidad para adecuarlos, en la etapa final a los objetivos generales y específicos del Instituto.

2. Area de contacto entre unidades o grupos dentro de la organización

En la etapa intermedia se recomienda poner en vigencia el organigrama y Manual de funciones para toda la estructura a excepción del Departamento de Producción, que recién se diferenciará internamente en su totalidad en la etapa final.

En la etapa intermedia la cobertura de la planta de personal ha de realizarse gradualmente, pues se estima que las limitaciones presupuestarias, no / permitirán contar con el plantel profesional y técnico completo.

El Manual de Cargos, limitado en la propuesta a los niveles de Jefe de Departamento, debe continuarse hasta los niveles inferiores, para ser completado en la etapa final.

Este Manual de Cargos ha de realizarse a través de la División Personal, / previo análisis y descripción de cada uno de los cargos que corresponden y componen la estructura.

A los efectos de acelerar la puesta en marcha de la reestructuración se recomienda prioritariamente, integrar la Asesoría en Organización y Métodos, unidad encargada de apoyar la puesta en marcha de este proyecto, evaluando las dificultades y adecuando los lineamientos del mismo a la dinámica de / la gestión administrativa.

3. Area de Contacto entre los individuos y grupos dentro de la organización

A los efectos de obtener un mayor nivel de productividad y mejoras en la motivación y moral de los equipos de trabajo, se recomienda prioritariamente iniciar el proceso de entrenamiento de los niveles supervisores intermedios, a fin de dotarlos de:

L) Capacidad conceptual

- 2) capacidad humana
- 3) capacidad técnica

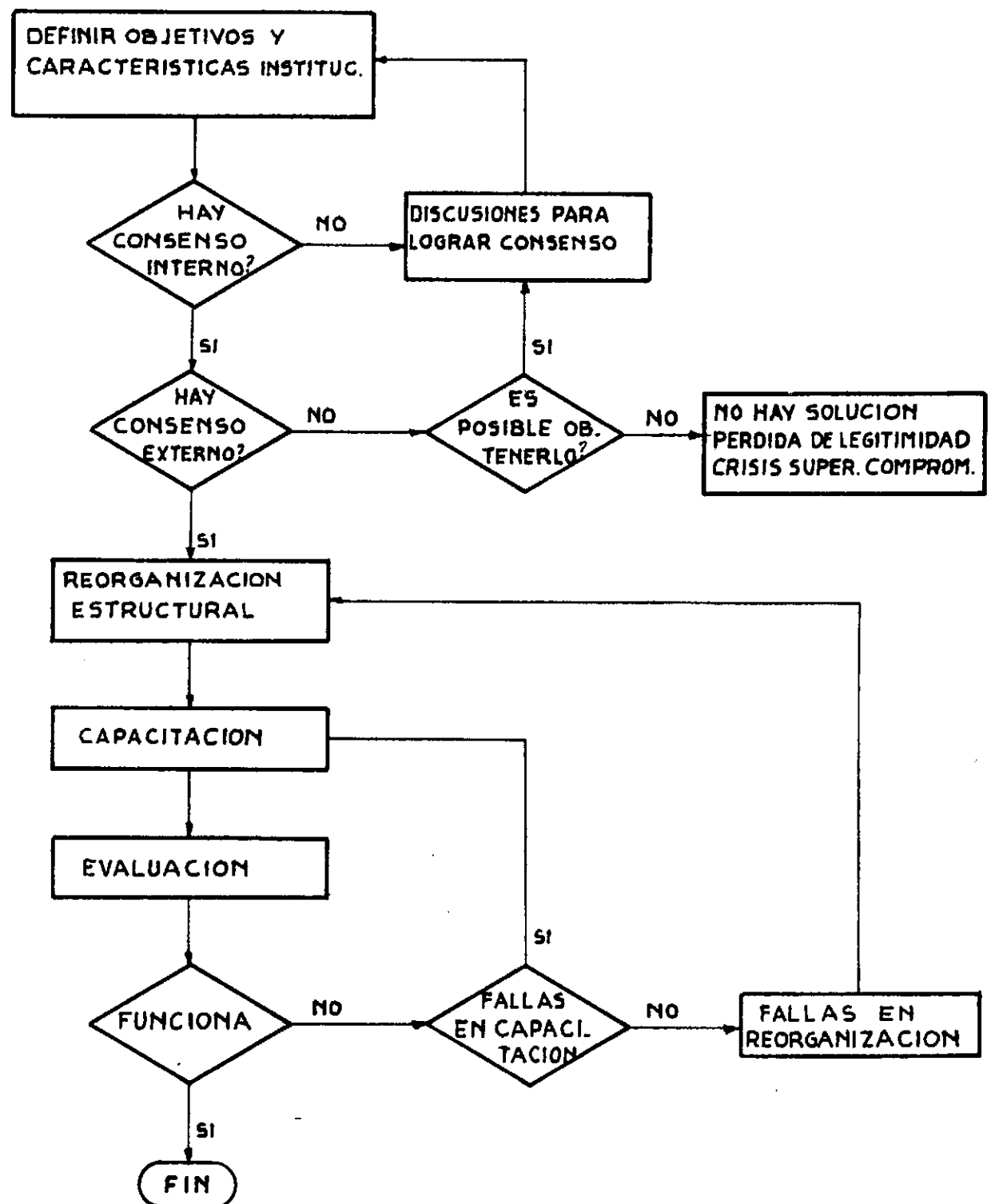
Posteriormente, y en vistas a la etapa final se debe iniciar la capacitación del resto de los niveles de empleo.

Otro aspecto prioritario, es iniciar la búsqueda y aplicación de un sistema de Evaluación de méritos, a fin de proporcionar el estímulo a la creatividad e iniciativa de los empleados del Instituto, tan necesaria en una acción de cambio organizativo.

A modo de ilustración se ha diagramado una secuencia de acciones para llevar a cabo la estrategia del cambio administrativo, considerada globalmente.



# DIAGRAMA DE ESTRATEGIA DEL CAMBIO ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA VIVIENDA





### Motivación, actitudes y aptitudes - Resistencia.

Sabido es que cada grupo de trabajo dentro de un organismo social debe cumplir con una parte de los objetivos globales de la institución a la cual pertenece. Ahora bien, la medida en que se da cumplimiento a las / finalidades del grupo, mediante la ejecución de las diversas tareas que a él le corresponde realizar obedecerá comúnmente a lo que se ha dado en llamar "productividad".

Si el grupo cumple a satisfacción con los objetivos asignados, expresados éstos en términos de planes y programas, se dirá que aquél ha alcanzado un alto nivel de productividad. Pero, si por el contrario, el grupo en cuestión no cumple en forma adecuada con las tareas que le han entregado, su productividad será de bajo nivel.

La forma más recomendable para medir, a groso modo la productividad de / los grupos laborales consiste en cotejar lo realizado con los planes o / programas inicialmente adoptados. Si ellos se entroncan plenamente con los objetivos de la institución y están dotados de realismo desprovisto de ambiciones inalcanzables, se debería lograr su materialización de // acuerdo con lo previsto, todo ello sin considerar factores externos perturbadores. De este modo, si el grupo de trabajo cumple habitualmente / con sus planes o programas dentro del tiempo prefijado poseerá una productividad o rendimiento satisfactorio. De no ocurrir lo anterior, se le catalogará como un grupo de baja productividad. A los efectos de lograr un avance en materia de productividad se considera que las siguientes factores tendrán una incidencia positiva en la gestión del Instituto.

1) Las normas jurídicas que fijan las atribuciones y asignan la autoridad necesaria para dar cumplimiento a las tareas administrativas. Estas normas contempladas en el proyecto de decreto contribuyen a delimitar / claramente los campos de actuación de cada grupo de trabajo, evitando las superposiciones y zonas "nebulosas" que al final deviene en pérdida de responsabilidad.

2) La disponibilidad de recursos materiales y monetarios adecuados a la consecución de los fines.

En este aspecto, la integración que ha de lograrse con el nuevo edificio para el IPV, redundará en una mejora de la productividad. Lo mismo cabe decir si se obtiene un aumento de las fuentes financieras y una mayor espacio de decisión sobre las mismas ya que se podrán ajustar los planes y programas de trabajo a la realidad financiera.

3) La disponibilidad de personal debidamente motivado y capacitado para acometer las responsabilidades y labores asignadas.

Al respecto cabe señalar que la propuesta dotacional para esto pone énfasis en la integración de los cuadros de personal con elementos humanos capacitados formalmente, especialmente en los niveles directivos.

Este requisito, unido al del entrenamiento permanente de los niveles intermedios e inferiores se constituye en punto fundamental para el aumento de la productividad.

Con respecto al "ambiente o clima moral", del Instituto, se debe expresar que este es un : "espíritu de elevación hacia los esfuerzos del grupo, caracterizado por un sentimiento de adhesión a los objetivos de la organización por considerarse éstos de máxima bondad".

En líneas generales la moral es un estado psicológico que se manifiesta en lealtad, entusiasmo y cooperación frente a las finalidades, de la de la institución, experimentándose orgullo por el solo hecho de pertenecer a ella.

Si el aludido estado de ánimo beneficia o perjudica a la institución, se dirá que su personal muestra alta o baja moral respectivamente.

La alta moral, ha de lograrse por la intervención de una serie de factores entre los que citaremos aquellos más fáciles de obtener a través de una acción reestructurativa:

1) La confianza que los miembros de los distintos grupos han depositado en los propósitos del mismo. Esto ha de lograrse a través de la comunicación y esclarecimiento permanente de los objetivos y políticas del organismo, de modo que todos los niveles del personal participen integralmente de los mismos.

2) El grado de eficiencia logrado por cada grupo. Las medidas de reestructuración tienden a obtener un aumento de la eficiencia, a través de la delimitación clara de las actividades y la implementación de controles adecuados, así como de la objetivización de la estructura, que posibilite el conocimiento de métodos y procesos a todos los grupos de trabajo.

3) La confianza que los individuos tienen en sus jefes. Este factor es decisivo en el logro de altos niveles de moral y ha de obtenerse cuando los cuadros directivos sean técnicos y humanamente los mejores.

4) La salud mental y física de los integrantes del grupo.

La salud mental del grupo está relacionada con la naturaleza de las actividades y con el grado de eficiencia de las transacciones con el medio. A medida que el Instituto aumente sus transacciones exitosas con el medio, es dable esperar que los miembros individuales se sientan mo-



tivados a nuevos logros exitosos. El círculo vicioso de la frustración laboral puede romperse mediante el entrenamiento que ofrecen a los individuos la comprensión de sus problemas y les haga partícipes de los resultados de la gestión del organismo con el medio.

Por otra parte, los niveles de jefatura tienen la posibilidad de tomar decisiones adecuadas en materia de asignación de tareas e integración de grupos de trabajo, de modo de no permitir que los elementos frustrados contaminen a los elementos productivos. De allí que las atribuciones en materia de administración de personal son un factor importante en el logro de la alta moral.

Como ya se ha dicho para que un grupo laboral alcance alta productividad, se debe lograr también un alto nivel de moral colectiva, consecuente con los objetivos de la organización.

Para lograr este estado colectivo debe motivarse adecuadamente a los miembros de la organización. La motivación consiste en crear una serie de condiciones, tanto materiales como psicológicas cuya finalidad es lograr la manifestación de un determinado grado de moral colectiva o satisfacción individual.

Existe una variada gama de factores motivadores individuales y colectivos. Se señalan los más importantes:

1) El prestigio de la función pública y de servicio del Instituto, emanada de la conducta de los usuarios o beneficiarios del sistema frente a los servidores del Estado.

Este elemento motivador, debe utilizarse como un arma sumamente eficaz, y en las sesiones de entrenamiento ha de ponerse especial énfasis de mostrar a los empleados, cómo una conducta "no burocrática", amable y de servicio, genera otras conductas positivas por parte del público, que es en definitiva quien mantiene y costea la existencia de los organismos públicos. La interdependencia mutua de las conductas en el trato con el público, y la imagen positiva del rol del Instituto en la opinión pública son aspectos altamente motivadores, y deben tenerse en cuenta en la acción de reestructuración.

2) Un nivel adecuado de remuneraciones tanto en su estructura interna como en su relación con el mercado interno, como en su relación con el mercado.

Este elemento motivador, será difícil de obtener en la medida que el Instituto siga funcionando como entidad descentralizada del Estado Provincial, ya que debe ajustarse a los escalafones vigentes para el resto de la Administración Pública, y sabido es que estos no son /

plenamente satisfactorias.

En el caso de transformarse en una Empresa del Estado, debe implementarse un sistema de Evaluación de Cargos a los efectos de lograr el preciso nivel de remuneraciones.

3) La estabilidad en el empleo.

Este elemento motivador está contemplado en la legislación vigente, de modo que no ha de variar sustancialmente su incidencia.

4) La posibilidad de perfeccionamiento o especialización.

El deseo de los seres humanos por aprender y mejorar debe verse ampliamente satisfecho. Es por eso que se ha recomendado la implementación de un sistema de capacitación permanente por tratarse de un factor motivador muy positivo en la gestión administrativa de los entes públicos.

5) La existencia de niveles de supervisión capacitados en los variados aspectos de las relaciones humanas.

La conducta del supervisor, su capacidad de mando, la facilidad de comunicación y su espíritu de justicia, constituyen elementos sin los cuales fracasaran otras medidas motivadoras. De allí la importancia, señalada en el Manual de Cargos de llenar los cargos de jefatura con personas capacitadas y con experiencia en el manejo de personal.

6) El empleo de procedimiento de personal que estimulen el mérito individual.

Los seres humanos, también desean ser recompensados por sus esfuerzos individuales. De allí que entre las funciones de personal, se haya recomendado la aplicación de sistemas de calificación de méritos que evalúen adecuadamente los merecimientos de cada empleado.

En lo que respecta a las resistencias al cambio, cabe señalar que dado que constituyen actitudes fuertemente arraigadas, en los miembros de las instituciones públicas, es difícil lograr eliminarlos en un primer intento. De allí que han de adoptarse medidas graduales, basadas en el concepto de cambio de actitudes, esencialmente:

- 1) mejora de la comunicación de objetivos, fines y metas.
- 2) contacto más frecuente entre supervisores y supervisores.
- 3) asignación de tareas y fijación clara de responsabilidades.
- 4) evaluación de la creatividad y del mérito individual.
- 5) aumento de la capacidad conceptual, técnica y humana de los miembros de la organización por medio del entrenamiento permanente.