

**INFORME TÉCNICO No 1/2019**  
**MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS**  
**ORGANO EJECUTIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO**  
**DEPARTAMENTAL DE TARIJA**

Lic. Rubén Ardaya  
Secretario Departamental de Gestión Institucional

De: Lic. Gladys Vidaurre Angles  
Dirección de Desarrollo Institucional

Objeto: Manual Descriptivo de Puestos – Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental.

Fecha: 14 de febrero del 2019

---

**I. Consideraciones Preliminares.**

El Documento MDP se construye en correspondencia a las características de la estructura del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental que en esencia se expresa en la variedad de necesidades que atiende, los recursos que moviliza y el elevado número de personal inmerso en el desarrollo de la actividad pública.

El entorno público actual exige la construcción de mecanismos e instrumentos que sean capaces de adecuarse a los cambios mejorando la calidad en la ejecución de tareas y afrontar las exigencias de racionalidad, eficiencia, flexibilidad e innovación.

En ese contexto es que el documento actual se construye en un formato técnico que solo es aplicable a la Gobernación, reconociendo sus características y ajustándose a las disposiciones normativas internas.

**II. Antecedentes.**

Se registra "Manual Descriptivo de Puestos de la Administración Central" con Resolución Administrativa de Aprobación No 416/2013, elaborado dentro de un ordenamiento legal pre autonómico, solo aplicable a la Unidad Central.

La presentación del contenido del documento se ajusta a los modelos de MP diseñados para estructuras organizacionales más simples y que además tengan un alto grado de permanencia en cuanto a número de personal, y estructura organizativa.

*Corresponde a la Hoja No 2/2018 del Informe Técnico No 1/2019*

La concepción de la estructura del MP aprobado considera solo una parte del total que integra la Gobernación la misma que considera tres niveles; directivo, operativo y desconcentrado; ordenamiento que tiene una *única* estructura salarial y misma denominación por cada punto de la escala.

Esta consideración como MP parcial solo es aplicable a un único diseño organizacional, en este caso el marco legal que fundamenta este MP corresponde al Decreto Departamental 010/2011, con estructura organizativa diferente a la actual.

El MP se desarrolla en 664 páginas en la que se establecen características diferentes según el área organizacional para mismos puntos de la escala, por lo que no existe una *única* descripción, no existe el reconocimiento a la capacitación no formal, tampoco considera las excepciones.

La descripción del campo "funciones del puesto" incorpora eso "funciones" y no tareas salvo algunas excepciones; esta forma de construir el documento impide la articulación plena con el POAIS.

Un aspecto que también es importante a considerar es que dentro de la construcción de la gestión autonómica la generación de disposiciones departamentales impacta el ordenamiento establecido en este MP, por lo que no cumple el principio de flexibilidad que exige el Sistema de Organización Administrativa.

Este documento publicado en la página web ha sido consultado en las últimas cinco gestiones 2.899 es decir a un promedio de 579 veces al año, por su parte los documentos normativos no generales y que deberían tener un nivel de consulta más bajo como el Manual de Administración de Activos Fijos por ejemplo alcanza a 6.976 a un promedio de 2.325 veces al año (desde su publicación 2015), este indicador refleja su bajo conocimiento y aplicación.

No obstante estas observaciones que son más de naturaleza técnica del MP, es importante reconocer que como antecedente se considera de valor administrativo por tratarse de un primer ejercicio de ordenamiento dentro de la gestión de personal.

### **III. Fundamentación Técnica.**

En la elaboración del nuevo MP se cuida el cumplimiento de los principios de estructuración técnica es decir el documento se construye dentro de criterios especializados y aplicables a la gestión de personal, es flexible porque se adecua con facilidad a los cambios que exige la construcción de la gestión autonómica, es un documento formal y permite complementar el objetivo de la estructura organizacional orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicio público.

En ese contexto se construye una definición técnica de MP como: *"instrumento de gestión administrativa que describe el contenido de las tareas, responsabilidades de los puestos de trabajo vigentes y asignados en concordancia con los requisitos necesarios para el desempeño de las mismas y que corresponden a los cargos de la categoría escalonaría aprobados por norma departamental distribuidos en la estructura organizacional.*

Esta forma de definir el nuevo MP solo es aplicable a una estructura de las características de esta Gobernación, porque articula responsabilidad con valor de la estructura salarial en clara observancia de cumplimiento a las disposiciones departamentales que regulan la estructura de puestos; además se fundamenta dentro de los principios de la construcción de la gestión autonómica.

Los criterios contenidos dentro del nuevo MP complementan puesto y cargo tomando en cuenta que el puesto es una zona de actividad de trabajo y el cargo es cada uno de los puntos que se necesita para el puesto.

#### **IV. Análisis de la Estructura del Documento.**

Aunque el nuevo MP, define con claridad su ordenamiento conviene para fines de complementación articular el análisis con las observaciones señaladas al MP precedente por lo que es importante considerar lo siguiente:

- a) Considera a la totalidad de la estructura organizacional de la Gobernación por lo que su vigencia es para todos los niveles.
- b) Es un documento único de ordenamiento, por lo tanto los criterios técnicos descritos se adecuan a la naturaleza de cada una de las áreas organizacionales de la Gobernación, este ordenamiento reconoce las particularidades de cada uno de los niveles organizacionales.
- c) Privilegia las disposiciones departamentales (Leyes, Decretos, Resoluciones).
- d) Construye los requisitos complementarios al puesto en clara articulación a las disposiciones legales que regulan estos requisitos, los mismos que son de obligatorio cumplimiento.

#### **Contenido Técnico del Manual Descriptivo de Puestos.**

El nuevo MP describe con claridad la estructura de su contenido, no obstante esa claridad expresada en el documento exige por razones de fundamentación técnica concentrarse en la Segunda Parte por la naturaleza misma de su contenido.

Así la segunda parte realiza una descripción de cada punto de la estructura escalonaría, este ordenamiento se aprueba por Ley Departamental, comprende:

- 1) Denominación del Cargo, debe corresponder a la denominación establecida dentro de la Ley Departamental que aprueba la "Estructura de Cargos y Escala Salarial", por lo que esta denominación debe corresponder a la disposición departamental vigente.
- 2) Identificación del Puesto, que tiene las siguientes variables:

Categoría, que corresponde al ordenamiento jerárquico de la estructura organizacional, conformada según lo establecido en el artículo 13ª, numeral I, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Estas categorías se clasifican en superior, ejecutivo y operativo

- Superior, corresponde puestos que se encuentran en la cúspide de la entidad (Puestos electos y designados).
- Ejecutivo, comprende puestos responsables de área y unidades organizacionales dependientes de los puestos superiores.
- Operativo, comprende puestos que desarrollan tareas especializadas dependiendo de puestos superiores o ejecutivos, se encuentran los profesionales, técnico administrativos, auxiliar y de servicios.

Clase, corresponde a la clasificación de puestos conformada de la siguiente manera:

- Electos (1)
- Designados (2)
- Libre Nombramiento (3)
- Máximo Nivel de Carrera Administrativa (4)
- Operativos (5 al 8)

Nivel Salarial, corresponde a la clasificación y jerarquía de puestos, establecida según la valoración y responsabilidad del cargo.

Haber Básico, retribución mensual fijada en función a la valoración del puesto.

Dependencia, identifica la posición del puesto en la estructura jerárquica, esta identificación se articula con la estructura por área funcional y se visualiza en el organigrama.

Alcance de control, se refiere a si el puesto tiene o no personal a su cargo.

- 3) Perfil Mínimo Exigible, que fija los requisitos de profesionalidad exigidas para el puesto, es cerrado para algunos puestos y tiene cierta flexibilidad para otros, este criterio se construye tomando en cuenta que puede darse puestos con alto grado de responsabilidad sobre equipo, maquinaria que sin tener un grado superior de educación pueden tener una formación especializada y certificada.

*Corresponde a la Hoja No 5/2018 del Informe Técnico No 1/2019*

- 4) Posición Referencial, identifica los puestos para determinados puntos de la estructura central de las áreas desconcentradas y de la territorial es decir de las sub- gobernaciones. Este campo articula muy bien los puestos que deben tener esta jerarquía.
- 5) Posición Específica, señala en detalle los puestos que deben ser asignados en este nivel.
- 6) Objetivo del Puesto, se construye en clara sintonía con la posición del puesto.
- 7) Descripción de las Tareas, esta forma de estructurar el nuevo MP, permite una concepción clara de los puestos y su relación directa con la estructura organizacional así para el Director Departamental/Asesor I, la posición referencial a Ejecutivos responsables de la ejecución de las políticas departamentales – Responsables de Asesoramiento del nivel superior – Responsables de la ejecución de tareas de gestión administrativa – técnico y operativa reguladora de los sistemas financieros y no financieros – fiscales de obras; su posición específica los define con claridad Directores Departamentales – Directores Departamentales de las Áreas estratégicas de Administración – Contrataciones – Jurídica – Recursos Humanos – Fiscales de Obras. La descripción de las tareas establece las tareas gerenciales, las de asesoramiento al nivel superior y de apoyo especializado al nivel superior; este ordenamiento es fácilmente identificable con el organigrama.

Para otros puestos la descripción es más sencilla.

- 8) Resultados del Trabajo; si se revisa el nuevo MP, se observa que los resultados del trabajo se articulan con el objetivo del puesto, por lo que se definen como información oficial sobre las actividades cumplidas, este campo debe sintonizar con la información del POAIS.
- 9) Formación Genérica, se refiere a las cualidades personales exigidas para el puesto.
- 10) Record Profesional, se registra cuando el puesto exige tener experiencia profesional y practica
- 11) Responsabilidad del Puesto, define resultados en cuanto al objetivo y las tareas asignadas.
- 12) Disposiciones Legales y Administrativas, en la revisión del nuevo MP, se puede observar que esta variable incorporada como requisito el conocimiento de las disposiciones legales administrativas y técnicas; sobre todo considerando que se emiten Leyes Departamentales, Decretos Departamentales que impactan las funciones y las tareas a desarrollar por lo que el titular del puesto tiene obligación de informarse.

*Corresponde a la Hoja No 6/2018 del Informe Técnico No 1/2019*

13) Requisitos Complementarios, se refiere a los requisitos de registro que se debe cumplir y que están regidas por normas específicas de obligatorio cumplimiento.

Esta forma de construir el MP, obliga al desarrollo de las capacidades gerenciales del nivel ejecutivo a la articulación de procesos y procedimientos, a ejecutar supervisión directa a los resultados y al desarrollo de instrumentos de gestión administrativa ciertos,

Este documento obliga a la capacitación continua, facilita la rotación y permite identificar puestos operativos con conocimiento formal dentro del manejo de tareas técnicas.

Es importante además establecer que el documento se aplica al conjunto de la estructura organizacional por lo que se constituye en un documento de consulta permanente.

El documento incorpora dentro del equipo de apoyo administrativo a la Máxima Autoridad Ejecutiva personal de libre nombramiento dentro del nivel 7 al 15, este criterio se incorpora en razón al volumen de trabajo que exige el despacho del Señor Gobernador y a la permanencia fuera de horas regulares de trabajo.

## **V. Proceso de aplicación del Manual Descriptivo de Puestos**

El área organizacional responsable de su aplicación deberá establecer los criterios de ordenamiento dentro de la estructura de puestos en el marco de lo que exige el documento por lo que la gradualidad dentro de su aplicación será una constante en todos los niveles.

## **VI. Conclusiones**

El proceso de adecuación del nuevo MP denominado "Manual Descriptivo de Puestos - Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental" cumple con los procedimientos técnicos administrativos para la elaboración de instrumentos de gestión, reconoce el nuevo ordenamiento legal, se adecua a las disposiciones departamentales y es de aplicación a todas las áreas organizacionales.

*Corresponde a la Hoja No 7/2018 del Informe Técnico No 1/2019*

Cumple con las recomendaciones establecidas dentro del Informe de Auditoria No 5/2018, por lo que se recomienda dejar sin efecto la Resolución Administrativa No 416/2013 del 29 de octubre gestionar la aprobación del nuevo Manual Descriptivo de Puestos - Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental a través de Resolución Administrativa.

Es cuanto se informa para los fines consiguientes.

Lic. Gladys Vidaurre Angles  
Directora de Desarrollo Institucional  
Secretaria Departamental de Gestión Institucional

cc. archivo  
adj Lo Citado