



**Análisis y Diagnóstico de Situación en torno a
la Implementación de Manuales Administrativos
en la Subdirección de Administración del Poder
Judicial de Rosario**

Autor: C.P. María Laura Godoy

Carrera: Especialización en Administración y Contabilidad Pública

Tutor: Lic. Adriana Racca

Fecha: Octubre 2023

Tabla de contenido

| | | |
|---|---|-----------|
| 1 | Resumen | 3 |
| 2 | Introducción..... | 4 |
| 3 | Capítulo I – Presentación del Problema..... | 5 |
| | 3.1 Definición del Contexto o Ambiente | 5 |
| | 3.2 Problemáticas de las Organizaciones Públicas Argentinas..... | 6 |
| | 3.3 Determinación del Problema | 8 |
| | 3.4 Observación de los hechos | 9 |
| | 3.5 Propósito de Investigación..... | 9 |
| | 3.6 Objetivos | 10 |
| | 3.6.2 Objetivo Principal..... | 10 |
| | 3.6.3 Objetivos Específicos..... | 10 |
| | 3.7 Hipótesis..... | 10 |
| 4 | Capítulo II - Marco Teórico..... | 11 |
| | 4.1 Modelos de Administración Pública | 11 |
| | 4.2 Reforma Gerencial | 13 |
| | 4.3 Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario | 15 |
| | 4.3.1 Ley Orgánica del Poder Judicial N° 10.160..... | 15 |
| | 4.3.2 Estructura Orgánica SDA..... | 16 |
| | 4.4 Marco Normativo. Encuadre Legal | 20 |
| | 4.4.1 Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado | 20 |
| | 4.5 Procesos Organizacionales..... | 23 |
| | 4.1 La mejora Continua y Gestión de procesos | 24 |
| | 4.1.1 Procesos Subdirección de Administración del Poder Judicial..... | 27 |
| | 4.1.2 Contrataciones | 28 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.2 | Manuales Administrativos | 30 |
| 4.2.1 | Concepto | 30 |
| 4.2.2 | Objetivos | 31 |
| 4.2.3 | Clasificación..... | 32 |
| 4.2.4 | Posibilidades y Limitaciones de los Manuales | 34 |
| 4.2.5 | Estructura general de los Manuales de Procedimiento | 35 |
| 4.2.6 | Contenido de los Manuales de Organización | 36 |
| 4.2.7 | Etapas en la elaboración de Manuales Administrativos | 37 |
| 5 | Capítulo III - Análisis e Interpretación de la Información..... | 38 |
| | 5.1 Tipo de Investigación..... | 38 |
| | 5.2 Técnicas de Relevamiento | 39 |
| | 5.2.1 Instrumentos para la recolección de datos..... | 39 |
| | 5.2.2 Población..... | 40 |
| | 5.2.3 Censo..... | 40 |
| 6 | Capítulo IV - Resultados | 41 |
| | 6.1 Cuestionarios | 41 |
| | 6.2 Entrevistas | 51 |
| | 6.3 Observación Directa | 52 |
| 7 | Conclusiones | 53 |
| 8 | Propuesta de Mejora | 57 |
| 9 | Referencias..... | 59 |

1 Resumen

Este trabajo tiene como objetivo principal identificar los inconvenientes que enfrenta la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario debido a la carencia de manuales administrativos para, en base a este diagnóstico, presentar una propuesta de mejora.

A través de un análisis exhaustivo de la situación actual, se han determinado problemas específicos como inconvenientes en la ejecución de tareas, dificultades en el control de las mismas, demoras en los procesos, duplicidades de esfuerzos, distorsiones en la transmisión de información básica, dificultad para obtener datos así como registros repetidos.

La propuesta de mejora se centra en el diseño, implementación y mantenimiento de manuales administrativos que aborden estos problemas de manera efectiva. Estos manuales servirán como herramientas esenciales para estandarizar procesos, mejorar la comunicación interna y garantizar el cumplimiento normativo. La investigación destaca la importancia de los manuales administrativos como instrumentos clave para optimizar la eficiencia y eficacia en la Subdirección de Administración, alineando las prácticas con los objetivos organizacionales y las regulaciones aplicables.

PALABRAS CLAVES

- ✓ Manuales Administrativos
- ✓ Mejora de Procesos
- ✓ Estandarización de Tareas
 - ✓ Calidad Total

2 Introducción

En la actualidad, las entidades gubernamentales enfrentan una serie de desafíos en su funcionamiento interno, que requieren la implementación de estrategias eficientes para optimizar sus procesos y garantizar la calidad en la prestación de servicios. En este contexto, los manuales administrativos se presentan como una herramienta esencial para documentar y poner en práctica políticas y procedimientos que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas.

En la presente investigación se analizó la falta de manuales o instrucciones escritas en la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario, así como las ventajas que su implementación podría ofrecer a dicho organismo.

Se realizaron relevamientos de sus procesos administrativos concluyéndose que no existen documentos escritos o manuales que sirvan de guía a los agentes en el desempeño diario de sus funciones, lo que deriva en falta de uniformidad en la ejecución de los procedimientos, duplicación de tareas, apartamiento de la normativa vigente, inseguridad e incertidumbre.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos que abordan distintos aspectos relacionados con el tema.

El primer capítulo, "Presentación del problema", define el contexto o ambiente en el que se llevó a cabo la investigación, brinda una visión general sobre las problemáticas que enfrentan las organizaciones públicas argentinas en la actualidad. Además, se exponen los objetivos del trabajo y el alcance de la investigación.

El segundo capítulo, "Desarrollo del marco teórico", hace una breve reseña de los distintos modelos de administración pública; contextualiza a la organización objeto de estudio en función de la Ley Orgánica que rige su funcionamiento. Analiza el marco legal aplicable a la actividad de la entidad y se describen los procesos administrativos, con un

enfoque particular en el proceso de contrataciones, dado que este desempeña un papel fundamental en la función de la organización.

A partir de la revisión de la literatura existente sobre manuales administrativos en organizaciones, se analizan conceptos fundamentales, como su definición y clasificación, su importancia en la gestión organizacional, las posibilidades y limitaciones que ofrecen y los desafíos y etapas para su elaboración.

El tercer capítulo, "Análisis de la información", se centra en la recopilación y el análisis de datos con el fin de evaluar la situación actual de la organización seleccionada como caso de estudio. Se describe el proceso de recolección de información, las técnicas utilizadas y los resultados obtenidos.

Finalmente, el cuarto capítulo, "Conclusiones y Recomendaciones", presenta las conclusiones derivadas del análisis realizado, destacando los hallazgos más relevantes y su implicancia para la organización y se formulan recomendaciones específicas.

En conclusión, este trabajo final de especialización tuvo como objetivo principal analizar la aplicación de manuales en la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario. Se espera que los resultados obtenidos contribuyan a fortalecer la gestión interna de la organización y a mejorar la eficiencia de la labor diaria de la misma.

3 Capítulo I – Presentación del Problema

3.1 Definición del Contexto o Ambiente

La Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario (SDA), es una delegación de la Dirección General de Administración de Santa Fe (DGA); organismo éste dependiente de la Secretaría de Gobierno de la Corte Suprema de Justicia.

Su estructura organizacional está compuesta por seis áreas: Economato, Contabilidad, Habilitación, Tesorería, Sueldos y Rendición de Cuentas; cada una de ellas a cargo de un Jefe de Sección y todas bajo la supervisión del Subdirector de Administración.

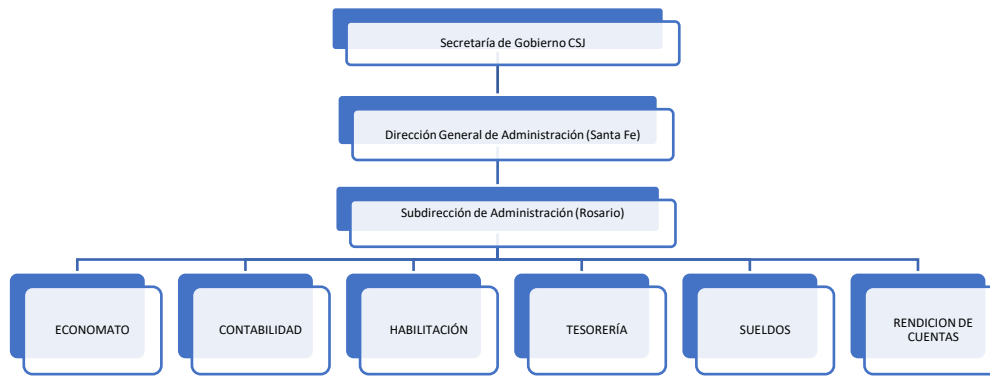


Ilustración 1. AMBIENTE O CONTEXTO DE ANÁLISIS. Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la delimitación temporal, el trabajo de investigación se llevó a cabo en 2022 y primer semestre 2023.

3.2 Problemáticas de las Organizaciones Públicas Argentinas

Dentro de las problemáticas que deben afrontar las organizaciones públicas en Argentina destacan las restricciones presupuestarias y financieras que suelen dificultar la ejecución de programas y proyectos, la contratación de personal calificado y la adquisición de recursos tecnológicos necesarios para la mejor prestación de sus servicios.

Por otra parte, la persistente inestabilidad económica caracterizada por continuos ciclos inflacionarios en el país, suele provocar reducciones del presupuesto en términos reales debido a la rigidez del mismo ante las cambiantes condiciones económicas. La depreciación monetaria, por otra parte, afecta también las contrataciones, ya que no solo conlleva riesgos para los contratistas al enfrentar costos superiores a los estimados, sino que también plantea desafíos para la Administración Pública, que corre el riesgo de que las licitaciones queden desiertas si el presupuesto del contrato no se ajusta a la realidad económica.

En otro orden, la falta de transparencia puede afectar negativamente la eficacia y confianza en las organizaciones públicas, ya sea que ésta se manifieste en la toma de decisiones o en el acceso a la información.

En este sentido, a nivel provincial, el Decreto 692/09 es un primer avance en cuanto a política pública de transparencia. Sin embargo, es necesario destacar que el ámbito de aplicación del mismo, al haber sido promulgado mediante Decreto, comprende únicamente al Poder Ejecutivo, quedando excluidos los Poderes Legislativo y Judicial.

En el orden nacional en 2016 se sancionó la Ley 27.275 de Derecho de Acceso a la Información Pública cuyo propósito es promover la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública. En ella se obliga a los tres poderes del Estado y a las empresas con participación estatal a brindar información y habilita a toda la ciudadanía a solicitarla. La norma también invita a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherir a sus disposiciones. Desde entonces, las distintas jurisdicciones avanzan en la producción o actualización de un marco normativo que garantice este derecho fundamental para la democracia.

Otro problema muy presente e histórico en nuestro país es la burocracia y lentitud en la toma de decisiones. Estos obstáculos restringen la capacidad de las organizaciones públicas para ofrecer respuestas ágiles y eficaces a las demandas de la sociedad. Estos procesos, a menudo excesivamente complicados y demorados, dificultan la adaptación a las cambiantes necesidades de los ciudadanos y la pronta resolución de problemas críticos.

Por otra parte, Argentina es un país federal con una estructura de gobierno descentralizada, por lo que la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) puede ser una traba para la implementación efectiva de políticas y la prestación de servicios públicos.

Por último, es ampliamente reconocido que la adopción de tecnologías y la transformación digital desempeñan un papel fundamental en la mejora de la eficiencia y la calidad de toda organización. Sin embargo, en este contexto, existen deficiencias en términos de infraestructura tecnológica obsoleta, falta de capacitación del personal y resistencia al cambio. Por otra parte, la cuestión de la ciberseguridad se vuelve crítica en un entorno digital. A medida que las organizaciones adoptan tecnologías digitales, también aumenta la exposición a amenazas cibernéticas. Por lo tanto, garantizar la protección de

datos y la seguridad de la información es imperante requiriendo inversiones significativas en medidas de seguridad.

3.3 Determinación del Problema

En las organizaciones es de fundamental relevancia definir en forma clara políticas, procesos, actividades y criterios de desempeño.

En la Subdirección de Administración, al no existir un Manual de Organización y Funcionamiento, ni de Procesos, los conocimientos se transmiten oralmente entre los empleados y funcionarios y sus sucesores. Muchas veces, al no estar definido el sucesor hasta el momento de su incorporación, no existe tal transmisión de indicaciones.

Asimismo, se evidencian hábitos de trabajo que se repiten porque “siempre se hicieron así” sin reparar en el marco normativo que avala la gestión, lo que puede llegar a vulnerar normas vigentes e impedir la optimización de tiempos y eficiencia en el desarrollo de las tareas.

Las distintas áreas de la organización desconocen el trabajo que lleva a cabo el resto, lo que provoca que ante ausencias, aún cortas, se paralicen o demoren las secuencias habituales de los procesos administrativos.

En consecuencia, la investigación se enfocó en las diversas áreas del organismo, Contabilidad, Económico, Habilitación, Tesorería, Rendición de Cuentas y Sueldos. En este análisis, se observó que no existen directrices escritas que orienten la ejecución de las tareas en las mismas. Además, se examinó el marco normativo que rige la gestión de cada una de ellas, analizando la manera en que llevan a cabo sus labores cotidianas.

Se pretendió responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas e inconvenientes que la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario enfrenta al no contar con Manuales de Organización y Funcionamiento y Manuales de Procedimientos?

- ¿Cuáles son los procedimientos más convenientes a emplear para mejorar su eficiencia administrativa y operacional?
- ¿Cuáles son los procedimientos que la organización debe ejecutar para cumplir con el marco legal vigente?
- ¿Cuáles serían los beneficios de contar con un registro documentado, claro y accesible de las actividades que se llevan a cabo en el organismo?

3.4 Observación de los hechos

| HECHOS | OBSERVACIÓN |
|---|--|
| No existen Manuales administrativos | Inconvenientes en la ejecución de las tareas y en el control de las mismas. |
| Falta un Plan de Actividades | No hay una cultura interna en la organización para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo. Demoras. Duplicidades. |
| Canales informales de transmisión de información. | Distorsiones en la transmisión de informaciones básicas. |
| Desconocimiento de los deberes de cada área. | Evasión de Responsabilidad, fallas en la operatividad de los procesos. |
| Falta de controles internos. | Errores. Dificultad para llevar a cabo evaluaciones de desempeño. |
| Sistema de Información deficiente. | Información escasa e incompleta. Duplicidad de registros. |

CUADRO: OBSERVACIÓN DE LOS HECHOS. Fuente: Elaboración Propia.

3.5 Propósito de Investigación

El propósito de la presente investigación fue identificar y analizar los problemas e inconvenientes que la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario enfrenta debido a la ausencia de Manuales Administrativos para proponer recomendaciones y soluciones que contribuyan a mejorar la eficiencia, transparencia y efectividad en el desarrollo de sus actividades diarias.

Buscó establecer lineamientos generales para la confección de un Manual que integre en un único documento, en forma ordenada y explícita, la información relativa a su estructura

orgánica, funciones y procedimientos administrativos que sirva de instrumento de apoyo para el buen funcionamiento de la organización, mejore la coordinación entre los diferentes procesos y actividades y brinde apoyo y orientación, no sólo a los agentes que actualmente se desempeñan en la entidad, sino también a quienes vayan a incorporarse a la misma.

3.6 Objetivos

3.6.2 Objetivo Principal.

- Identificar y analizar los problemas e inconvenientes que la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario enfrenta debido a la ausencia de Manuales Administrativos para proponer recomendaciones y soluciones que contribuyan a mejorar la eficiencia, transparencia y efectividad en el desarrollo de sus actividades diarias.

3.6.3 Objetivos Específicos.

- Relevar la estructura de la Subdirección de Administración y plasmarla en un organigrama.
- Indagar respecto de los procesos y tareas que se llevan a cabo en la organización.
- Analizar en qué medida se aplican, en el área bajo análisis, las disposiciones de la Ley 24.156 “Administración financiera y sistemas de control en el sector público nacional” y la Ley provincial N° 12.510 “Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado” y demás leyes, decretos, reglamentos y circulares vigentes aplicables a la actividad.

3.7 Hipótesis

Al tener la presente investigación un alcance descriptivo, y siendo la metodología de investigación de tipo cualitativa primordialmente, no se postuló en un principio hipótesis a todas las preguntas de investigación, pretendiendo que las mismas surgieran a partir del relevamiento en las distintas fases del proceso, en tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista sostienen:

“En los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. En primer término, en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de los datos (Williams, Unrau y Grinnell, 2005). Más bien, durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio (Henderson, 2009). Las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego, no se prueban estadísticamente”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista; 2010; pág. 370)

No obstante lo expuesto, una presunción inferida al iniciar la investigación fue que la confección de un Manual Integrado de la Subdirección de Administración constituirá una herramienta de ayuda a la organización en su desempeño a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información, estableciendo objetivos, normas y procedimientos para lograr una eficiente gestión administrativa. El mismo deberá ser confeccionado teniendo como marco regulatorio: leyes; decretos, reglamentos y circulares que rigen la actividad y los recursos disponibles (capital humano; recursos tecnológicos; etc.) para lograr una correcta planificación; organización, dirección y control.

Variable Independiente: Manual Administrativo.

Variable dependiente: Eficiencia en el desempeño administrativo de la organización.

4 Capítulo II - Marco Teórico

4.1 Modelos de Administración Pública

A lo largo del tiempo, debido a las transformaciones sociales, económicas y políticas, y a las necesidades cambiantes de la sociedad, se han sucedido distintos tipos de estructuras administrativas.

El modelo “Burocrático” o “Racional Normativo”, surgió a fines del Siglo XIX y principios del Siglo XX como respuesta a las falencias de la administración pre-burocrática de características patrimonialista y discrecional, basada en la lealtad personal.

El modelo de administración pública burocrático encuentra su máximo referente en Max Weber, éste postulaba la existencia de tres tipos de autoridad, la carismática, la tradicional y la racional – legal. Esta última es la base del Estado Burocrático, regido por principios de jerarquía, especialización de tareas, reglas y procedimientos formales, y la autoridad y control centralizado.

Mills y Gerth (1970) describen los principios que rigen el modelo burocrático, que incluyen áreas jurisdiccionales rígidas, un sistema de autoridad jerárquico, documentos escritos preservados en el tiempo, funcionarios altamente capacitados, división de tareas y especialización por áreas o departamentos, carrera administrativa estable, observancia estricta de normas administrativas y procedimentales y programación presupuestaria regulada pública e institucionalmente. (Abal Medina y Cao, 2012, p. 39).

Durante las últimas décadas se ha gestado un movimiento a escala mundial para introducir en el sector público los conceptos, lógicas, modelos e instrumentos propios de la gerencia privada de las empresas.

La Nueva Gestión Pública surgió en Estados Unidos y Gran Bretaña durante la década de 1980. Su visión general es la de orientar la Administración Pública por valores y técnicas del sector privado. Entre los conceptos que introduce se destacan la gestión por resultados, el enfoque de calidad total, la rendición de cuentas y la transparencia.

La misma nació como respuesta a las críticas al modelo burocrático tradicional. Para este paradigma la consecución de resultados debe ser el nuevo eje de actuación estatal, que remplace la rigurosa observancia de normas y procedimientos burocráticos característicos del modelo tradicional weberiano de administración pública. Entre otras cosas enfatiza la eficiencia, orientación al cliente, descentralización y flexibilidad en la Administración Pública.

Las versiones más duras de la Nueva Gestión Pública buscaron reducir el tamaño del Estado mediante privatizaciones, outsourcing y descentralización.

Por otra parte, el enfoque de la Gobernanza surgió, al igual que el modelo de la Nueva Gestión Pública, en contraposición a la rigidez del modelo burocrático tradicional.

El mismo busca involucrar múltiples actores no estatales para satisfacer las demandas ciudadanas. Pone énfasis en la gestión a partir de redes, entendiéndose por tales a estructuras de interdependencia que involucran a múltiples actores (públicos y privados) en relaciones de cooperación e intercambio.

En Manual de la Nueva Administración Pública Argentina, Abal Medina la define como *“un tipo de administración pública caracterizada por la cooperación vertical y horizontal, interjurisdiccional e interorganizacional.”* (Abal Medina y Cao, 2012, pág. 44).

A diferencia del Modelo Burocrático la Nueva Gobernanza reconoce la importancia de la participación ciudadana, la colaboración entre las distintas partes interesadas y la adaptabilidad rápida a los cambios.

Es importante destacar que en América Latina se viene evidenciando un nuevo modo de gestión pública alternativo, que utiliza para el sector público los avances gerencialistas privados, pero desarrollando la profesionalización de la función pública (factor esencialmente weberiano) como requisito y condición indispensable para un adecuado funcionamiento de los sistemas organizativos, sobre la idea de que no se puede hablar de gestión para resultados, calidad, uso intensivo de las TIC, etc, si en el núcleo de las organizaciones públicas no se cuenta con cuerpos de funcionarios profesionalizados.

4.2 Reforma Gerencial

La reforma gerencial, consistente en la modificación estructural del aparato del Estado, establece los mecanismos necesarios para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de la Administración Pública.

Este modelo administrativo propuesto por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD se caracteriza por la profesionalización de la alta burocracia, la transparencia en la administración pública, la descentralización de los servicios públicos y la desconcentración organizacional.

El CLAD propone que la alta burocracia se organice en carreras o cuerpos de Estado, dotándola de mayor autonomía y responsabilidad política. La administración pública debe

ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad.

La descentralización de los servicios públicos es impulsada por el CLAD, pero manteniendo las tareas esenciales en los Gobiernos Centrales. Los organismos centrales deben delegar la ejecución de las funciones en las agencias descentralizadas. Se fomenta la separación funcional entre las estructuras responsables de la formulación de políticas y las unidades descentralizadas y autónomas encargadas de la ejecución de los servicios.

El control deja de ser un control de normas y procedimientos para ser un control por resultados. Se deja de lado el control burocrático que buscaba estimar si todos los procedimientos se habían cumplido en forma correcta, para preocuparse más por las ganancias de eficiencia y efectividad de las políticas. El control que antes era llevado a cabo sólo por los administradores y las estructuras de control externo e interno, ahora pasa a ser, adicionalmente, la combinación de cuatro tipos de control; de resultados a través de indicadores de desempeño; contable de costos que abarca el control de gastos y el descubrimiento de formas más económicas de hacer cumplir las políticas públicas; por competencia administrada a través de la búsqueda de las agencias de brindar el mejor servicio y el social a cargo de los ciudadanos.

Este modelo gerencial se caracteriza también por la coexistencia de dos formas de unidades administrativas autónomas: agencias que realizan actividades exclusivas de Estado, monopólicas y agencias descentralizadas que actúan en determinados servicios sociales y científicos. En el caso de este último tipo, el Estado debe continuar actuando en la formulación general, en la regulación y en el financiamiento de las políticas sociales y de desarrollo científico tecnológico, pero puede transferir el suministro de estos servicios a un sector público no estatal.

Además, se orienta el suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario, reemplazando el antiguo modelo burocrático weberiano auto-referenciado, dirigido a la afirmación del poder del Estado y de la burocracia estatal por la democratización del Poder Público. Se da participación a los ciudadanos en la evaluación y gestión de políticas públicas.

4.3 Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario

4.3.1 Ley Orgánica del Poder Judicial N° 10.160.

La Subdirección de Administración del Poder Judicial de *Rosario* (SDA), es un organismo dependiente de la Dirección General de Administración de *Santa Fe* (DGA); ambos bajo la autoridad de la Secretaría de Gobierno de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Santa Fe.

Su estructura orgánica está compuesta por seis áreas: Economato, Contabilidad, Habilitación, Tesorería, Sueldos y Rendición de Cuentas; cada una de ellas a cargo de un Jefe de Sección y todas dependientes jerárquicamente del Subdirector de Administración.

El TÍTULO VIII de la Ley 10160; Ley Orgánica del Poder Judicial norma lo referente a las direcciones de administración.

Al efecto, define el asiento de las mismas, indicando que la Sede N° 2 Rosario extiende su competencia territorial a la Circunscripción Judicial N° 3¹. Si bien la ley refiere a una Dirección de Administración para Rosario, en la práctica está constituida como Subdirección de Administración.

En cuanto a las atribuciones y deberes el artículo 200 expresa para la Dirección de Administración: *“Como organismo responsable de la marcha económico-administrativa del Poder Judicial, depende directamente de la Corte Suprema y le compete:*

- 1. Asesorar sobre los diversos aspectos de la gestión administrativa contable;*
- 2. Preparar el anteproyecto de presupuesto, los pedidos de créditos, especiales, así como la distribución y reajuste de sus partidas;*
- 3. Llevar la contabilidad, de conformidad con las normas y organismos de control pertinentes;*
- 4. Gestionar, percibir, liquidar y distribuir los fondos y valores formulando las pertinentes*

¹ Para la determinación de la competencia territorial, la Provincia de Santa Fe se divide en Comunas, Circuitos Judiciales, Distritos Judiciales y Circunscripciones Judiciales según lo expresa la Ley Orgánica del Poder Judicial, Ley 10.160 (T.O. por Decreto 46/98).

órdenes de pago en los casos que así corresponda;

5. Preparar los pedidos periódicos de fondos a retirar de la Tesorería General de la Provincia, con destino a la atención de sueldos y gastos, dictando las órdenes de pago internas que se requieran para hacerlos efectivos;

6. Intervenir en las compras conforme a la reglamentación y disposiciones pertinentes;

7. Disponer el pago de haberes y gastos debidamente autorizados;

8. Llevar el registro del personal e intervenir en la tramitación de los asuntos relacionados con los agentes.”

Respecto a este artículo, el punto N°2 relativo al presupuesto y el punto N° 5, pedidos de fondos a retirar de la Tesorería General de la Provincia, en la SDA no se llevan a cabo tales funciones, las mismas son gestionadas en la DGA Santa Fe.

En cuanto a los Funcionarios el artículo 201 expresa que cada dirección cuenta con un director, un subdirector, un contador, un tesorero y un ecónomo. En la estructura orgánica vigente, y como se mencionara previamente, también existen las figuras del Habilitado, Jefe de Sección Sueldos y Jefe de Rendición de Cuentas.

Los sucesivos artículos de la Ley 10.160 determinan las funciones del Director, Subdirector, Contador, Tesorero y Ecónomo.

4.3.2 Estructura Orgánica SDA

4.3.2.1 Organigrama.

El organigrama de la Subdirección de Administración contiene la representación gráfica de la estructura organizativa y el equipo humano que compone las diferentes áreas. El mismo permite conocer no sólo la estructura, sino también el tamaño de la organización.

Dentro de la estructura de la organización existe la responsabilidad y autoridad de los jefes de área. Las funciones pueden delegarse concediendo alguna atribución a algún subordinado – administrativo, pero eso no significa que se exime al responsable principal de la misma. Todo jefe de área responde a la autoridad superior; reportando de manera directa

al Subdirector de Administración, y en forma indirecta al Director de Administración (Santa Fe) y a la Corte Suprema de Justicia.

El organigrama ofrece una vista panorámica de la estructura organizativa permitiendo a cada miembro del equipo identificar su papel dentro de la misma y las líneas de reporte de cada área.



Ilustración 2. ORGANIGRAMA SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2.2 Principales funciones de cada área

La Ley Orgánica del Poder Judicial N° 10.160 define las funciones principales del Subdirector, Ecónomo, Contador y Tesorero.

Subdirector

Conforme el Artículo 203.- *Le compete:*

- 1. Reemplazar al director, en su ausencia;*
- 2. Preparar el despacho general y encargarse de todo lo atinente a la sección secretaría e informes;*
- 3. Disponer la confección de las planillas de sueldos del personal;*

4. Encargarse del archivo y custodia de los documentos especiales, libros y papeles reservados de la dirección;

5. Hacer el registro de personal e intervenir en los trámites relacionados con su movimiento;

6. Firmar los cheques relativos al movimiento de fondos, indistintamente con el director y conjuntamente con el contador y el tesorero;

7. Hacer toda otra tarea que le fije el director.

Contador

Artículo 204.- *Le compete:*

1. Llevar los libros de contabilidad y anotaciones necesarias para el desenvolvimiento normal y ordenado de la gestión administrativa y conforme a las normas de la ley de contabilidad de la Provincia.

2. Mantener permanente control sobre el movimiento de las partidas, como asimismo de los registros llevados a tal fin;

3. Informar al director sobre los fondos disponibles y los saldos de las partidas cada vez que éste lo requiera;

4. Efectuar las rendiciones de cuentas y verificarlas, pasándolas al director para su aprobación y firma;

5. Convalidar los pagos efectuados con cheques mediante las conciliaciones bancarias;

6. Intervenir juntamente con el director en los arqueos de caja, labrándose las actas respectivas;

7. Controlar, ordenar y visar los gastos de la documentación correspondiente en las rendiciones efectuadas por los habilitados de su dependencia, antes de pasarlos a la aprobación definitiva de la dirección;

8. Firmar los cheques con el director en forma indistinta;

9. Hacer toda otra tarea que le fije el director.

Tesorero

De acuerdo al artículo 205, *Le compete:*

- 1. Tener y controlar el movimiento de fondos y valores que ingresan o egresan;*
- 2. Efectuar los pagos que se le ordenen, previa instrumentación de la orden pertinente debidamente intervenida por la sección contaduría;*
- 3. Formular diariamente el parte de tesorería en el que se consignará el movimiento de ingresos y egresos habidos, y el saldo existente en caja y bancos;*
- 4. Llevar los registros de caja y bancos en la forma que determine la reglamentación vigente o, en su caso, la que imponga la Contaduría General de la Provincia o el Tribunal de Cuentas;*
- 5. Efectuar el movimiento de los fondos y valores mediante cuenta o cuentas oficiales abiertas en el Banco de Santa Fe S. A., que deberán girar a la orden indistinta del director o subdirector, y conjunta del contador y el tesorero, excepto para los pagos menores que requiere el servicio, a cuyo efecto la Corte Suprema podrá autorizar el funcionamiento de una caja chica de dinero efectivo, reponible contra rendición de cuentas;*
- 6. Practicar los arqueos de fondos a su cargo o a requerimiento y con intervención de cualquier autoridad competente, y en forma periódica, dentro de los términos que fije la Corte Suprema.*

Ecónomo

Artículo 206.- *Le compete:*

- 1. Promover y sustanciar, por sí o con intervención de los organismos específicos de la Provincia, las licitaciones públicas o privadas, concursos de precios y solicitud de presupuestos, según corresponda, para la contratación de trabajos, la adquisición de materiales, muebles y útiles y todo gasto intervención que se autorice;*
- 2. Expedir órdenes de compra previa visación de la dirección;*
- 3. Recibir las mercaderías adquiridas, inspeccionando su calidad y verificando si concuerdan con las respectivas órdenes de compra;*
- 4. Llevar el control de las existencias mediante un sistema de código y fichas de existencia permanente;*
- 5. Llevar el registro de proveedores;*

6. Llevar el inventario permanente y control de los bienes de uso de todas las oficinas y dependencias de sus respectivas áreas;

7. Hacer toda otra tarea que le fije el director.

4.4 Marco Normativo. Encuadre Legal

4.4.1 Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado

El régimen normativo vigente en la Provincia de Santa Fe es la Ley 12.510 - De Administración, Eficiencia y Control del Estado (2005), sancionada en consonancia con el régimen nacional instituido por la ley 24.156 De Administración Financiera y Control del Sector Público Nacional del año 1.992.

El modelo de administración de la hacienda pública y la gestión de las finanzas estatales está basado en la Teoría General de Sistemas² y regido por el principio de la centralización normativa y la descentralización operativa, la primera a cargo de un órgano rector que fija las políticas, normas, metodologías y procedimientos para cada sistema, y la segunda, por la cual cada sistema opera a través de los propios organismos y unidades que conforman la Administración Pública en su conjunto. Así, cada sistema tiene un organismo Central y organismos ejecutores o periféricos. Asimismo, se instrumentan sistemas de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos de eficacia, eficiencia y economicidad en la gestión.

La ley 12.510 recepta el concepto sistémico, aportando una mirada integradora al funcionamiento de la administración provincial por la cual la gestión de los recursos financieros, de los bienes y servicios y de la información, deben abordarse interrelacionada mente como un todo ordenado y articulado en el cual cada una de sus partes impacta en las demás.

² La teoría general de sistemas es una corriente teórica que se enfoca en el estudio de los sistemas complejos, como por ejemplo, las organizaciones. Esta teoría sostiene que los sistemas son más que la suma de sus partes, y que deben ser estudiados como un todo.

El concepto de Administración de la Hacienda pública es definido en el art. 2 de la Ley como “*el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que hacen posible la coordinación de recursos humanos, financieros y bienes económicos aplicados al cumplimiento de los objetivos del Estado*”.

El ámbito de aplicación de esta Ley, es el Sector Público No Financiero, que comprende:

- Administración Provincial
 - 1.- Poder Ejecutivo
 - 2.- Poder Legislativo
 - 3.- Poder Judicial
- Empresas, Sociedades y otros entes públicos.

En el siguiente cuadro constan los sistemas y subsistemas que componen la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero

| Sistemas de Administración Financiera | Sistemas de Administración de Bienes y Servicios | Sistemas de Administración de Información |
|--|---|--|
| Subsistema Presupuesto | Subsistema Administración de Bienes y Servicios | Subsistema Administración de Recursos Informáticos |
| Subsistema Tesorería y Gestión Financiera | Subsistema Recursos Humanos y Función Pública | |
| Subsistema Crédito Público | Subsistema Inversión Pública | |
| Subsistema Contabilidad | | |
| Subsistema Ingresos Públicos | | |

CUADRO: HACIENDA DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL NO FINANCIERO

Fuente: Ley 12510 De Administración, Eficiencia y Control del Estado.

Los subsistemas están a cargo de Unidades Rectoras Centrales.

Los criterios metodológicos que se deben tener en cuenta para la interpretación y reglamentación de la Ley 12.510 son:

- 1.- Interrelación sistémica: Refiere a la articulación que debe existir entre todos los Sistemas establecidos por la norma.

2.- Centralización normativa: Conforme a esta cada Subsistema se regirá por pautas, metodologías, procedimientos generales y objetivos establecidos por las Unidades Rectoras.

3.- Descentralización operativa: Implica que la ejecución de las acciones correspondientes a cada Subsistema se realizará de forma descentralizada (en cada Jurisdicción o Entidad) en el marco normativo establecido de forma centralizada.

La Ley establece que en cada Jurisdicción o Entidad funcionará un Servicio Administrativo – Financiero (SAF) responsable de cumplimentar la descentralización operativa de los subsistemas normados, manteniendo relación directa y funcional con las Unidades Rectoras Centrales. (Art. 9 Ley 12.510).

El Decreto reglamentario establece que las Direcciones Generales de Administración (Servicios Administrativos – Financieros) tienen competencias: Presupuestaria, Financiera, Contable, Inversión Pública, Rendición de Cuentas o Control, Personal y Administración y Gestión de Bienes.

Asimismo, la Ley en su artículo 8 indica que el control externo del Sector Público no Financiero corresponde al Tribunal de Cuentas de la Provincia. Éste es un órgano con jerarquía constitucional, en efecto el art. 81 de la Constitución Provincial reza “*Un Tribunal de Cuentas, con jurisdicción en toda la Provincia, tiene a su cargo, en los casos y en la forma que señale la ley, aprobar o desaprobar la percepción e inversión de caudales públicos y declarar las responsabilidades que resulten*”.

Este organismo implementó un Sistema de Gestión de la Calidad cuyo alcance es el Control externo del sector público provincial no financiero a través del análisis de legalidad, análisis de balances y juicio de cuentas.

Respecto de las contrataciones y compras del Gobierno Provincial, la provincia de Santa Fe cuenta con otras leyes y decretos que las reglamentan.

Las normas básicas que regulan la materia son:

- La Ley 24156 (Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional)

- La ley 12510 (Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado de la Provincia de Santa Fe)

- Decreto N° 1.104/16, reglamentario del Título III Subsistema de Administración de Bienes y Servicios de la Ley N° 12.510

- La Ley 13064 (Obra Pública)

- El Decreto delegado 1023/2001 y el Decreto 893/2012 (Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional)

- La Ley 25188 (Ética en el Ejercicio de la Función Pública)

En la provincia en materia de contrataciones, la Subdirección General de Contrataciones entiende en todos los procesos de adquisición de bienes y servicios de terceros destinados a satisfacer las diversas necesidades del Sector Público Provincial No Financiero para su consumo y uso, exceptuando los contratos regidos por la ley de obras públicas y demás normas especiales.

Bajo su órbita, se encuentra el Registro Oficial de Proveedores de la Provincia, que tiene a su cargo la inscripción y renovación de inscripción de todas aquellas personas físicas, jurídicas o uniones transitorias que deseen contratar con el estado provincial.

La Subsecretaría de Contrataciones y Gestión de Bienes de la Provincia es la Unidad Rectora Central del Subsistema de Administración de Bienes y Servicios. Su misión principal es crear valor agregado en el ámbito público, mediante la mejora continua de los procesos de compras, contrataciones y las gestiones del patrimonio provincial.

Este Órgano Rector, en sus gestiones tiene como prioridad la transparencia, eficiencia, legalidad y difusión de las acciones, implementando procedimientos técnicos, a fin de mejorar la efectividad mediante la utilización de nuevas herramientas y tecnologías.

4.5 Procesos Organizacionales

Los procesos dentro de una organización son las actividades o tareas específicas que se llevan a cabo de manera sistemática para lograr sus objetivos y metas. Estos procesos son

fundamentales para el funcionamiento eficiente de la organización y pueden variar en su naturaleza y complejidad dependiendo del tipo de organización.

Entre los mismos se diferencian:

- **Procesos Estratégicos:** son aquellos que están directamente relacionados con la definición y ejecución de la estrategia de la organización. Estos procesos son de alto nivel y tienen un impacto significativo en la dirección y el éxito a largo plazo de la organización.
- **Procesos Operativos:** son el conjunto de actividades diarias y rutinarias que son esenciales para la ejecución de las operaciones, realización del producto o la prestación de servicios.
- **Procesos de Soporte:** son aquellos que proporcionan el respaldo necesario para que los procesos operativos funcionen sin problemas. Son para el funcionamiento interno de la organización.

La relación entre estos tres tipos de procesos es que los procesos estratégicos establecen la dirección y los objetivos a largo plazo de la organización, los procesos operativos se centran en la ejecución de las actividades diarias necesarias para cumplir con esos objetivos, y los procesos de soporte proporcionan los recursos y el respaldo necesario para que los procesos operativos funcionen eficazmente.

4.1 La mejora Continua y Gestión de procesos

La norma ISO³ 9000:2015 promueve la mejora continua como un principio esencial y la gestión de procesos como un enfoque fundamental para el establecimiento y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad eficaces. Sus pautas son aplicables a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

³ Las normas ISO son reglas que apuntan a asegurar un estándar en materia de gestión de recursos, fabricación de productos y prestación de servicios. Se trata de disposiciones reconocidas a nivel internacional que garantizan un determinado nivel de calidad, seguridad y eficacia en su ámbito de aplicación.

En cuanto a la mejora continua, la misma implica que las organizaciones deben esforzarse constantemente por mejorar la eficacia de su sistema de gestión de calidad y los procesos relacionados. La mejora continua se logra a través de la identificación de oportunidades de mejora, la definición de objetivos, la implementación de acciones de mejora y la revisión constante de los resultados para garantizar que se mantenga e incremente el desempeño de la organización.

La gestión de procesos es un enfoque fundamental para la planificación y operación de un sistema de gestión de calidad. Esto implica identificar, documentar, implementar, monitorear y mejorar los procesos necesarios para lograr los resultados deseados y satisfacer a los clientes⁴. La gestión de procesos se basa en entender cómo se relacionan e interactúan los procesos dentro de la organización y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad con el propósito de mejorar el desempeño global de la organización.

Para esta norma un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, transformando elementos de entrada en resultados.

La norma propone el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos⁵ dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

El ciclo PHVA comprende las siguientes etapas:

1.- Planificar: la organización debe identificar objetivos y metas de calidad, establecer políticas y procesos para alcanzarlos, y planificar las actividades necesarias. Esto incluye definir qué se debe hacer, cómo se hará, quién será responsable y qué recursos se necesitan. La planificación también implica considerar riesgos y oportunidades relacionados con los objetivos de calidad.

⁴ La norma ISO 9000:15 define cliente como "Organización o persona que recibe un producto o servicio, o la información resultante de un producto o servicio".

⁵ La norma ISO 9001:15 sostiene que "El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tiene como resultado oportunidades.

2.- Hacer: una vez que se ha planificado, se deben implementar los procesos y actividades de acuerdo con los planes establecidos. Se realizan las tareas definidas, y se registran los datos relevantes para medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de calidad.

3.- Verificar: consiste en realizar el seguimiento. Se debe llevar a cabo la supervisión y la medición del desempeño y los resultados, comparándolos con los objetivos y requisitos establecidos en la fase de planificación. Se recopilan datos y se evalúa si se han alcanzado los resultados deseados. La verificación también incluye la identificación de cualquier desviación o incumplimiento que requiera acciones correctivas.

4.- Actuar: importa tomar acciones para mejorar el desempeño, de ser necesario.

El ciclo PHVA es un enfoque cíclico y continuo, lo que significa que después de la etapa "Actuar", se vuelve a la etapa "Planificar" para seguir mejorando los procesos y sistemas de gestión de calidad de la organización.

La mejora continua a partir de la gestión de procesos puede ayudar a las organizaciones a ser más eficientes, a cumplir los requisitos de calidad, facilitando la medición y evaluación del desempeño, detectando áreas de mejora y promoviendo la transparencia y rendición de cuentas aun cuando este proceso puede implicar cambios significativos en la cultura organizacional y en las formas de trabajo arraigadas en el personal; se requiere un enfoque estratégico y un compromiso por parte de las organizaciones para lograr el cambio.

4.1.1 Procesos Subdirección de Administración del Poder Judicial

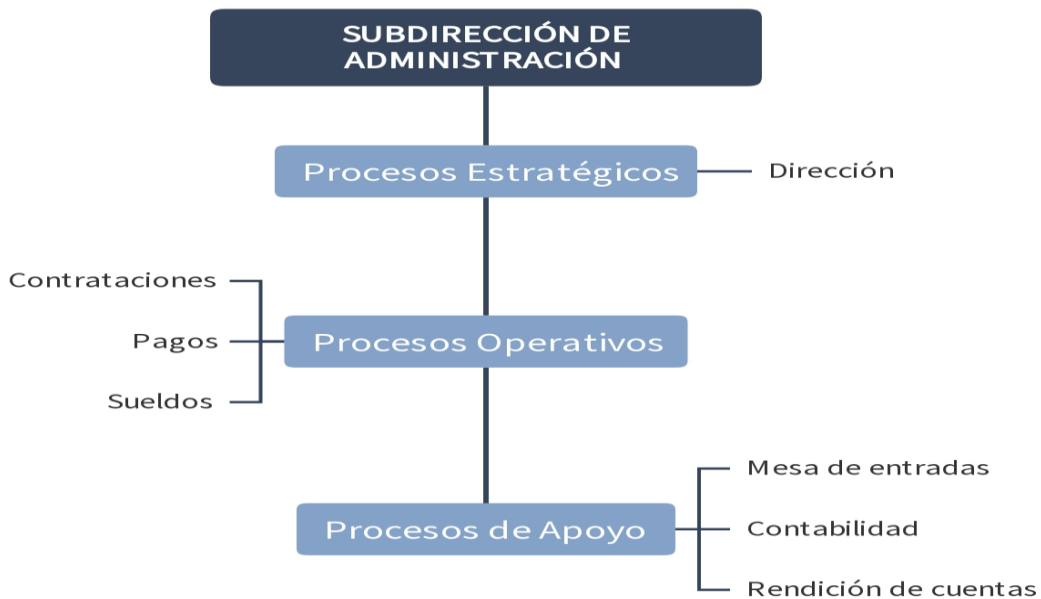


Ilustración 3. MAPA DE PROCESOS SDA. Fuente: Elaboración Propia.

En la organización bajo análisis se distinguen los siguientes procesos

Procesos Estratégicos:

- Dirección: Responsable de establecer la visión y los objetivos de la organización, así como de tomar decisiones estratégicas. Entiende en la elaboración del presupuesto y en la gestión económica, financiera, contable, patrimonial y de los recursos humanos.

Procesos Operativos:

- Contrataciones: Encargado de dar respuesta a los requerimientos de las distintas dependencias del Poder Judicial vinculados con la adquisición y contratación de Bienes y Servicios.

- Pagos: Responsable de realizar los pagos correspondientes a proveedores, empleados y otros compromisos financieros.

- Recaudaciones: Encargado de gestionar y registrar los ingresos obtenidos en la organización.

- Sueldos: Responsable de calcular y realizar los pagos de sueldos y salarios a los empleados.

Procesos de Apoyo:

- Mesa de Entradas: Encargada de recibir, registrar y distribuir los requerimientos, facturas, expedientes, documentación y solicitudes de la organización.

- Contabilidad: Responsable de llevar el registro y control de todas las operaciones financieras de la organización.

- Procesos de Control: Responsable de llevar a cabo las actividades de control interno, auditoría y seguimiento en la organización.

4.1.2 Contrataciones

La forma básica de contratación del Estado Provincial es la Licitación Pública, así lo dispone el art. 116 de la Ley 12150, al indicar que toda compra o venta por cuenta de la Provincia así como todo contrato sobre locaciones, arrendamientos, trabajos o suministros será efectuada previa licitación o concurso público.

No obstante ello, pueden aplicarse otras formas de contratación cuando los valores no superen los siguientes:

- Licitación Privada cuando el valor estimado de la operación no exceda el importe fijado en la Ley de Presupuesto. Fijado para 2023 en \$ 8.000.000.-

- Concurso de Precios hasta \$ 800.000.-

- Gestión directa hasta \$ 160.000.-

Existen otras excepciones que permiten la contratación directa a saber:

- Urgencias o emergencias originadas en circunstancias imprevisibles plenamente justificadas.

- Cuando la licitación o concurso haya resultado desierto por ausencia de ofertas ajustadas al pliego respectivo, siempre que se conserven las mismas condiciones y cláusulas que las exigidas en la licitación o concurso desierto.

- Obras de arte, científicas o de interés histórico cuya ejecución deba confiarse a empresas, artistas o profesionales especializados de reconocida capacidad.
- Exclusividad comprobada del oferente y carencia de bienes sustitutos.
- Entre organismos oficiales del sector público nacional, provincial o municipal, debiendo cumplirse el requisito de probada conveniencia sobre la media del mercado.
- Reparaciones de equipos, maquinarias o motores excluidas las de mantenimiento, que por su naturaleza exija el desarme, traslado o examen previo como condición imprescindible y resultare más oneroso en caso de adoptarse otro procedimiento de contratación.
- Cuando las materias y las cosas por su naturaleza particular o por la especialidad del empleo a que se destinan deban comprarse o elegirse en los lugares mismos de su producción, distante del asiento de las autoridades o cuando deban entregarse sin intermediarios por los productores mismos.
- Los contratos que se celebren con personas humanas o jurídicas que se hallen inscriptas en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social, así como las contempladas en el Registro Provincial de Emprendedores (Ley Provincial 12.375), por los bienes y servicios ofrecidos y hasta el monto que fije la reglamentación.

La licitación se debe llevar a cabo cuando el criterio de selección del co-contratante recaiga primordialmente en factores económicos y el concurso cuando el recaiga en factores no económicos.

Ambos, las licitaciones y concursos pueden ser:

- Públicos o privados, dependiendo de si el llamado a participar está dirigido a un número indeterminado de posibles oferentes con capacidad de obligarse o a una determinada cantidad de posibles oferentes, en este caso siempre que el monto estimado de la contratación no exceda del establecido para la licitación o concursos públicos.
- De etapa única o múltiple. Será de etapa única cuando la comparación de las ofertas y de las calidades de los oferentes se realiza en un mismo acto, y de etapa múltiple cuando se realiza en dos o más fases.

- Nacionales o internacionales según la convocatoria esté dirigida a interesados y oferentes cuya sede principal de negocios tenga domicilio en el país o tengan sucursal en el país con una antigüedad mínima de dos años, o cuando por las características del objeto o la complejidad de la prestación, la convocatoria se extienda a interesados y oferentes del exterior.

Los principios que rigen las contrataciones son:

- Optimización del poder de compra del Estado.
- Razonabilidad objetiva del proyecto y de la contratación para cumplir con el interés público comprometido.
- Responsabilidad de los agentes y funcionarios públicos que autoricen, dirijan o ejecuten las contrataciones.
- Promoción de la concurrencia y competencia.
- Publicidad del requerimiento a contratar en la forma y por los medios más convenientes, en el Boletín Oficial y en la página oficial en Internet o en la red que la reemplace.
- Igualdad de posibilidades para los interesados oferentes con el objeto de promover la competencia.
- Flexibilidad y transparencia en los procedimientos.
- Economicidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos.
- Utilización de precios de referencia como parámetro de comparación y garantía de la eficiencia en la utilización de recursos públicos y gestión.

4.2 Manuales Administrativos

4.2.1 Concepto

Según Miguel A. Duhalt Kraus (como se citó en Valencia, 2012), un manual es: "un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o

instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo" (Valencia, 2012, p. 60).

Para Franklin Fincowsky E.B. "Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas." (Franklin, 2009, pag. 244)

Un manual administrativo es, por tanto, un documento formal que proporciona información detallada sobre las políticas, procedimientos, normas y directrices que rigen las actividades y operaciones de una organización. Constituye una herramienta que proporciona orientación y estructura a las actividades de una organización, facilitando la comunicación, la toma de decisiones y la eficiencia en la ejecución de tareas.

A partir de la revisión crítica de una variedad de fuentes que han abordado los diferentes aspectos de los manuales administrativos, se exponen a continuación objetivos, clasificación, estructura, contenido y etapas necesarias en su elaboración. Entre las obras que han orientado este análisis se incluyen "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos", de Valencia (2012), "Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos", de Álvarez (2020) y "Organización de Empresas" de Franklin (2009). Además se consultaron otros recursos como artículos académicos y tesis, que exploran las perspectivas relativas a la elaboración y aplicación de manuales administrativos.

4.2.2 Objetivos

Los manuales administrativos tienen varios objetivos fundamentales que contribuyen a mejorar la gestión y operación de una organización

1. Ofrecen una fuente de información detallada y coherente sobre políticas, procedimientos, funciones, relaciones de trabajo y pautas de la organización, lo que favorece la estandarización y uniformidad en las operaciones.

2. Son valiosos para la capacitación de nuevos empleados, ya que proporcionan un recurso estructurado que les permite familiarizarse con las políticas y procedimientos de la organización. También pueden ser útiles para el desarrollo profesional continuo.
3. Precisan la estructura orgánica, lo que permite deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
4. Ayudan a estandarizar la comunicación dentro de la organización al proporcionar terminología y pautas comunes. Esto evita malentendidos y facilita la colaboración entre departamentos y equipos.
5. Al proporcionar información y directrices claras, los manuales permiten a los empleados y a los responsables tomar decisiones informadas y coherentes que estén alineadas con los objetivos de la organización.
6. Al incluir políticas y procedimientos diseñados para garantizar que la organización cumpla con las leyes y regulaciones aplicables se reduce el riesgo de incumplimiento legal.
7. Al estandarizar los procesos y proporcionar pautas claras, los manuales pueden contribuir a una mayor eficiencia operativa y a una mayor productividad.
8. Son valiosos en situaciones de ausencia o rotación de personal, ya que proporcionan una guía para que otros empleados asuman temporalmente las responsabilidades de un puesto.
9. Al proporcionar una base sólida de procedimientos, políticas y directrices ayudan a mantener un control efectivo y garantizar el cumplimiento de estándares y regulaciones.
10. Cuando se implementan cambios en la organización, como nuevos procesos o políticas, los manuales pueden ayudar a comunicar y documentar estos cambios de manera efectiva.

4.2.3 Clasificación

Según su contenido:

- De historia del Organismo
- De Organización

- De Políticas
- De Procedimientos
- De Contenido Múltiple
- De Adiestramiento o Instructivo
- Técnicos

Según su función específica:

- De Producción
- De Compras
- De Ventas
- De Finanzas
- De Contabilidad
- De Crédito y Cobranzas
- De Personal
- Generales

Conforme el ámbito de aplicación se distingue el Manual General, que incluye al organismo en su conjunto, como los manuales de Organización, Procedimientos y Políticas; y el Manual Específico, que contiene información de una unidad orgánica; en esta categoría se incluyen los manuales de Reclutamiento y Selección, de Auditoría Interna, de Políticas de Personal y Procedimientos de Tesorería.

4.2.3.1 Manuales según su contenido

Manual de Historia del Organismo: Estos manuales otorgan una visión general y una línea de tiempo de la historia de una organización o entidad específica. Este tipo de manual es útil para que los empleados, miembros de la organización y terceros comprendan la evolución e historia de la entidad. Proporciona información sobre los comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Manual de Organización: Estos manuales describen la estructura organizativa, incluyendo la jerarquía de puestos y las responsabilidades de cada uno. Describe los

objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos y pueden incluir organigramas. Ayudan en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.

Manual de Políticas: Estos manuales establecen las políticas y principios generales que rigen la toma de decisiones y la gestión en la organización. Proporcionan un marco dentro del cual puede actuar todo el personal conforme a condiciones generales.

Manual de Procedimientos: Este tipo de manual describe los procedimientos específicos que se deben seguir para llevar a cabo actividades y tareas rutinarias en la organización. Estos procedimientos suelen ser detallados y paso a paso. Su fin es uniformar la forma de operar. Ayudan a supervisar el trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan el control interno.

Manual de contenido múltiple: Este tipo de manual combina dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. Se aplica cuando el volumen de actividades, cantidad de personal o simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración de distintos manuales.

4.2.4 Posibilidades y Limitaciones de los Manuales

Los manuales representan una fuente continua de información relativa a las tareas a ejecutar. Asimismo, contribuyen a formalizar y establecer metas, políticas, procedimientos, roles y reglamentos. Estas pautas documentadas tienen la ventaja de prevenir disputas y malentendidos en las operaciones, garantizar la coherencia y continuidad de los procedimientos y normas en el tiempo, y mejorar la coordinación en la ejecución de las tareas.

Además, los manuales son útiles para una delegación efectiva, ya que permiten que la supervisión se centre en el control de excepciones.

La inversión en la elaboración y el mantenimiento de estos documentos puede dar lugar a una mayor eficiencia, transparencia y cumplimiento de políticas y procedimientos. Sin

embargo, es importante destacar que los mismos también presentan ciertas limitaciones. Una redacción deficiente puede dar lugar a problemas operativos significativos. Además, los manuales administrativos deben ser objeto de actualizaciones y revisiones constantes, ya que de lo contrario pueden perder su eficacia, pudiendo su redacción y actualización resultar costosa.

Por otra parte, es fundamental que el manual abarque todos los aspectos necesarios de las operaciones y la gestión de la organización, sin dejar lagunas o contenido no comprendido.

En la elaboración de los mismos se tendrá que velar porque los mismos comuniquen de manera clara y efectiva su contenido a todos los interesados. Deben ser comprensibles para todo el personal, incluso con diferentes niveles de formación y experiencia.

En igual línea se puede indicar que el diseño y formato en el cual se estructure debe ser de fácil seguimiento. La información debe presentarse de manera lógica y coherente. La síntesis excesiva puede restar utilidad, mientras que el exceso de detalles puede complicar innecesariamente las operaciones.

Una vez confeccionados los mismos es necesario lograr una adecuada gestión del cambio y comunicación efectiva para que no haya resistencia a la introducción de los mismos por parte de quienes deban aplicarlos.

4.2.5 Estructura general de los Manuales de Procedimiento

Carátula de Presentación: Tema, Número de procedimiento, Vigencia, Áreas afectadas, Analista actuante.

Objetivos y Alcance.

Instrucciones sobre las codificaciones empleadas y la forma de actualización.

Cursogramas⁶ o diagramas de Procedimiento, Circuito o Flujogramas⁷.

⁶ Los cursogramas son herramientas de gestión que permiten representar gráficamente un procedimiento administrativo o un proceso de trabajo.

⁷ Un flujograma o diagrama de flujo consiste en una figura o gráfico que representa una serie de procesos o un grupo de actividades por medio de símbolos.

Descripción de los procedimientos.

Formularios: modelos e instructivos sobre su contenido.

Glosario.

Índice temático.

Fecha de Emisión, Vigencia, Reemplazo y Revisión.

4.2.6 Contenido de los Manuales de Organización

1.- Portada o Identificación:

- Nombre y logotipo de la organización.
- Área que abarca.
- Lugar y Fecha de elaboración
- Número de Revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

2.- Índice o Contenido.

3.- Introducción.

4.- Objetivo del Manual.

5.- Antecedentes históricos.

6.- Legislación o base legal.

7.- Atribuciones.

8.- Estructura Orgánica

9.- Organigramas general o específico.

10.- Funciones.

11.- Glosario de términos.

12.- Directorio

4.2.7 Etapas en la elaboración de Manuales Administrativos

La redacción de un manual requiere de un conocimiento detallado del tema tratado: organización, procedimientos, políticas, calidad total, etc.

A partir de la revisión bibliográfica se han definido las siguientes etapas que deben cumplimentarse en la creación de manuales administrativos,

1.- Planificación: Es necesario en esta fase conformar el grupo de trabajo que vaya a encargarse de la elaboración de los manuales; nombrar un coordinador o responsable encargado de conducir el trabajo del grupo. Se deberán establecer cuáles serán las herramientas metodológicas, el tipo de información que va a requerir y el cronograma de actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

2.- Búsqueda de Información: Consiste en obtener información útil para elaborar los manuales, se puede aplicar:

Investigación documental: consiste en recabar todos los documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración de los manuales respectivos, ya sea normativa, estudios técnicos, manuales anteriores, informes, memorias, etc.

Investigación a partir de entrevistas, encuestas, observación directa.

3. Análisis de la Información.

Consiste en organizar y analizar la información recopilada. Se deberá clasificar la misma en el orden que será expuesta en los manuales. Aquí se intentará responder a las preguntas ¿qué trabajo se hace?, ¿para qué se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿con qué se hace?, ¿cuándo se hace?

4.- Elaboración del manual

Abarca el diseño y presentación del manual. Para ello se procederá a la redacción del documento, se analizará quienes serán los destinatarios, se elaborarán diagramas, por ejemplo de estructura organizacional, diagramas de flujo, distribución del espacio físico, mapas de procesos, etc.

En lo que respecta al formato, la información presentada debe guardar una secuencia lógica, debe ser uniforme la letra, su redacción comprensible, etc.

5.- Validación del Manual

El manual deberá ser validado por las distintas unidades administrativas.

6.- Autorización del Manual

Una vez validado se deberá formalizar el manual. La máxima autoridad o los responsables de las unidades administrativas deberán autorizar el manual.

7.- Difusión y distribución del Manual

Es importante que el manual sea distribuido entre las unidades administrativas correspondientes, para que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica.

8.- Revisión y Actualización del Manual

Los manuales deben ser objeto de revisiones periódicas, para ello deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la Institución.

5 Capítulo III - Análisis e Interpretación de la Información

5.1 Tipo de Investigación

La presente investigación, por su profundidad, es de tipo **descriptiva**. Su objeto fue medir y describir características fundamentales del fenómeno estudiado utilizando criterios sistemáticos para poner de manifiesto su estructura y comportamiento.

De acuerdo a la finalidad, durante la fase inicial se llevó a cabo, una **investigación básica** que permitió obtener y recopilar información a fin de construir una base de conocimiento que sirvió como punto de partida para el desarrollo de una **investigación aplicada** a fin de resolver el problema objeto de estudio y obtener una aplicación práctica concreta de los resultados obtenidos.

En relación a la estrategia teórico-metodológica se adoptó un **enfoque mixto** que integró elementos cuantitativos y cualitativos. La parte **cuantitativa** se llevó a cabo a partir de cuestionarios con preguntas en su mayoría cerradas. Por otro lado, para abordar el enfoque **cualitativo**, se realizaron entrevistas con el objetivo de enriquecer la comprensión del tema en estudio. Estas entrevistas se estructuraron utilizando preguntas semiestructuradas y no estructuradas, permitiendo a los participantes responder con libertad. Además se implementó la observación directa en el campo de investigación. Los hallazgos de esta investigación condujeron a conclusiones descriptivas que fueron fundamentales para la formulación de recomendaciones

Según la fuente de información se trató de una **investigación primaria**; por el control en el diseño de la prueba es **no experimental** y conforme a la secuencia temporal corresponde a una **investigación sincrónica** dado que se llevó a cabo en un momento determinado.

5.2 Técnicas de Relevamiento

5.2.1 Instrumentos para la recolección de datos

Para abordar el tema en estudio, como se expresara en el punto anterior, se planteó un enfoque descriptivo dirigido al estudio en particular de la organización bajo análisis y sus procedimientos administrativos.

Se inició el proceso a partir de la revisión del Marco Teórico, que incluyó el análisis de la normativa vigente en Administración y Contabilidad Pública, así como la normativa aplicable a la organización en estudio. También se llevó a cabo una consulta bibliográfica relacionada con los Manuales de Procedimiento y se recopilaron investigaciones disponibles en Internet relacionadas con el tema objeto de estudio.

Por otra parte, se obtuvieron testimonios orales a través de entrevistas a funcionarios, que permitieron recolectar datos cualitativos concernientes al tema de investigación.

Adicionalmente, se distribuyó un cuestionario entre los empleados de la Subdirección de Administración, con el fin de obtener un panorama respecto de la percepción de los mismos

relativa al problema de investigación, que permitió conocer los procesos que se desarrollan en las distintas áreas y sus posibles falencias.

Se realizaron, asimismo, estudios de observación con el fin de registrar, en el escenario objeto de la investigación, comportamientos y actividades de las personas que lo componen.

Con el respaldo obtenido de las encuestas, entrevistas y la observación se buscó definir las causas y consecuencias de la problemática abordada, a fin de identificar la naturaleza de las realidades que se presentan, su sistema de relaciones y su estructura dinámica.

5.2.2 Población

El universo de estudio de la presente investigación comprende a los agentes de la Subdirección de Administración detallados en el cuadro anexo.

| AREA | POBLACIÓN |
|--------------------------------------|-----------|
| ECONOMATO | 3 |
| CONTABILIDAD | 3 |
| HABILITACION | 2 |
| TESORERÍA | 3 |
| RENDICIÓN DE CUENTAS | 3 |
| SUELDOS | 4 |
| OTROS (SUBDIRECTOR, EX FUNCIONARIOS) | 3 |

CUADRO: POBLACIÓN. Fuente: Elaboración Propia.

5.2.3 Censo

Considerando que la población objeto de investigación es reducida, ya que la organización estudiada se compone de siete funcionarios y catorce empleados se trabajó con todos ellos.

Para obtener más información sobre la percepción de los empleados respecto del problema objeto de la presente investigación se elaboró el cuestionario (ANEXO I) a través de la plataforma Google Formularios con el siguiente link [Encuesta a empleados de la Subdirección de Administración \(google.com\)](#) con un formato de preguntas cerradas, a excepción de las últimas que permiten la respuesta abierta para que los consultados se expidan al respecto.

6 Capítulo IV - Resultados

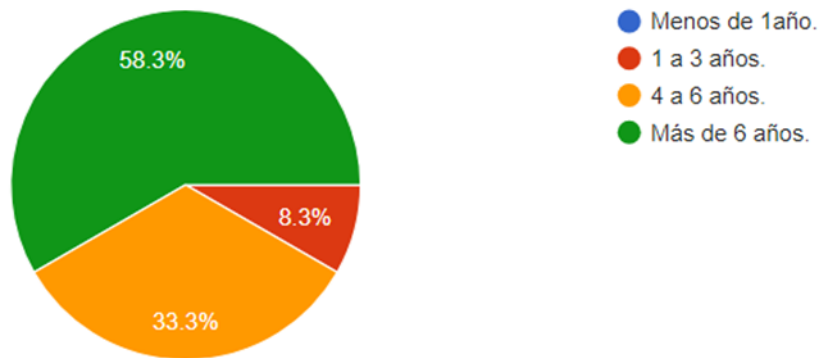
6.1 Cuestionarios

El análisis del cuestionario (Anexo I) proporciona una visión completa de varios aspectos clave útiles para el desarrollo de la investigación en la Subdirección de Administración.

De los catorce cuestionarios distribuidos en los primeros meses del año dos mil veintitrés, se obtuvieron doce respuestas.

¿Cuánto tiempo hace que fue asignado (a) a la Subdirección de Administración?

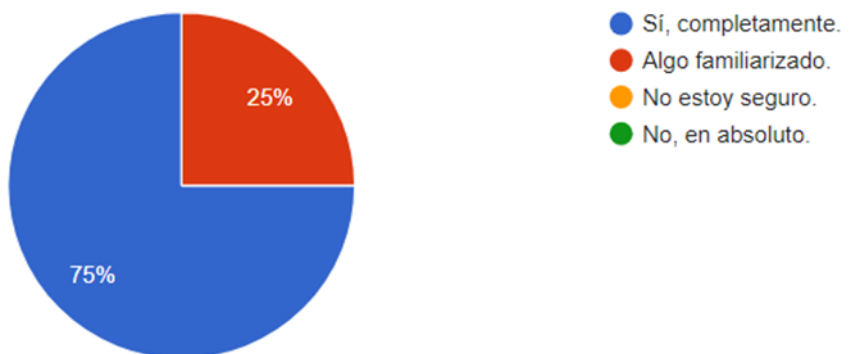
12 respuestas



En lo relativo a la experiencia y tiempo de permanencia en la organización, la mayoría de los empleados manifiestan haber trabajado en la Subdirección de Administración durante más de cuatro años, con un notable porcentaje, 58,3 %, que cuenta con una trayectoria en la entidad que supera los seis años.

¿Está familiarizado con el Organigrama de la Subdirección de Administración?

12 respuestas

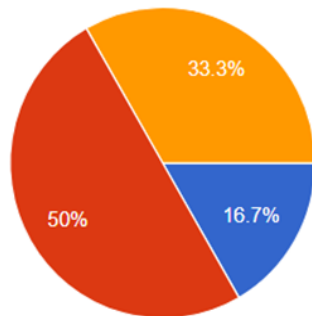


Por otra parte, la totalidad de los consultados respondió estar familiarizado con el organigrama, habiéndose obtenido como respuesta que un 75 % se encuentra totalmente familiarizado y un 25 % algo familiarizado.

¿Cómo calificaría su nivel de preparación en temas de administración y contabilidad para llevar a cabo sus funciones dentro del organismo?



12 respuestas

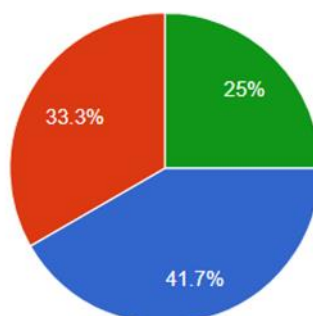


- Muy preparado (a), tengo un sólido conocimiento.
- Preparado (a), tengo un conocimiento suficiente.
- Algo preparado (a), tengo cierta familiaridad con conceptos de administr...
- Poco preparado (a), tengo limitado conocimiento en administración y cont...
- No preparado (a), carezco de conocimientos en administración y co...

En cuanto al nivel de preparación en temas de administración y contabilidad, la totalidad respondió estar preparado, siendo un 16,7 % el que se considera altamente preparado, repartiéndose el resto entre los que sostienen tener un conocimiento suficiente (50%) y estar algo preparado con cierta familiaridad en temas de administración y contabilidad.

¿Cree que sería conveniente que los empleados de la SDA sean o estén capacitándose en carreras afines a Administración y Contabilidad?

12 respuestas



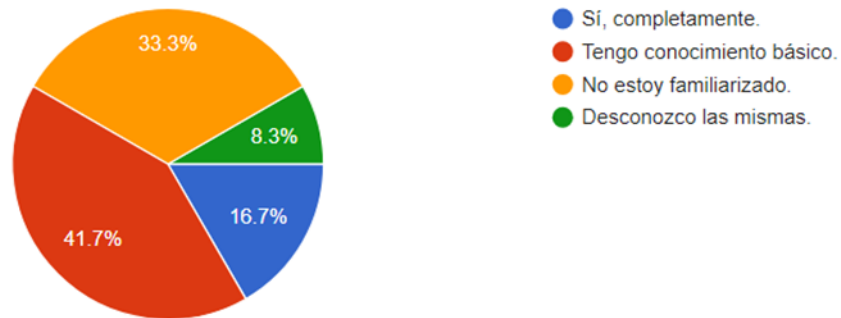
- Totalmente conveniente.
- Podría ser útil.
- No estoy seguro (a).
- No creo que sea necesario.

Habiendo indagado sobre su visión respecto de la conveniencia de dicha capacitación, solo la cuarta parte de los consultados cree que no resulta necesaria la misma para el

desarrollo de sus funciones, el resto se divide en un 41,7 % que lo considera totalmente conveniente y un 33,3 % que sostiene que podría resultar útil.

¿Está al tanto de las leyes 24.156 "Administración Financiera y Sistemas de Control en el Sector Público Nacional" y N° 12.510 "Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado"?

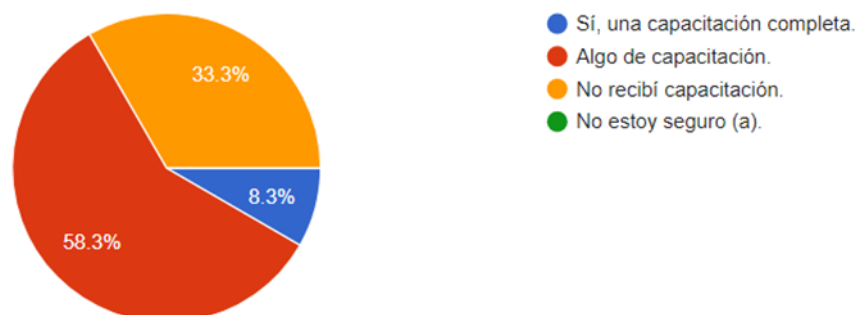
12 respuestas



Al consultar en relación a las leyes que regulan la actividad en la Subdirección de Organización 24.156 "Administración Financiera y Sistemas de Control en el Sector Público Nacional" y N° 12.510 "Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado", solo dos encuestados dijeron tener pleno conocimiento de las mismas, dividiéndose el resto entre quienes tienen un conocimiento básico de las mismas y quienes las desconocen o no están familiarizados con ellas por partes iguales.

¿Recibió capacitación al asumir su cargo?

12 respuestas



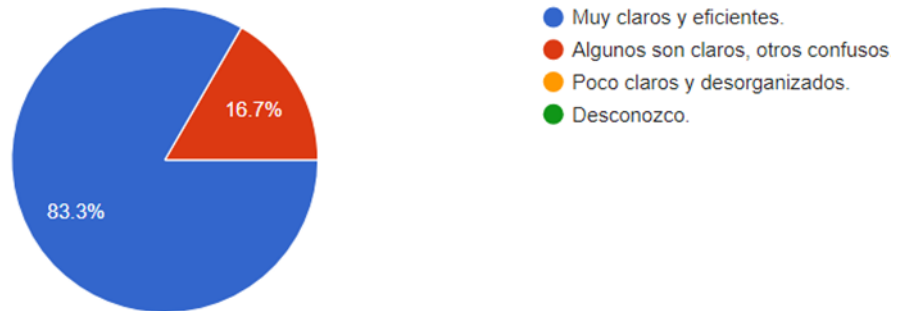
En relación a la capacitación al momento de ingreso a la dependencia, un tercio de los empleados (33.3%) informa que no recibió capacitación al asumir su función, el 58,3 %

manifiesta haber recibido algo de capacitación y sólo un consultado afirma haber recibido una capacitación completa.

¿Cómo describiría los procesos y tareas que realiza en su día a día?



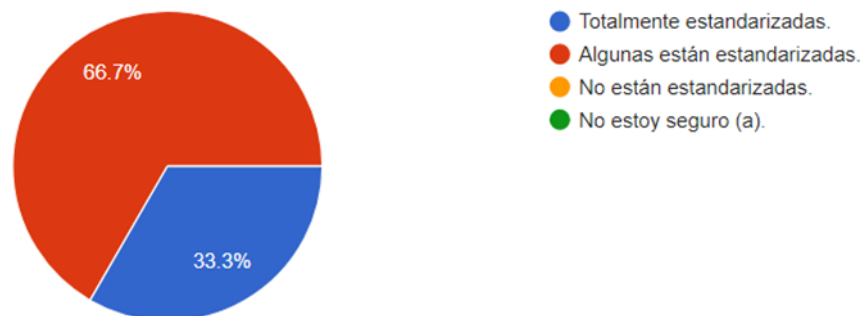
12 respuestas



¿Están estandarizadas sus funciones?



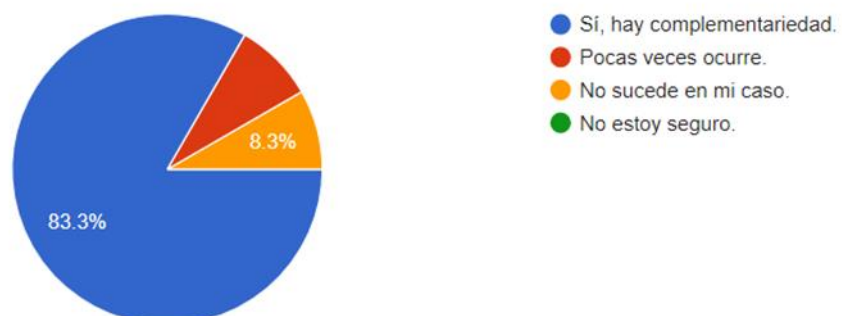
12 respuestas



La mayoría aprecia los procesos que desarrolla como muy claros y eficientes, y el 33,3 % afirma que sus funciones están totalmente estandarizadas, entendiendo el resto que solo algunas están estandarizadas.

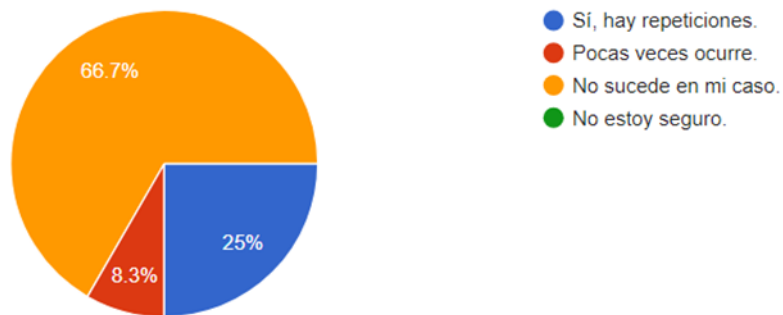
¿Alguna de sus funciones se complementa con otra (s) área (s) de la organización?

12 respuestas



¿Alguna de sus funciones se repite en alguna otra (s) área (s) de la organización?

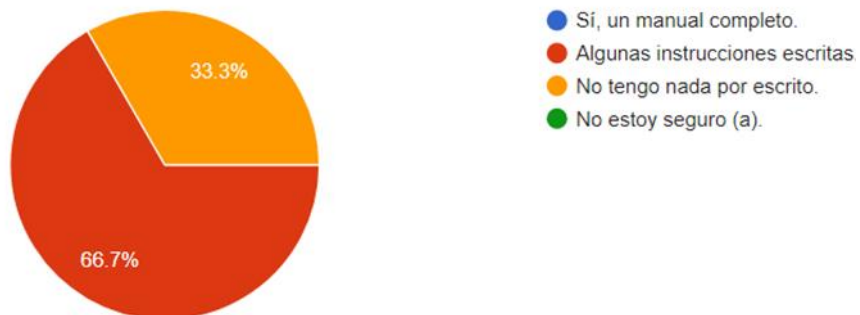
12 respuestas



En general, coinciden en que existe complementariedad de funciones, no así repeticiones, sólo la cuarta parte percibe que hay repetición de tareas.

¿Tiene un manual o instrucciones escritas respecto del desarrollo de las tareas y funciones a su cargo?

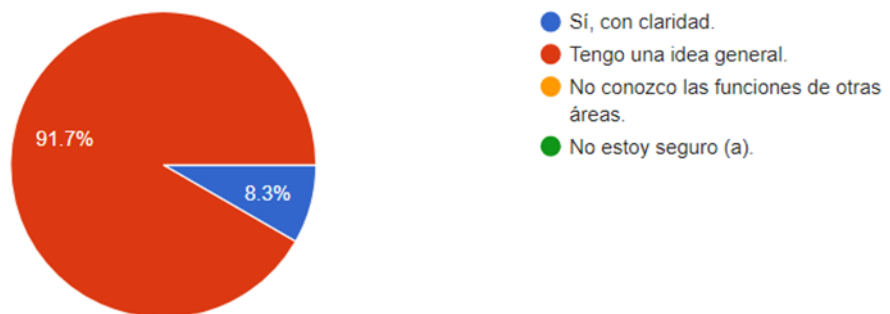
12 respuestas



En cuanto a si existen o disponen de manuales o instrucciones escritas, un 33,3 % manifestó no tenerlas y un 66,7 % indica tener algunas instrucciones escritas.

¿Conoce las funciones y tareas que llevan a cabo los empleados de las demás áreas de la organización?

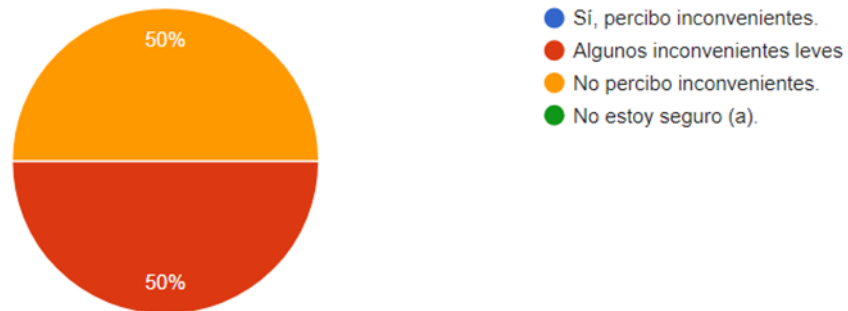
12 respuestas



Casi la totalidad de las respuestas a la pregunta sobre el conocimiento de las funciones y tareas realizadas por los empleados de otras áreas de la organización fue que tienen una comprensión general de estas funciones.

¿Percibe inconvenientes en los procesos administrativos que lleva a cabo?

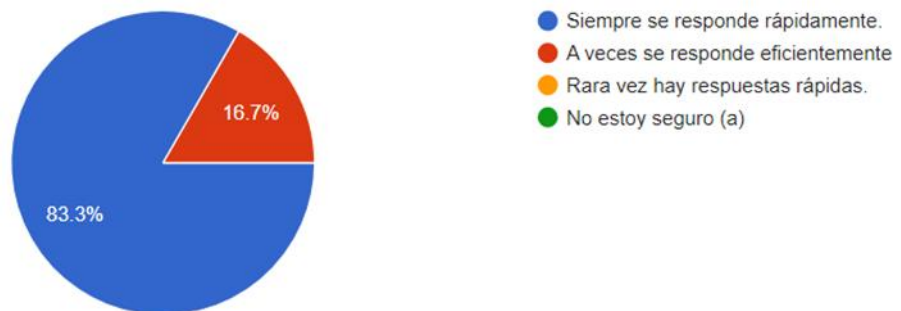
12 respuestas



Los consultados respondieron en partes iguales entre los que perciben inconvenientes leves en los procesos administrativos que llevan a cabo y quienes no perciben inconvenientes.

¿Cree que se dan rápidas y eficientes respuestas a las contingencias que puedan presentarse en su área?

12 respuestas

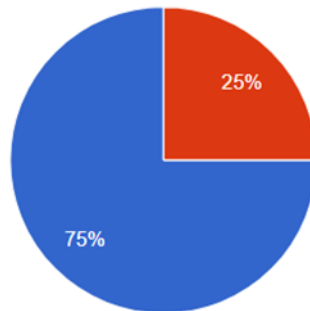


En general manifestaron que se responde rápida y eficientemente a las contingencias que se presentan, solo dos consultados perciben que sólo a veces se lo hace.

¿Se le permitió o se le permite proponer mejoras o modificaciones en los procesos de trabajo?

 Copiar

12 respuestas



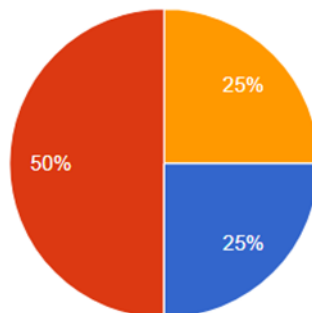
- Siempre se me permite proponer mejoras.
- A veces se me permite.
- Rara vez se me permite.
- No se me permite proponer mejoras.

Todos respondieron que se les permite introducir mejoras, siendo el 75% el porcentaje que percibe que esto es siempre y un 25 % cree que solo es en algunas oportunidades.

¿Considera que los Sistemas de Información Contables actuales son eficientes para el registro y procesamiento de datos?



12 respuestas

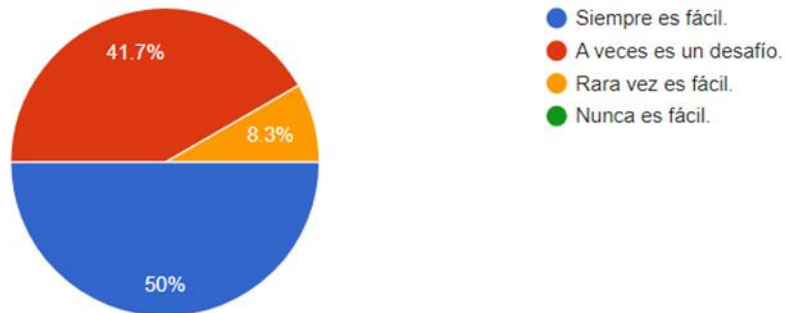


- Muy eficientes y útiles.
- A veces son eficientes, a veces no.
- Poco eficientes y problemáticos.
- No lo sé.

Respecto de la eficiencia y utilidad de los sistemas de información contables actuales un 50% de los encuestados indica que a veces son eficientes y a veces no, el 25 % entiende que son deficientes y problemáticos y sólo el 25 % los percibe como muy eficientes y útiles.

¿Encuentra fácilmente la información en lo Sistemas que utiliza el organismo?

12 respuestas

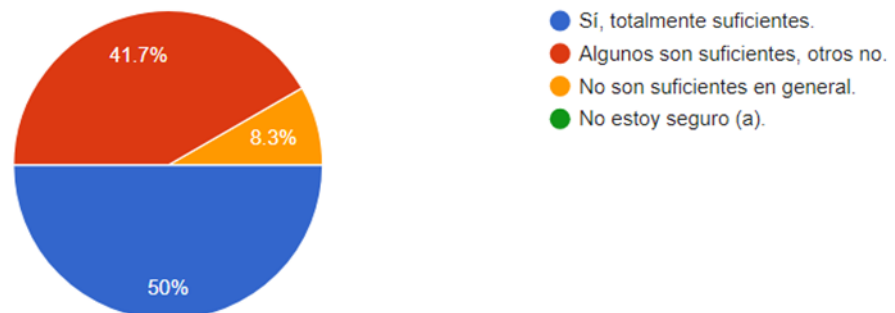


En cuanto a la facilidad para obtener información en los sistemas utilizados, la mitad considera que es fácil e igual porcentaje se divide entre quienes lo consideran un desafío y quienes opinan que rara vez es fácil.

¿Cree que los controles internos actuales son suficientes para garantizar la integridad y precisión de las operaciones?



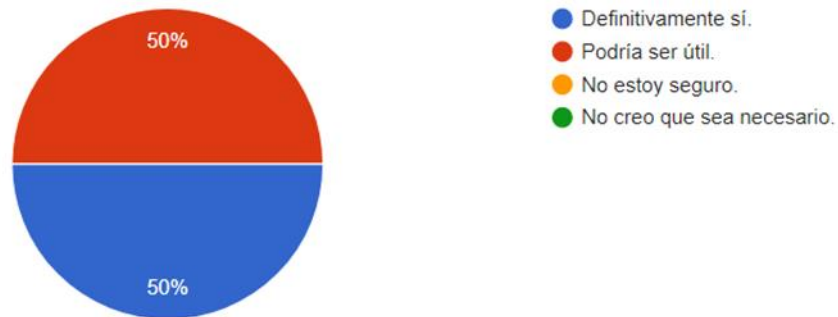
12 respuestas



Los controles internos son percibidos por el 50% de los consultados como suficientes, dividiéndose el resto entre quienes consideran que algunos son suficientes y otros no, y que no son eficientes en general.

¿Considera que la implementación de Manuales Administrativos podría ayudar en la organización y realización de tareas?

12 respuestas



Todos coinciden en que la implementación de Manuales Administrativos podría ayudar en la organización y realización de tareas.

Preguntas de respuesta abierta

¿Puede mencionar puntos fuertes y áreas de mejora dentro de la organización?

Creo que se podría mejorar la distribución física de los empleados. Los de una misma área deberían estar juntos.

Punto fuerte: seriedad en el trabajo y compañerismo. De mejora: mayor conocimiento de las funciones de los demás.

Fortalezas: grupos humanos sólidos en algunas áreas, adaptados a dar respuestas rápidas ante contingencias. Adaptabilidad a los cambios. Buena relación entre empleados y jefes. Interés en mejorar los sistemas de información. Debilidades: poca comunicación y colaboración entre sectores. Duplicación de información. La organización no logra funcionar como un sistema coordinado. Existe cierta tendencia a delegar responsabilidades en los empleados administrativos.

Punto fuerte: clima laboral positivo. Áreas de mejora: actualizar tecnología que mejore los procedimientos.

Separación por sectores. Coordinación entre las distintas oficinas

Ninguna

Punto fuerte el factor humano. Área de mejora a nivel tecnología.

Es necesario mejorar el sistema informático y el trabajo en red. La carga de datos es completamente obsoleta (x ej. se duplican muchas tareas para cargar información en las diferentes cuentas). La venta de tickets y cédulas no está digitalizada y no hay opciones de pago. El sistema de control de las recaudaciones es mejorable // La atención al público es amable, y bastante rápida. El trabajo se lleva considerablemente al día. Los proveedores suelen agradecer el buen trato y la claridad de las explicaciones.

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones en su área?

No

Los sistemas de información deben mejorar. Crear lazos de comunicación más clara y eficiente con otras áreas.

Fomentar la generación de ideas innovadoras. Eliminar procesos ineficientes.

Implementación del sistema por todas las áreas

Ninguna

Informatizar algunas tareas. Incorporar tecnología que simplifique el cobro y recaudación, y facilite medios de pago al público y profesionales.

Relacionado con la pregunta anterior, es necesario implementar sistemas informáticos, de digitalización y control. Tb. formas de división del trabajo que no impliquen duplicación de tareas. Y que todos tengamos un conocimiento global de las diferentes funciones de la oficina, x más que cada uno se especialice en la suya.

¿Tiene alguna otra observación o comentario que quiera compartir en relación a la presente investigación?

No

No Gracias

Mejorar la comunicación interna. Área de higiene y seguridad laboral prácticamente nula.

Ninguna.

De las consultas de respuesta abierta, se identifican puntos fuertes como el clima laboral positivo y gran compañerismo; grupos humanos sólidos con gran capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios; buena relación entre jefes y empleados.

Entre las áreas de mejora mencionan la coordinación entre las áreas, mejora en la comunicación, incorporación de tecnología, informatización de las tareas, actualización de los sistemas y eliminación de procesos ineficientes.

6.2 Entrevistas

Las entrevistas (ANEXO II) fueron realizadas a los funcionarios de la organización, dentro del primer semestre del año dos mil veintitrés. Las mismas se direccionaron en virtud de las respuestas que fueron obteniéndose. Se consultó a la Jefa de Sueldos, la Contadora, el Jefe de Rendición de Cuentas, la Habilitada Delegada, la Tesorera y el Jefe de Economato, todos profesionales en Ciencias Económicas, específicamente de la Carrera de Contador Público.

A partir de las respuestas obtenidas se confeccionó el organigrama de la entidad (*Ilustración 2. Pág. 16*).

Se ha confirmado que algunos puestos no están amparados por la Ley Orgánica del Poder Judicial, la cual regula el funcionamiento de la organización. En cuanto a los puestos definidos, los entrevistados coinciden en que, además de las funciones mencionadas en la ley desempeñan otras que no están contempladas en la misma.

A excepción de la Jefa de la Sección Sueldos que se rige por normas propias de la función, el resto manifiestan aplicar las Leyes 24.156 y 12.510 en la ejecución de sus tareas, y conocer el contenido de las mismas; tanto en lo relativo a sus funciones como a las del resto de las áreas. Uno de los funcionarios resaltó la importancia de lograr un consenso en la interpretación y aplicación de sus disposiciones con la Dirección General de Santa Fe a fin de unificar criterios. Algunos de los funcionarios han realizado la carrera de Especialización en Administración y Contabilidad Pública, en la cual pudieron profundizar el contenido de dichas normas.

Para poder ocupar cualquiera de los cargos se requiere el título de Contador Público, lo que exige de una formación académica, no obstante ello, la mayoría coincide en que su función se basa en habilidades prácticas y experiencia que fueron adquiriendo a través del tiempo.

En cuanto a la existencia de manuales o instrucciones escritas pudo verificarse que los mismos no existen. Sólo en el área de Habilitación existe un instructivo confeccionado por la Dirección General de Santa Fe y dirigido a las distintas Habilitaciones de la Provincia con los requisitos y verificaciones que deben llevarse a cabo para proceder a abonar las facturas y la manera en que deben practicarse las retenciones.

Todos coinciden en que sería beneficioso contar con los mismos, sobre todo ante eventuales reemplazos y que podría confeccionarse un manual único.

En general, todos los funcionarios tuvieron una limitada capacitación al ingresar a la dependencia. La misma tuvo una duración relativamente corta en la mayoría de los casos y estuvo a cargo del antecesor.

En cuanto a la duplicidad de registros se expone la existencia de la misma.

Dado que el proceso de contratación es esencial en esta oficina, abarcando desde el surgimiento de la necesidad, hasta la fase de pago de la factura y posterior rendición de cuentas, se realizan registros de los mismos documentos en diversos sistemas y oficinas.

6.3 Observación Directa

De la observación directa se comprobó que al ingresar la factura se registra en el Libro de Cargos (Mesa de Entradas) en el que ingresan todas las notas dirigidas a la dependencia, de cualquier índole y remitente. Luego la misma es entregada según su destino a: Contaduría, para su remisión a Santa Fe a fin de que la Dirección de Administración confeccione el Pedido de Contabilización y que Gobierno autorice y gire los fondos correspondientes, a Tesorería de tratarse de Contratos Mensuales o Habilitación de ser montos que permiten la compra por excepción. En estos últimos casos tanto Habilitación como Tesorería vuelven a registrar el ingreso de dichas facturas a su oficina. A su vez una

realizado el pago, la misma factura es cargada al Sistema de Rendición de Cuentas y el egreso de fondos al Libro Bancos. En consecuencia, una misma factura es cargada en tres sistemas y oficinas distintas.

En cuanto a los controles se evidencian falencias en los mismos. Si bien los controles internos respecto de la gestión de compra y pagos son suficientes, se podrían reforzar otros controles.

Las entrevistas, al igual que los cuestionarios y la observación evidenciaron falencias en los sistemas de información, la existencia de sistemas informáticos obsoletos y la falta de un sistema único que abarque en forma integral las actividades de la entidad.

Otro factor que se percibe como negativo es la separación física de la oficina.

No obstante ello, se evidencian como aspectos positivos la existencia de buenas relaciones personales, buena predisposición de los empleados y una cordial relación con los jefes, rápidas y eficientes respuestas a las contingencias.

7 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar y analizar los problemas e inconvenientes que la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario enfrenta debido a la ausencia de Manuales Administrativos.

A partir de la misma, se ha encontrado que no existen manuales que cumplan la función de proporcionar una guía estructurada y detallada de los procesos, procedimientos y políticas organizativas.

La organización en estudio ha mantenido tradicionalmente una estructura administrativa caracterizada por la rigidez de sus áreas, la supervisión jerárquica, la documentación de las actuaciones conservadas en el tiempo, lo que la asimila dentro del enfoque burocrático de Max Weber basado en principios de jerarquía, especialización, reglas formales y control jerárquico.

No obstante ello, la misma viene experimentando transformaciones, como la búsqueda de eficiencia, la rendición de cuentas y la publicidad de sus actos administrativos, lo que la

enfoca dentro de un modelo más contemporáneo que apunta a la modernización de sus prácticas de gestión pero manteniendo un énfasis en la profesionalización de sus funcionarios, compatible con el modelo administrativo gerencial propuesto por el CLAD.

Se ha identificado en ella una notable permanencia de los empleados y funcionarios en sus cargos. Más allá de la estabilidad asociada al empleo público, la persistencia de los mismos en sus roles podría atribuirse a una buena relación entre los miembros de la entidad, un cordial clima laboral y una sólida relación entre jefes y empleados, ya que no se prohíbe a los mismos la posibilidad de movilidad interna dentro del Poder Judicial.

La permanencia mencionada previamente, ha permitido a los dependientes un conocimiento en la práctica del organigrama de la entidad, la familiarización con la estructura jerárquica y las relaciones interdepartamentales. No obstante ello, la elaboración de manuales administrativos brindaría una representación visual y escrita de la estructura organizativa, lo que reforzaría la comprensión de la misma, útil tanto para sus miembros como para terceros interesados.

Por otra parte, coincidiendo la designación de personal a la entidad con el ingreso general al Poder Judicial, se ha observado una ausencia de empleados especializados en contabilidad y administración. Esta particularidad en el proceso de contratación, que no exige una especialización previa en estas disciplinas, ha dado como resultado un cuerpo de empleados que, aunque pueden estar bien versados en las normativas y procesos judiciales, a menudo carecen de las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo tareas contables y administrativas de manera efectiva. La falta de requisitos de especialización puede resolverse mediante manuales que brinden orientación y formación en estas áreas, mejorando así las capacidades y competencias del personal.

En la organización estudiada, todos los funcionarios poseen un sólido conocimiento de las leyes que rigen la actividad. Esta comprensión legal profunda es una característica notable en el personal jerárquico, lo que garantiza que cuenten con las bases necesarias para tomar decisiones informadas y cumplir con las regulaciones. Sin embargo, se observa que la mayoría de los empleados desconocen las mismas. En este sentido, los manuales

deben contener información detallada sobre las leyes y regulaciones que rigen la actividad de la organización, lo que garantiza que tanto funcionarios como empleados tengan un conocimiento adecuado de la normativa aplicable a la actividad.

Los procesos administrativos de la entidad se caracterizan por su claridad, eficiencia y naturaleza repetitiva y rutinaria. Además, se destaca que las tareas de las distintas áreas se complementan y constituyen las partes de un proceso completo en concordancia con la teoría sistémica, en la que se fundan las leyes 24.156 “Administración financiera y sistemas de control en el sector público nacional” y la Ley provincial N° 12.510 “Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado”. En este contexto, la elaboración de manuales de administración se convierte en una herramienta esencial para garantizar la consistencia y eficiencia de los procesos administrativos. Estos manuales deben abordar de manera detallada las tareas y procedimientos rutinarios de cada área, asegurando que se complementen de manera óptima para lograr el funcionamiento armonioso del sistema en su conjunto, congruente con los lineamientos de la norma ISO 9001:15. Además, deberían incorporar elementos de la gestión por procesos y la gestión de calidad total para asegurar la mejora continua y la adaptabilidad a los cambios en la administración pública.

Dentro de esta estructura sistémica, se recomienda implementar "Manuales de Procesos" que describan con precisión las tareas, flujos de trabajo y las interacciones entre las distintas áreas. Estos manuales permitirán documentar de manera sistemática los procedimientos estandarizados, garantizar una comprensión uniforme de las operaciones en toda la organización y mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos.

Es aconsejable, asimismo, crear un Manual de Funciones que actúe como un complemento a la Ley 10.160, Ley Orgánica del Poder Judicial. Este manual debería incorporar las funciones atribuidas a los diversos cargos dentro de la organización, no incluidos en la misma como Habilitación, Jefe de Sección Sueldos y Jefe de Rendición de Cuentas e incorporar, para los cargos sí comprendidos, aquellas funciones que, aunque no estén previstas en la ley, deban ser llevadas a cabo por los funcionarios. Este enfoque ayudará a clarificar y estandarizar las responsabilidades y tareas de cada puesto.

La ausencia de una capacitación adecuada al ingresar a la entidad, que se puso de manifiesto en esta investigación, puede resolverse mediante la creación de manuales que guíen a los nuevos empleados y funcionarios en sus tareas y responsabilidades.

Un tema muy importante, que quedó evidenciado a partir de la presente investigación es la carencia de un sistema de registro de información especializado en contabilidad. La ausencia de esta herramienta conduce a la duplicación de registros y a la dispersión de datos en diferentes sistemas y formatos, lo que dificulta la integridad y la coherencia de la información contable -financiera. Por tanto, se sugiere la implementación de un único sistema de registro de información especializado en contabilidad, que permita consolidar datos, evitar duplicidades y proporcionar una plataforma ágil y adaptada a las innovaciones tecnológicas. Esto no solo facilitaría la toma de decisiones basada en datos precisos, sino que también optimizaría el proceso de contabilidad en su conjunto.

La implementación del sistema de registro de información especializado en contabilidad, junto con la creación de manuales adecuados, también se traduce en una mejora significativa en los controles internos de la organización. Este enfoque permite establecer procedimientos y pautas claras para la gestión financiera, lo que reduce considerablemente el margen de error y minimiza los riesgos de inconsistencias o irregularidades. La estandarización de procesos a través de los manuales garantiza que los procedimientos se lleven a cabo de manera uniforme y que se cumplan las políticas y regulaciones internas y externas. La integración de un sistema especializado también facilita la auditoría y el monitoreo, ya que los registros son más accesibles y la trazabilidad de las transacciones es más precisa. En última instancia, esta implementación no solo agiliza la contabilidad y la generación de informes, sino que también fortalece los controles internos, contribuyendo a una gestión financiera más efectiva y segura.

En definitiva, la implementación de manuales administrativos se presenta como una solución prometedora para abordar las deficiencias identificadas en la organización pública objeto de estudio. La creación y difusión de estos manuales puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión

organizativa, y a fortalecer aún más el buen clima laboral y la relación positiva entre jefes y empleados. Estos resultados respaldan la necesidad de avanzar en la implementación de manuales administrativos como una estrategia valiosa para optimizar la gestión de la Subdirección de Administración.

8 Propuesta de Mejora

Para abordar estos problemas y mejorar el funcionamiento de la organización, se podrían implementar las siguientes acciones:

- Elaboración y difusión de un Manual General que incluya al organismo en su conjunto, de Contenido Múltiple que abarque el Manual de Organización, Funciones y Procedimientos. Este manual deberá ser accesible para todos los empleados y funcionarios y actualizado regularmente para reflejar cualquier cambio en las políticas, normativas o procedimientos.
- Capacitación a los empleados y funcionarios al ingresar a la organización para asegurarse de que comprendan sus funciones y responsabilidades. Además propiciar oportunidades de capacitación continua para garantizar que los empleados estén actualizados sobre las políticas, normas y procedimientos más recientes.
- Mejoras en los sistemas de información existentes para garantizar que sean eficientes y efectivos. Esto incluye la eliminación de duplicaciones innecesarias, la integración de sistemas en un único registro, para reducir la necesidad de ingresar información en múltiples sistemas y tener un acceso más inmediato y confiable a la información.
- Implementación de un sistema de control integral que permita identificar cualquier problema o área que necesite mejoras, a fin de promover la eficiencia y efectividad en la gestión, que evalúe el desempeño y los resultados más allá de la mera observancia de normas y procedimientos.

Estas acciones, combinadas con un enfoque proactivo en la comunicación interna y la colaboración entre los departamentos, tienen el potencial de abordar los desafíos identificados y mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia de la organización.

9 Referencias

NORMATIVA

INTERNACIONAL

- ✓ ISO 9000:2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- ✓ ISO 9001:2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

NACIONAL

- ✓ Ley 13.064. Obra Pública.
- ✓ Ley 24.156. Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional
- ✓ Ley 25.188. Ética en el Ejercicio de la Función Pública.
- ✓ Ley 27.275/2016. Derecho de Acceso a la Información Pública.

PROVINCIAL

- ✓ Constitución de la Provincia de Santa Fe.
- ✓ Ley 10.160. Ley Orgánica del Poder Judicial.
- ✓ Ley 12.510. Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado.
- ✓ Decreto 692/09 Gobierno de Santa Fe. Regulación del mecanismo de acceso a la información pública
- ✓ Decreto N° 1.104/16, reglamentario del Título III Subsistema de Administración de Bienes y Servicios de la Ley N° 12.510

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

- ✓ Abal Medina, J y Cao, H (2012). *Manual de la nueva administración pública argentina*. Buenos Aires, Ariel
- ✓ ALBANO, S. (2019). *Metodología de la Investigación en Administración*. Rosario: UNR Editora - Universidad Nacional de Rosario.
- ✓ Álvarez Torres, M. G. (2020). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (3ª edición). México. Panorama Editorial S.A. de C.
- ✓ Chávez D., Cangalaya Sevillano L.M. (2021). *Investigar y escribir con APA* 7. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Biblioteca.
- ✓ Escobar Alvarez, D. (2019). *Gerencia Pública y burocracia. La Nueva Gestión Pública (NGP) en clave latinoamericana*. Colombia.

- ✓ Franklin, Fincowsky E.B. (2009). *Organización de empresas*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ✓ Gilli, J.J., Arostegui A., Doval, I., Iesulauro A.y Schulman D. (2007). *Diseño organizativo. Estructura y proceso*. (1ª edición). Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- ✓ Hernández Sampieri R., F. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores SA. [\(1\) \(PDF\) HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., \(2010\), Metodología de la Investigación | Joel Alcarraz - Academia.edu](#)
- ✓ Lebus, E. (2012). *Cómo Generar un Proyecto de Tesis*. Rosario: Ediciones AVI S.R.L.
- ✓ Pardo, M. del C. (2016). *Una introducción a la administración Pública*. El Colegio de México.
- ✓ Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos* (4ta edición). Cengage Learning Editores S.A.

MATERIAL ELECTRÓNICO

- ✓ [Andrenacci- Problemas-de-gestion-en-el-Estado-argentino.pdf \(unsam.edu.ar\)](#)
- ✓ CLAD (1999) *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. En Revista del CLAD Reforma y Democracia Nro 13, Febrero, Caracas.
- ✓ [Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe \(cpcesfe2.org.ar\)](#)
- ✓ GARCIA, Oscar Dante. Administración financiera y sistemas de control en el sector público nacional: Análisis crítico de la ley 24156 a diez años de su vigencia. Escr. Contab. [online]. 2003. [Escritos Contables - Administración financiera y sistemas de control en el sector público nacional: Análisis crítico de la ley 24156 a diez años de su vigencia \(uns.edu.ar\)](#)
- ✓ [Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: revisión teórica y propuesta para su elaboración. Serie Desarrollo Institucional y Modernización del Estado N°71 \(Ed. 2005\). \(argentina.gob.ar\)](#)
- ✓ Montiel, G.M. (2016, 9 octubre). Lic. en Administración. CUAED [Lic. en Administración \(unam.mx\)](#)
- ✓ Rezzoagli, B.A. y Rezzoagli L.C. El acceso a la información pública en la provincia de Santa Fe una descripción y reflexión de los fundamentos y aspectos orgánicos y procedimentales del Decreto 692/09. (2018). [CONICET Digital Nro.336039ed-a3fc-4d87-b349-65907a3cb4d3 A.pdf](#)

SITIOS WEB

- ✓ Gobierno de Santa Fe. (2023). Portal de Compras. [Gobierno de Santa Fe - Compras y Licitaciones](#)
- ✓ Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe. (2023). [Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe \(justiciasantafe.gov.ar\)](#)
- ✓ Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (2023). [Tribunal de Cuentas de Santa Fe - Tribunal de Cuentas Santa Fe \(tcpsantafe.gob.ar\)](#)

ANEXO I

CUESTIONARIO SUBDIRECCIÓN ADMINISTRACION

Cuestionario dirigido a Empleados Subdirección de Administración de Rosario. Trabajo Final de Carrera Especialización en Administración y Contabilidad Pública. Manuales Administrativos.

¿Cuánto tiempo hace que fue asignado (a) a la Subdirección de Administración?

- Menos de 1 año.
- 1 a 3 años.
- 4 a 6 años.
- Más de 6 años.

¿Está familiarizado con el Organigrama de la Subdirección de Administración?

- Sí, completamente.
- Algo familiarizado.
- No estoy seguro.
- No, en absoluto.

¿Cómo calificaría su nivel de preparación en temas de administración y contabilidad para llevar a cabo sus funciones dentro del organismo?

- Muy preparado (a), tengo un sólido conocimiento.
- Preparado (a), tengo un conocimiento suficiente.
- Algo preparado (a), tengo cierta familiaridad con conceptos de administración y contabilidad.
- Poco preparado (a), tengo limitado conocimiento en administración y contabilidad.
- No preparado (a), carezco de conocimientos en administración y contabilidad.

¿Cree que sería conveniente que los empleados de la SDA sean o estén capacitándose en carreras afines a Administración y Contabilidad?

- Totalmente conveniente.
- Podría ser útil.
- No estoy seguro (a).
- No creo que sea necesario.

¿Está al tanto de las leyes 24.156 "Administración Financiera y Sistemas de Control en el Sector Público Nacional" y N° 12.510 "Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado"?

- Sí, completamente.
- Tengo conocimiento básico.
- No estoy familiarizado.
- Desconozco las mismas.

¿Recibió capacitación al asumir su cargo?

- Sí, una capacitación completa.
- Algo de capacitación.
- No recibí capacitación.
- No estoy seguro (a).

¿Cómo describiría los procesos y tareas que realiza en su día a día?

- Muy claros y eficientes.
- Algunos son claros, otros confusos.
- Poco claros y desorganizados.
- Desconozco.

¿Están estandarizadas sus funciones?

- Totalmente estandarizadas.
- Algunas están estandarizadas.
- No están estandarizadas.
- No estoy seguro (a).

¿Alguna de sus funciones se complementa con otra (s) área (s) de la organización?

- Sí, hay complementariedad.
- Pocas veces ocurre.
- No sucede en mi caso.
- No estoy seguro.

¿Alguna de sus funciones se repite en alguna otra (s) área (s) de la organización?

- Sí, hay repeticiones.
- Pocas veces ocurre.
- No sucede en mi caso.
- No estoy seguro.

¿Tiene un manual o instrucciones escritas respecto del desarrollo de las tareas y funciones a su cargo?

- Sí, un manual completo.
- Algunas instrucciones escritas.
- No tengo nada por escrito.
- No estoy seguro (a).

¿Conoce las funciones y tareas que llevan a cabo los empleados de las demás áreas de la organización?

- Sí, con claridad.
- Tengo una idea general.
- No conozco las funciones de otras áreas.
- No estoy seguro (a).

¿Percibe inconvenientes en los procesos administrativos que lleva a cabo?

- Sí, percibo inconvenientes.
- Algunos inconvenientes leves
- No percibo inconvenientes.
- No estoy seguro (a)

¿Cree que se dan rápidas y eficientes respuestas a las contingencias que puedan presentarse en su área?

- Siempre se responde rápidamente.
- A veces se responde eficientemente.
- Rara vez hay respuestas rápidas.
- No estoy seguro (a)

¿Se le permitió o se le permite proponer mejoras o modificaciones en los procesos de trabajo?

- Siempre se me permite proponer mejoras.
- A veces se me permite.

- Rara vez se me permite.
- No se me permite proponer mejoras.

¿Considera que los Sistemas de Información Contables actuales son eficientes para el registro y procesamiento de datos?

- Muy eficientes y útiles.
- A veces son eficientes, a veces no.
- Poco eficientes y problemáticos.
- No lo sé.

¿Encuentra fácilmente la información en lo Sistemas que utiliza el organismo?

- Siempre es fácil.
- A veces es un desafío.
- Rara vez es fácil.
- Nunca es fácil.

¿Cree que los controles internos actuales son suficientes para garantizar la integridad y precisión de las operaciones?

- Sí, totalmente suficientes.
- Algunos son suficientes, otros no.
- No son suficientes en general.
- No estoy seguro (a).

¿Considera que la implementación de Manuales Administrativos podría ayudar en la organización y realización de tareas?

- Definitivamente sí.
- Podría ser útil.
- No estoy seguro.
- No creo que sea necesario.

¿Puede mencionar puntos fuertes y áreas de mejora dentro de la organización?

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones en su área?

¿Tiene alguna otra observación o comentario que quiera compartir en relación a la presente investigación?

ANEXO II

FUNCIONARIOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS

Detalles de la entrevista

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Puesto:

Area:

Preguntas que debe realizar el entrevistador

Pregunta N° 1: ¿Cuánto tiempo hace que asumió su cargo?

Pregunta N° 2: ¿Cómo se conforma el área bajo su dirección?

Pregunta N° 3: ¿Está su cargo definido en la Ley Orgánica del Poder Judicial N° 10.160?

Si es Afirmativo: ¿Está familiarizado con las disposiciones de la ley que describen las funciones asociadas a su cargo?

Si es Afirmativo: ¿considera que las responsabilidades delineadas en dicha ley son coherentes con las tareas que realiza en la práctica? ¿Desarrolla funciones no definidas en dicha Ley o Viceversa?

Pregunta N° 4: ¿Está familiarizado con las leyes 24.156, "Ley de Administración Financiera", y la Ley 12.510, "Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado"?

Si es Afirmativo: ¿Cómo describiría su nivel de conocimiento en relación con estas leyes? ¿Considera que aplica las disposiciones de estas leyes en sus actividades diarias? ¿Su conocimiento abarca solamente las disposiciones relativas a sus funciones o también incluye aspectos relacionados con funciones que son atribuibles a otras áreas?

Pregunta N° 5: ¿La función que desempeña se basa más en habilidades prácticas y experiencia o en un conocimiento profundo adquirido a través de la educación formal? ¿Tiene capacitación y

especialización en Administración y Contabilidad Pública fuera de lo estrictamente estudiado en la carrera de Grado?

Si es Afirmativo: ¿Le parece suficiente la misma?, ¿En qué lo benefició?, ¿Cree que todos los Funcionarios deberían recibir tal capacitación?

Si es Negativo: ¿Le parece que lo beneficiaría tener tal capacitación?

Pregunta N° 6: ¿Dispone de un manual o guía escrita que le sirva como referencia para llevar a cabo las funciones en su puesto?

En caso afirmativo: ¿Quién fue responsable de elaborar este manual? ¿Es reciente o está actualizado? ¿Se aplica únicamente a su área o es relevante para otros departamentos también?

¿Cree que el contenido es adecuado y completo, o añadiría alguna información adicional?

En caso negativo: ¿Consideraría beneficioso contar con un recurso así para mejorar su desempeño diario? ¿Opina que sería factible unificar las instrucciones que guían los procesos y funciones de las distintas áreas en un único manual?

Pregunta N° 7: En relación a la elaboración de manuales en la organización, ¿cuáles considera que podrían ser los aspectos positivos (pros) y los desafíos (contras)?

Pregunta N° 8: Al momento de asumir su cargo, ¿recibió capacitación y por parte de quién fue proporcionada? ¿Consideró que esta capacitación fue suficiente para desempeñar sus funciones de manera efectiva? ¿Podría decirme cuánto tiempo duró dicha capacitación?

Pregunta N° 9: ¿Puede describir los procesos que lleva a cabo diariamente? ¿Cree que son simples o tienden a ser complejos? ¿Resultan repetitivos; estandarizados?

Respecto de su labor diaria, ¿hay desafíos específicos de deba enfrentar frecuentemente? ¿Qué tipo de decisiones o consideraciones complejas suelen surgir en el desempeño de su función?

Pregunta N° 10: ¿Considera usted que alguna/s de la/s tarea/s que realiza pueden ser complementarias o similares a las que se llevan a cabo en otras áreas de la organización? En su opinión, ¿podría existir alguna superposición de responsabilidades o duplicación en cuanto a las tareas o registros?

Pregunta N° 11: ¿Le parece adecuado el/los sistema/s informático/s que utiliza para el desarrollo de sus tareas? ¿Qué sistema/s es/son? Describa brevemente el/los mismos.

Pregunta N° 12: ¿Ha enfrentado dificultades en el desempeño de sus responsabilidades que podrían haber sido prevenidas de existir manuales de referencia disponibles?

Si es afirmativo: ¿Recuerda alguno en particular que pueda mencionar?

Pregunta N° 13: ¿Cómo evalúa usted la efectividad de los controles internos dentro de la organización? ¿Considera que los controles actuales son adecuados para garantizar un funcionamiento eficiente y sin problemas, o percibe que podría haber áreas donde se requieran mejoras o controles adicionales?

Pregunta N° 14: Por favor, identifique los puntos fuertes y las áreas de mejora dentro de la organización.

Pregunta N° 15: ¿Tiene alguna idea que pueda contribuir a enriquecer y fortalecer la presente investigación? ¿Quiere aportar algo más?

ANEXO III

Formulario de Observación Directa: Procedimientos Administrativos

Objetivo de la Observación: Conocer y evaluar los procedimientos administrativos en la Subdirección de Administración del Poder Judicial de Rosario, identificar áreas de mejora y justificar la implementación de manuales administrativos.

Áreas Específicas a Observar:

- ✓ Mesa de Entradas
- ✓ Economato
- ✓ Contaduría
- ✓ Habilitación
- ✓ Tesorería
- ✓ Rendición de Cuentas
- ✓ Sueldos

Propósito de la Observación:

1. **Registro y Control de Documentos:**
 - ✓ Describir cómo se realiza el ingreso, registro y control de documentos.
2. **Proceso de Comunicación Interna:**
 - ✓ Determinar cómo se gestiona la comunicación interna.
 - ✓ Verificar si existen protocolos para la distribución eficiente de información.
3. **Gestión de Recursos Humanos:**
 - ✓ Verificar si hay una adecuada capacitación del personal.

Evaluación de Procedimientos:

1. Identificación de Falencias:

- ✓ Determinar si existen o no falencias en los procedimientos observados.
- ✓ Determinar las áreas que presentan mayores desafíos.

2. Necesidad de Manuales:

- ✓ Determinar cómo afecta la falta de manuales administrativos en la eficiencia de los procesos.
- ✓ Identificar si se justifica la implementación de manuales.

Observaciones Adicionales:

- ✓ Cualquier otra observación que resulte relevante.