

8466



MINISTERIO DE ECONOMIA DE LA PROVINCIA

DE BUENOS AIRES

DIRECCION DE ADMINISTRACION

- Relevamiento, análisis y crítica de la situación actual
- Propuesta general en materia de estructura y de procedimientos.

JOSE B. RODIÑO RIVIERE

INGENIERO INDUSTRIAL  
MATRICULA PROFESIONAL Nº. 1280

LA PLATA, Julio de 1969.

I N D I C E

0.- Introducción

- 0.1. Objeto
- 0.2. Amplitud del Estudio
- 0.3. Labor Realizada

1.- Relevamiento de la Situación Actual

- 1.1. Análisis de la legislación básica que determina los campos de actividad y competencia de la Dirección de Administración.
  - 1.1.1. Determinación de Misión, Objetivo y Competencia
  - 1.1.2. Determinación de procedimientos generales
  - 1.1.3. Normas generales
  - 1.1.4. Evaluación de conjunto
- 1.2. Análisis de la estructura
- 1.3. Análisis de la dotación de personal
- 1.4. Análisis de las tareas
- 1.5. Análisis de los procedimientos
  - 1.5.1. Procedimientos de la Dirección de Administración
    - 1.5.1.0. División Despacho
      - . Sección Mesa de Entradas
    - 1.5.1.1. Departamento Contaduría
      - 1.5.1.1.1. Subdepartamento Contabilidad
        - . División Teneduría de Libros
        - . División Apropriaciones
        - . División Cuentas Corrientes
        - . División Intervención Cajas
        - . División Despacho Técnico
      - 1.5.1.1.2. Subdepartamento Liquidaciones
        - . División Sueldos
        - . División Gastos
        - . División Retención Impositiva
        - . División Viáticos
      - 1.5.1.1.3. Subdepartamento Rendición de Cuentas
        - . División Control Cargos
        - . División Formación de Cuentas
        - . División Subresponsables
      - 1.5.1.1.4. Subdepartamento Patrimonio
        - . División Actualizaciones y Verificaciones
        - . División Movimientos

1.5.1.2. Departamento Comisión Receptora Suministros

1.5.1.3. Departamento Suministros

1.5.1.3.1. Subdepartamento Contrataciones

- . División Adjudicaciones
- . División Licitaciones
- . División Concesiones

1.5.1.3.2. Subdepartamento Almacenes

- . División Cumplimientos
- . División Depósito y Control
- . División Tipificación

1.5.1.4. Departamento Liquidación CONVIPRE-OCADA

1.5.1.5. Departamento Supervisión

1.5.1.5.1. Subdepartamento Auditoría

- . División Estudios
- . División Sumarios
- . División Movimientos de Fondos

1.5.1.5.2. Subdepartamento Presupuesto

- . División Ejecución Presupuesto
- . División Costos

1.5.1.6. Departamento Pagos

1.5.1.6.1. Subdepartamento Central

- . División Movimiento de Fondos
- . División Rendición de Cargos
- . División Gastos

1.5.1.6.2. Subdepartamento Interior

- . División Giros y Transferencias
- . División Sueldos
- . División Viáticos

## 2.- Análisis crítico de la Situación Actual

2.1 Crítica a la Estructura

2.2 Crítica a la Dotación de personal

2.3 Crítica a los procedimientos

2.3.1. Sistemas operativos

2.3.2. Sistemas de control

2.3.3. Procedimientos operativos

2.3.4. Formularios

2.4. Distribución del tiempo de trabajo

## 3.- Conclusiones y Recomendaciones

- 3.1. Consideraciones generales sobre mecanización
- 3.2. Tipo de computación propuesto
- 3.3. Costo aproximado del sistema
- 3.4. Operativo del sistema
- 3.5. Propositiones Generales
  - 3.5.1. De estructura
  - 3.5.2. De desarrollo de sistemas

0.

Introducción

0.1. Objeto El programa de trabajos que forma parte del Contrato oportunamente suscripto con el Comité Directivo del Convenio Provincia de Buenos Aires - Consejo Federal de Inversiones, para analizar el funcionamiento de la Dirección de Administración del Ministerio de Economía, prevé que la primera parte estará dedicada al relevamiento de la situación actual y propuesta general de recomendaciones de cambios de estructura y/o procedimientos. El presente informe, cumpliendo con los términos del contrato referido da cuenta de la labor de relevamiento realizada y sin tetiza nuestra propuesta general en materia de estructura y procedimientos.-

## O.2. Amplitud del Estudio

La Dirección de Administración es un organismo de tipo genérico dentro de la Administración Provincial. Por tal motivo muchas de sus normas y procedimientos obedecen a criterios uniformes para toda la Provincia de modo que las posibilidades de introducir cambios en ellas escapan a las atribuciones de la propia Dirección y aun del Ministerio de Economía del cual depende.

Analizado este punto, con el Comité Asesor, creado para la coordinación de este trabajo y planteado luego el problema al Señor Ministro de Economía, se acordó la conveniencia de señalar las dificultades que estas normas pudieran ofrecer para una eficiente actuación de la Dirección, poniendo especial énfasis en las recomendaciones que hagan a medidas de organización compatibles con la esfera de atribuciones del Ministerio.

En el presente informe por lo tanto y siguiendo el criterio apuntado se efectúan, los análisis críticos y las propuestas generales, que luego de evaluadas, serán desarrolladas en detalle en la segunda parte del trabajo.-

### 0.3. Labor Realizada

El detalle analítico de la labor realizada, respecto de cada uno de los puntos del programa de trabajos, ha sido anticipado en los tres informes de progreso oportunamente presentados.

Como comentario general sobre la metodología utilizada cabe consignar que los trabajos realizados lo han sido en su mayor parte en "campo" por la naturaleza de esta etapa. Dicha labor ha comprendido además de los trabajos a que se hace referencia en este informe, entrevistas personales con todos los jefes de repartición a fin de conocer sus inquietudes, observaciones y crítica de la situación imperante. Buena parte de esas críticas aparecen reflejadas en este informe y en cuanto las hacemos propias reflejan nuestra opinión coincidente.

El equipo Consultor que intervino estuvo dirigido por el Ingeniero José B. Rodiño Riviere e integrado por el Dr. Mario J. Lascalea y el Cdor. Salvador Romojara.

El equipo de analistas del Ministerio de Economía estuvo integrado por las Stas. Pilar Oliver, Jeaninne Barón, Elida del Castillo y Sra. Estela Buso. Participó asimismo como analista part-time la becaria Sta. Estela Rodríguez.

Durante el desarrollo del trabajo se mantuvo, por razones funcionales, con la Asesoría Ministerial de Administración una permanente relación de trabajo y consulta.

Es necesario por otro lado destacar la amplísima colaboración prestada por todo el personal de la Dirección de Administración, sin distinción de niveles y jerarquías.-

## 1.- RELEVAMIENTO DE LA SITUACION ACTUAL

### 1.1. Análisis de la legislación básica que determina los campos de actividad y competencia de la Dirección de Administración.

Existe una considerable cantidad de textos legales, Decretos Resoluciones Disposiciones y Normas que de una u otra manera determina competencia para la Dirección de Administración del Ministerio de Economía. Como en ellos con bastante frecuencia se mezclan asignación de competencia con funciones y aun con normas de procedimiento hemos clasificado los instrumentos analizados en los grupos atendiendo al objetivo fundamental del mismo:

1.1.1. Determinación de Misión, Objetivo y Competencia son sin duda, la ley de contabilidad N°6265 (Capítulo XIV) y uno de sus decretos reglamentarios, el 6052/61 lo que podríamos llamar legislación de fondo en cuanto establecen la competencia reservada a las Direcciones de Administración de todos los Departamentos o Ministerio del Poder Ejecutivo Provincial. Ambos instrumentos definan de un modo acabado y sin lugar a dudas la competencia con suficiente minuciosidad. No obstante y en la medida que incursionan en el terreno organizativo resultan menos precisos por tratarse de legislación general dirigida a toda la Administración Provincial.

Con motivo de la última reestructuración del Ministerio de Economía y Hacienda el Decreto 8175/67 ha determinado en forma concreta la Estructura de la Dirección de Administración precisando las funciones de cada unidad de organización que por él se crea, en cumplimiento de la ya citada legislación de fondo.

En resumen y de acuerdo a la legislación vigente a la Dirección de Administración le corresponde:

Misión: Proveer al funcionamiento de las reparticiones del Ministerio, en los aspectos referidos al aprovisionamiento, contabilidad, pago y contralor financiero, patrimonial, cumpliendo y haciendo cumplir las leyes, reglamentos y demás disposiciones que regular todo ello.

Objetivo: Lograr un aprovechamiento optimizado en términos económicos de los recursos afectados al cumplimiento de las finalidades del Ministerio y desde el punto de vista organizativo, inte-



grar, conjuntamente con las restantes Direcciones del area de la Dirección General, los servicios de apoyo logístico a las demás reparticiones del Ministerio.

Competencia: La Dirección de Administración es responsable de la gestión, percepción y distribución de las sumas que por presupuesto u otras fuentes se asignen o recaude el Ministerio y de la fiscalización y rendición directa a la Contaduría General de la Provincia de la inversión de las mismas, de acuerdo con lo determinado en la Ley de Contabilidad, en vigencia, su reglamentación de demás disposiciones legales sobre la materia y en tal consecuencia le corresponde:

- 1º) Preparar e intervenir en la confección del proyecto de presupuesto de gastos y cuando corresponda, del cálculo de recursos del Departamento, en base a las normas que dicte el organismo específico del Ministerio de Economía y a las directivas de la superioridad, instruyendo al respecto a las demás reparticiones de su dependencia, para la presentación en tiempo y forma de los respectivos anteproyectos.
- 2º) Llevar centralizada la contabilidad de los organismos del Departamento, en sus aspectos de movimiento de fondos, presupuesto, responsables y patrimonial.
- 3º) Intervenir en la gestión previa y en la ejecución de las licitaciones públicas, privadas, concursos de precios y compras directas; ventas, locaciones y contrataciones en general que requieran los servicios del Departamento, debiendo cumplir y hacer cumplir los requisitos que sobre la materia establece la Ley de Contabilidad, el Régimen de Contrataciones y demás normas reglamentarias vigentes.
- 4º) Intervenir en todos los pedidos de transferencias y/o refuerzos de créditos del Presupuesto General de la Administración.
- 5º) Centralizar la gestión patrimonial del Departamento, registrando y fiscalizando la existencia de todos los bienes que constituyen el patrimonio a cargo de aquél; confeccionar los inventarios en las épocas fijadas por las disposiciones legales y mantener al efecto, relación directa con el Registro General de Bienes del Estado.

- 6°) Ajustar y liquidar los haberes, jornales, bonificaciones, retribuciones y demás compensaciones correspondientes al personal del Departamento.
- 7°) Liquidar los gastos de organismos del Departamento bajo su jurisdicción y proceder a su cancelación directa dentro de los importes máximos que establecen las disposiciones vigentes.
- 8°) Formular advertencia al superior, dejando constancia fundada del reparo, de toda orden de gastos si a su jicio el procedimiento o la imputación asignada resultaren contrarios a las disposiciones legales vigentes, cumpliéndolas, no obstante, si fuere insistida por resolución ministerial, comunicando el hecho de inmediato a la Contaduría General de la Provincia, de conformidad a las disposiciones en vigor.

Si se tratare de actuaciones en las cuales las disposiciones en vigor han sido infringidas, el Director de Administración dará intervención al Contador General de la Provincia a los fines dispuestos en el artículo 107 de la Ley de Contabilidad.

En ambos casos quedará eximida de responsabilidad la Dirección de Administración.
- 9°) Rendir cuenta a la Contaduría General de la Provincia de las - percepciones e inversiones realizadas con su intervención por el Departamento, de conformidad con las normas que rigen la materia.
- 10°) Exigir de los subresponsables la rendición de cuentas dentro de las normas y plazos establecidos y disponer la suspensión de la liquidación de los haberes de quienes no rindieran cuenta a satisfacción o retuvieran en su poder, fondos una vez vencidos los términos acordados, comunicando de inmediato los hechos a la Contaduría General de la Provincia, sin perjuicio de solicitar la aplicación de otras penalidades en casos especiales o cuando surgiere la comisión de hechos dolosos.
- 11°) Intervenir en los casos en que se asignan créditos especiales cuya inversión sea necesario planificar.
- 12°) Intervenir en todos los asuntos que se relacionen con la recepción, recaudación, inversión o depósito de fondos especiales y demás bienes del Ministerio.

- 13°) Recibir y disponer las correspondientes acreditaciones de los ingresos que provengan de recaudaciones que perciban las dependencias del Departamento por distintos conceptos.
- 14°) Requerir directamente de las dependencias del Departamento, los asuntos y antecedentes que considere indispensables para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- 15°) Velar por el estricto cumplimiento de la Ley de Contabilidad, de su reglamentación y demás disposiciones cuya aplicación resulte específicamente de su competencia y de los servicios que centraliza.
- 16°) Asesorar en todos los asuntos relacionados con las funciones que la competen.
- 17°) Preparar y elevar a la superioridad la memoria anual de la repartición.
- 18°) Fijar criterio en asuntos referidos a la misión de la Dirección y no reglados o que por sus características exijan una interpretación particular,
- 19°) Producir y transmitir a las distintas reparticiones y a los niveles jerárquicos superiores, toda la información relacionada con la gestión y conducción de la Dirección.

Queda establecido que las disposiciones precedentes no son de aplicación en cuanto al ingreso o egreso de los recursos cuya recaudación, fiscalización y acreditación correspondan a las Direcciones de Recaudación, de Turismo y Administración de Inmuebles del Estado, según las normas establecidas en la Ley de Contabilidad vigente y en el Código Fiscal o por cualquier otro organismo administrativo que por ley tenga a su cargo tales funciones con carácter especial.

El decreto 8175 para asimismo funciones específicas para cada departamento y división. Complementando esta enumeración se encuentran asimismo vigentes la Resolución 8721 del 19/9/67 y la Disposición 81 del 29/9/67 - que crean y reglamentan el funcionamiento de la Comisión Receptora de Su ministros y la Resolución 8494 que fijan funciones al Sub-Departamento de Patrimonio.

### 1.1.2 Determinación de procedimientos Generales

Dentro de este segundo grupo de normas legales agregaremos aquellos que entendemos configuran lo que podríamos llamar legislación básica de procedimientos generales. Estas normas condicionan en forma muy estrecha las margenes disponibles para introducir modificaciones en los procedimientos generales y dada la naturaleza de los temas que tratan su modificación escapa a los límites del Ministerio de Economía y por supuesto a los objetivos de este estudio. Consideramos que dentro de este grupo se encuentran:

- La Ley de Contabilidad N° 6265.
- Sus decretos reglamentarian 6051 y 6053/63
- El plan de Contabilidad Uniforme- Decreto del 6/11/57 (Reg. 20843)
- Normas para el Censo de Bienes - Decreto 4757/62
- Nomenclador Guía de Bienes Muebles y Semovientes
- Reglamento de Contrataciones, Reordinamiento 1968 (Resolución 6081)

1.1.3 Normas Generales: Se trata de leyes decretos, resoluciones, etc. que pueden condicionar procedimientos en aspectos no de fondo y en algunos casos con caracter transitorio fijando valores a topes previstos como móviles en la legislación de fondo. Así mismo entre estas disposiciones agruparemos aquellas de caracter general que deberán tenerse en cuenta en la segunda parte de este trabajo cuando se preparan los procedimientos de detalle.

Entre ellos tenemos:

- Decretos Nros. 11475/60; 2553/65; 4132/65; 1693/66; 4460/67; 5767/67; 6611/67; 9114/67 y 2278/68; Todos ellos referidos a normas sobre liquidación de haberes y viáticos al personal.
- Circular N° 170. Normas sobre rendición de cuentas
- Decreto N°139/68. Pagos por Tesorería General de la Provincia.
- Decreto N°10377/62: Pagos superiores a \$ 100.000
- Decreto N°12045/68: Fija coeficientes actualmente vigentes para aplicación de la ley de Contabilidad.
- Decreto N°1904/68 : Topes de aportes al LEMIT.
- Resolución 73/69 : Reglamentación adquisiciones hasta 11.000.000 m\$.n.
- Resolución 3606/68: Normas para actas administrativas.

- Decreto 5614/67: Normas de procedimiento administrativo
- Resolución 221/61: Archivo de Expedientes
- Disposición 35/67: Ordenamiento documentación archivada
- Decreto N°9820/68: Funcionamiento de archivos.
- Disposición 79/67: Suscripción de actuaciones por jefes y sub-jefes de Departamento.

1.1.3 - Como se ha visto por el comentario efectuado en 1.1.1.

El objeto y campo de acción de la Dirección de Administración aparecen claramente definidos y a nuestro entender los instrumentos legales no ofrecen, en este aspecto ninguna objeción.

En cuanto los instrumentos legales incursionan en el terreno de la organización funcional y los procedimientos, entran en conflicto los objetivos de muy estricto control- aunque en muchos casos meramente formales - de la legislación con la elasticidad que la rapidez y eficiencia requieren desde el punto de vista organizativo. Este aspecto es particularmente notorio en las normas legales de los grupos 2 y 3: Es necesario destacar que en la conducción de la Dirección de Administración se ha tratado en la medida de lo posible de utilizar los extremos de la legislación den todos los casos que permitieran una mayor agilidad en los trámites. El caso de la disposición 79/67 en un claro exponente de la preocupación que apuntamos; en efecto por ella se alivia el "cuello de Botella" de la dirección al autorizar a los jefes y sub-jefes de Departamento, así como a los jefes de División a hacer traslado de actuaciones internas y/o externas, a su mismo nivel, sin seguir la tradicional vía jerárquica.

## 1.2.- Análisis de la Estructura

En este punto se analizará la Estructura funcional de la Dirección de Administración; este análisis consistirá en Desarrollar el Organograma de la Dirección y especificar las funciones de cada una de sus unidades organizativas.

Por una razón metodológica el organigrama se desarrollará en forma integratoria utilizando un código decimal. En dicho código

- El primer dígito identifica a la Dirección
- El segundo dígito al Departamento
- El Tercero al Sub-departamento
- El Cuarto a la División
- El Quinto y sexto a los agentes sin cargo

Con esta numeración decimal se identificarán en todo el informe a las unidades organizativas y los cargos tanto en la descripción de funciones como en los análisis de tareas y cursogramas.

De la misma manera en cada cuadro y para los distintos niveles se irán arrastrando por sumas sucesivas las cantidades de jefes y empleados hasta totalizar la dirección.

DIRECCION DE ADMINISTRACION

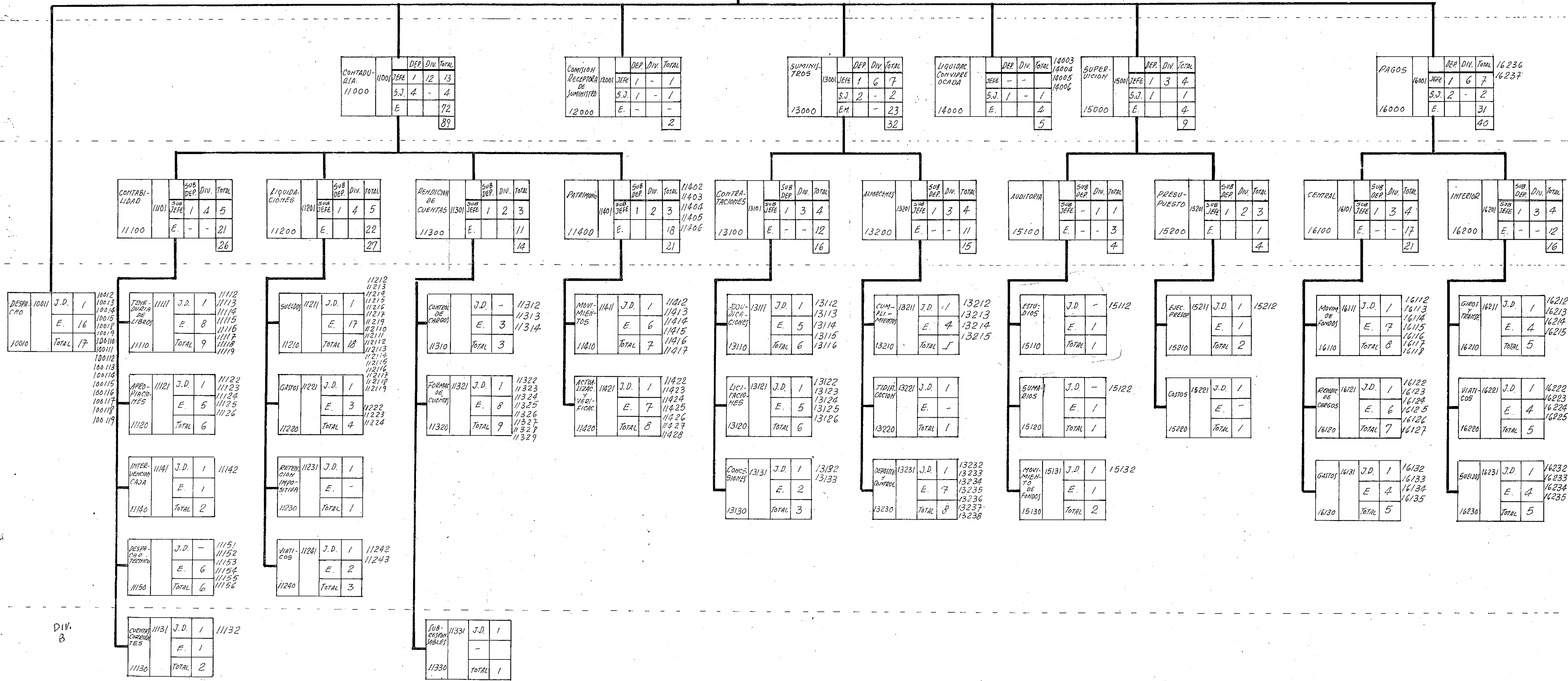
DIRECCION	DATO	DIVISION	TOTAL
10000	10001	DIRECTOR	1
	10002	SUB DIREC.	1
		JEFE	5
	SUB JEFE	9	
	JEFE DIV.	-	28
EMP.	6	148	
			198

SECRETARIOS DIRECTOR	2	13016	11218
----------------------	---	-------	-------

DEP. A

SUB DEP. A

DIV. A



DIV. B

DIV. C

DEPARTAMENTO CONTADURIA (1.1.0.0.0)FUNCIONES

## a) De Contabilidad:

- 1º) Determinar la imputación y registrar la totalidad de los gas que realicen las reparticiones que se encuentran bajo la jurisdicción de la Dirección, en sus distintas etapas.
- 2º) Observar los gastos cuando no se ajusten a las disposiciones legales o no tuviere saldo la partida a la que corresponda a afectarlos, siendo eximente de responsabilidad la insistencia superior, de conformidad con lo dispuestos por la ley de Contabilidad y su decreto reglamentario.
- 3º) Confeccionar regularmente o a requerimiento superior los estados que resulten de sus libros, los que deberán ser elevados a la Contaduría General de la Provincia en los plazos - que establezcan las disposiciones vigentes.
- 4º) Comunicar al superior cuando se considere que los saldos disponibles de los créditos puedan resultar insuficientes.

## b) Liquidaciones:

- 1º) Confeccionar las liquidaciones de sueldos, jornales cuando corresponda, bonificaciones, subsidio familiar y demás retribuciones del personal del Ministerio, efectuando las retensiones que correspondan, conforme a las disposiciones en vigencia.
- 2º) Mantener actualizado el fichero de empleados y el archivo de asuntos relacionados con su función.
- 3º) Confeccionar los certificados de sueldos que sean requeridos.
- 4º) Contralor de las cuentas por suministros y otras contratacio- nes, viáticos, movilidad y demás gastos remitidos para su liquidación.
- 5º) Observar la documentación que no reúna los requisitos legales exigidos por las disposiciones en vigencia.
- 6º) Confeccionar las órdenes de pago de gastos en personal y otros gastos, cuya cancelación se realice directamente por la Direc- ción.



- 7º) Llevar el archivo legajado y ordenado de los duplicados de las órdenes de pago emitidas.
- c) Rendición de Cuentas:
- 1º) Registrar en libros especiales de contabilidad de cargos, los fondos recibidos de la Tesorería General de la Provincia, de acuerdo a lo que establezcan las disposiciones sobre la materia.
  - 2º) Recepcionar y ordenar debidamente clasificada, la documentación de caja.
  - 3º) Observar, con conocimiento superior, todo documento que no reúna los requisitos exigidos por las disposiciones legales vigentes en materia de rendición de cuentas.
  - 4º) Llevar la contabilidad de cargos de los fondos que se entreguen a los subresponsables y de los descargos que correspondan por las rendiciones que realicen.
  - 5º) Preparar los pedidos de fondos que corresponda efectuar contra documentación de pago.
  - 6º) Preparar las rendiciones de cuentas que deban ser elevadas a la Contaduría General de la Provincia, en la forma establecida por las normas vigentes.
- d) Patrimonio:
- 1º) Centralizar el registro patrimonial del Departamento y cumplir las normas vigentes sobre la materia.
  - 2º) Mantener actualizada en los distintos libros, planillas y ficheros que establecen las disposiciones en vigencia, la registración de los bienes que se encuentran bajo la jurisdicción del Departamento.
  - 3º) Ejercer la superintendencia sobre los registros patrimoniales bajo su jurisdicción.
  - 4º) Recepcionar, revisar y confeccionar las planillas y estados que establecen las disposiciones que rigen para la materia y remitir la documentación correspondiente a la Contaduría General de la Provincia, en los plazos previstos.
  - 5º) Instruir y asesorar, de manera general, a los registros patrimoniales del Departamento, sobre la aplicación de las normas vigentes, para el mejor cumplimiento de las funciones asignadas.

SUBJEFATURA CONTABILIDAD (1.1.1.0.0)

Funciones: Organizar, Programar, Dirigir y Controlar las Funciones de las Divisiones: Teneduría de libros, Intervención Caja, Apropriaciones, Despacho técnico y Cuentas Corrientes.

División Teneduría de Libros (1.1.1.1.0)

- 1º) Registrar contablemente, en forma cronológica y al día, los gastos en sus distintas etapas, posibilitando la información actualizada de los saldos disponibles de los distintos créditos presupuestarios.
- 2º) Observar los gastos, cuando las partidas a las que correspondan afectarlos, no tuvieren saldo.
- 3º) Comunicar a la repartición respectiva, cuando se considere insuficiente el saldo disponible de los créditos presupuestarios, tomando en consideración para ello, los montos ejecutados y la posibilidad de ejecución hasta el cierre del ejercicio, indicando en cada caso la posibilidad de refuerzo que pudiera existir.
- 4º) Elaborar los estados mensuales y/o periódicos que resulten de los registros contables del desarrollo analítico del presupuesto.
- 5º) Dirigir y ejecutar las operaciones de cierre de ejercicio y la correspondiente declaración de pasivo.
- 6º) Informar los importes que al cierre del ejercicio deban ser considerados sin aplicación y cuales con afectación determinada, procediendo en este último caso, a denunciarlos en la Cuenta Devoluciones Reclamables.
- 7º) Registrar las Ordenes de Contabilización motivadas por prórroga o reajuste del presupuesto.

División Intervención Caja: (1.1.1.4.0)

- 1º) Registrar diariamente en forma analítica y discriminada por imputación, el movimiento de ingresos y egresos de fondos que por cualquier concepto se produzca.

- 2°) Realizar diariamente la intervención de los importes que ingresen fijándoles su apropiación, procediendo en igual forma con respecto a los egresos.
- 3°) Observar todo pago que se pretenda realizar cuando las disponibilidades de los fondos correspondientes fueren insuficientes.
- 4°) Recepcionar la documentación de pago del día, proveniente del Departamento Pagos, previo contralor de su intervención, confeccionando con ella, el Parte de Movimiento de Fondos.
- 5°) Controlar las disponibilidades de los fondos recibidos de la Tesorería General de la Provincia o informar las disponibilidades bancarias de las cuentas que maneja la Dirección efectuando además un balance diario de los fondos que ha intervenido y que no fueron pagados.
- 6°) Confeccionar Pedidos de Fondos a la Contaduría General de la Provincia para cumplimentar: a) gastos provenientes del inciso 1° y cuya apropiación deba efectuarse a partidas globales contenidas en Presupuestos; b) gastos a apropiarse a Gastos de Ejercicios Anteriores y Deuda de Ejercicios Anteriores según sean imputables al Presupuesto de Funcionamiento o Capital; c) gastos para ser atendidos con cargo a la cuenta Pasivo.
- 7°) Proceder a la reserva de los expedientes que por falta de fondos disponibles, no pueden ser cancelados.
- 8°) Proceder por indicación del Departamento Pagos a la liquidación de las devoluciones de fondos a la Tesorería General de la Provincia.

División Apropriaciones (1.1.1.2.0)

- 1°) Determinar las imputaciones de los gastos e inversiones que correspondan al presupuesto del año o de años anteriores.
- 2°) Observar el trámite y documentación que no reúna los requisitos que exigen las disposiciones vigentes en materia de gastos e inversiones.
- 3°) Proceder por sí a la apropiación de los gastos e inversiones que originariamente se imputen a un presupuesto prorrogado, confeccionando con ella la orden de contabilización que será comunicada a la Contaduría General de la Provincia.

- 4º) Preparar por automático, ítem, inciso, partida principal, parcial y apartado, la documentación que luego se gira a la División Teneduría de Libros para su registración contable.
- 5º) Preparar en época de balance o cierre de ejercicio, los expedientes que en trámite normal, deban ser procesados por la División Teneduría de Libros, efectuando las anotaciones del caso, que luego comunicará a la División citada, para su intervención contable.

#### División Despacho Técnico (1.1.1.5.0)

- 1º Recepción, registración y distribución de los expedientes, notas, memorandos, etc., que tienen incumbencia con la Subjefatura Contabilidad.
- 2º) Providenciar e informar los expedientes referentes a asuntos inherentes a la Subjefatura.
- 3º) Confeccionar los decretos, resoluciones, disposiciones y notas de los asuntos que por su naturaleza, tienen ingerencia total en la función de la Subjefatura.
- 4º) Preparar mensualmente la documentación y confeccionar las notas para la remisión a la Contaduría General de la Provincia y a las distintas reparticiones, del estado de ejecución del presupuesto.
- 5º) Remitir a la Contaduría General de la Provincia, la documentación que en virtud de las disposiciones vigentes, debe ser abonada por la Tesorería General de la Provincia.
- 6º) Confeccionar y comunicar diariamente a la División Despacho de la Dirección, el movimiento de expedientes, con indicación de la existencia de los mismos al cierre de la jornada.
- 7º) Registrar e informar el trámite de la documentación de la cuenta de terceros Devoluciones Reclamables.
- 8º) Confeccionar el planillaje referente al cierre del ejercicio y comunicarlo a la Contaduría General de la Provincia.

#### División Cuentas Corrientes (1.1.1.3.0)

- 1º) Registrar en forma cronológica y ordenada, los créditos y débitos en las cuentas de los proveedores, procediendo al análisis de los saldos, con el propósito de brindar información analítica del monto y antigüedad de la deuda del Ministerio con sus proveedores.

2º) Elaborar mensualmente un estado de acreedores.

SUBJEFATURA LIQUIDACIONES (1.1.2.00)

Funciones: Organizar, Programar, Dirigir y Controlar las funciones de las Divisiones: Sueldos, Gastos, Viáticos y Retenciones Impositivas

División Sueldos (1.1.2.1.0)

- 1º) Liquidar los sueldos, bonificaciones por antigüedad, subsidio familiar, título, diferencias por mayor jerarquía y demás retribuciones al personal del Ministerio efectuando las retenciones que correspondan conforme a las disposiciones en vigencia.
- 2º) Confeccionar planillas de reclamos de haberes y elevarlas a la Contaduría General de la Provincia para su posterior ingreso de fondos a la Dirección, efectuando a tal fin el respectivo pedido.
- 3º) Ordenar la retención de los haberes que no corresponda efectivizar su pago, por inasistencias comunicadas por la Dirección de Personal, por cese de servicios o eventuales modificaciones en los mismos.
- 4º) Confeccionar planillas de desdoblamiento de recibos-cheques que remite a la Contaduría General de la Provincia, posibilitando el cobro a aquellos agentes que no deban percibir el importe de sus haberes liquidados originariamente por planillas mecanizadas.
- 5º) Mantener un fichero actualizado de empleados anotando los distintos ascensos y aumentos masivos, bonificaciones, licencias que afectan el haber mensual, suspensiones, etc.
- 6º) Certificar los sueldos para instituciones bancarias, Instituto de Previsión Social, Instituto de Seguridad Social, etc.
- 7º) Confeccionar órdenes de contabilización por sueldos, bonificaciones y suplementos que hayan sido abonadas al personal del Ministerio, con motivo de la vigencia de un presupuesto prorrogado.

División Gastos (1.1.2.2.0)

- 1º) Recepcionar la documentación por suministros y otras contrataciones, viáticos, haberes, movilidad y demás gastos remitidos para su liquidación y que de acuerdo con la reglamentación vigente, correspondan ser abonados por la Dirección.
- 2º) Observar la documentación que no reúna los requisitos legales exigidos por las disposiciones en vigencia.
- 3º) Confeccionar las órdenes de pago de gastos en personal, otros gastos e inversiones de capital, cuya cancelación deba efectuarse por la Dirección, previa deducción de los importes que corresponda descontar en concepto de impuestos a los réditos, a las actividades lucrativas, etc. Controlar si se dió cumplimiento al depósito para el fondo del L.E.M.I.T.
- 4º) Archivar en legajo y ordenadamente, los duplicados de las órdenes de pago emitidas y toda otra documentación que tenga relación directa con la función que realiza la división.

División Viáticos (1.1.2.3.0)

- 1º) Recepcionar las fojas de comisión de los agentes de las reparticiones del Ministerio, que hayan sido destacados en comisión de servicio.
- 2º) Controlar que la foja de comisión haya sido confeccionada en la forma que exige la reglamentación en la materia.
- 3º) Observar por sí, aquéllas que no se encuentren en condiciones por haberse transgredido las disposiciones vigentes.
- 4º) Liquidar las planillas de viáticos de las fojas de comisión que estén en condiciones, estableciendo los montos a percibir de acuerdo con lo establecido por la reglamentación respectiva y la información que a tal efecto formulan los titulares de las reparticiones.
- 5º) Liquidar las planillas de viáticos de las fojas de comisión que se encuentran en condiciones de tal, informando al equipo electrónico, mediante el sistema codificado, los montos a percibir, de acuerdo a la codificación vigente y las deducciones correspondientes a la comunicación que formulan los titulares de repartición, como así también, de los importes que a instancia del Departamento Pagos, haya que descontar en concepto de anticipo.

6º) Liquidar movilidad.

División Retención Impositiva (1.1.2.3.0)

- 1º) Requerir a todo el personal la declaración jurada de Impuesto a los Réditos, a fin de que en el caso que corresponda efectuar la retención pertinente, confeccionar las planillas respectivas.
- 2º) Certificar a requerimiento del interesado, dichas retenciones y comunicar a la Dirección General Impositiva, los descuentos efectuados a los agentes.
- 3º) Fijar en los pagos a los proveedores, la retención impositiva que pudiera corresponder, como así mismo, del Impuesto a las Actividades Lucrativas.
- 4º) Controlar el estricto cumplimiento de la Ley Nº 17250.

SUBJEFATURA RENDICION DE CUENTAS (1.1.3.0.0)

Funciones: Organizar, Programar, Dirigir y Controlar las funciones de las Divisiones: Control de Cargos, Financiación de Cuentas y Subresponsables.

División Control de Cargos (1.1.3.1.0)

- 1º) Recepcionar, clasificar y distribuir la documentación pagada por el Departamento Pagos, en concepto de "pagos directos", detallada en el "Parte diario de movimiento de fondos" procediendo en igual forma con relación a las rendiciones que practican los subresponsables.
- 2º) Contralor de las cuentas a fin de establecer si la documentación reúne los requisitos exigidos por las disposiciones legales en vigencia. En los casos negativos, observar tal evento a conocimiento superior.
- 3º) Informar los expedientes sobre trámites de jubilaciones, pensiones, reconocimiento de servicios u otra índole.

División Formación de Cuentas (1.1.3.2.0)

- 1º) Llevar y mantener actualizada la contabilidad de los fondos recibidos de Tesorería General de la Provincia (formulario nº6 Plan de Contabilidad Uniforme, decreto 20843/57, como así también los ingresos que se producen por intermedio de otros organismos.
- 2º) Confeccionar las rendiciones de cuentas que se elevan a la Contaduría General de la Provincia y sus respectivos duplicados para el archivo en esta Dirección.

- 3º) Registrar por imputación los ingresos, la aplicación de los fondos y los descargos.
- 4º) Confeccionar mensualmente el balance de cargos y descargos para su presentación a la Contaduría General de la Provincia.
- 5º) Confeccionar los pedidos de fondos que corresponda efectuar contra documentación de pagos realizados con apropiación al inciso 2º, "Otros Gastos" y provenientes de erogaciones atendidas originariamente con el anticipo de fondos otorgado a la Dirección, por imperio de lo establecido en el art.51, apartados a) y b) de la Ley 6265 y su reglamentación.
- 6º) Confeccionar el o los pedidos de fondos que corresponda efectuar para rendir el anticipo referido en el artículo anteriormente citado, de acuerdo a la información que a tal efecto debe proporcionar la Subjefatura Contabilidad (División Teneduría de Libros).

División Subresponsables

- 1º) Registrar, clasificando por repartición y subresponsables, los fondos entregados a los mismos y los descargos por las rendiciones de cuentas que presenten (formulario nº7 del Plan de Contabilidad Uniforme, decreto 20843/57).
- 2º) Contabilizar con carácter general, todas las entregas de fondos con cargo de rendir cuenta, registración que centraliza las mencionadas en el párrafo anterior, sirviendo de control de las mismas y conforme al formulario nº8 del Plan de Contabilidad Uniforme ya mencionado.
- 3º) Ordenar y custodiar los recibos (vales) suscriptos por los subresponsables, como constancia de los fondos recibidos con cargo de rendir cuenta de su inversión.
- 4º) Supervisar, con auxilio de los registros mencionados, los balances que deben presentar mensualmente los subresponsables.

SUBJEFATURA PATRIMONIO )1.1.4.0.0)

Funciones: Programar, Organizar, Dirigir y Controlar la labor de las Divisiones; Movimientos y Actualizaciones y Verificaciones.

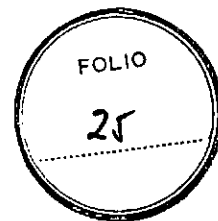


División Movimientos (1.1.4.1.0)

- 1º) Confeccionar y clasificar los formularios 106, su trámite general y visación ante la Contaduría General de la Provincia.
- 2º) Recepcionar y clasificar todo antecedente referido a altas, bajas y cambios de destino.
- 3º) Confeccionar y clasificar formularios A-1, A-2, A-3, A-4, etc.
- 4º) Preparar la Minuta de Actualización.
- 5º) Registrar movimientos en formularios 101, 102, y 103, cada seis meses, (bienes muebles, inmuebles, Valores financieros).
- 6º) Confeccionar la ficha analítica por bien y componer el fichero analítico, por item, apartado, dependencia, cuenta y número de identificación y confeccionar también fichas analíticas de inmuebles y componer el fichero de inmuebles por partido.
- 7º) Confeccionar y componer por especie un fichero por item y por apartado.
- 8º) Recepcionar el parte diario de Depósito con el movimiento producido y registrar este movimiento.
- 9º) Controlar la existencia en Depósito.
- 10º) Confección de una ficha stock%
- 11º) Preparar el estado semestral.
- 12º) Recepcionar y clasificar todo antecedente referido a bajas de bienes a rezago y fuera de uso.
- 13º) Confeccionar el archivo de bienes fuera de uso.
- 14º) Intervenir y propiciar ventas, donaciones, recuperación y venta de bienes en rezago y fuera de uso.

División Actualizaciones y Verificaciones (1.1.4.2.0)

- 1º) Recepcionar y controlar la documentación (formularios 101, 102 y 103) relativa a las altas, bajas y resumen de altas y bajas que traducen el estado patrimonial de las distintas jurisdicciones que conforman el Ministerio.
- 2º) Recibir minutas de actualización, clasificándolas por partido, item apartado, efectuando luego su contralor con los elementos y valores denunciados por altas y bajas dentro de cada período.



- 3°) Elaborar semestralmente la centralización de los estados patrimoniales de cada ítem, contabilizando los elementos y valores denunciados por cuenta y por partido. Realizar el resumen general del anexo que arroja semestralmente resultados por grupos de bien subgrupos, cuenta y código.
- 4°) Proceder a la identificación de los bienes mediante la marcación física, efectuar verificaciones. En caso de disolución de dependencias o cambios de funcionarios, comprobar la existencia de los bienes y labrar actas de entrega y recepción.
- 5°) Realizar inspecciones en Capital e interior, formulando las observaciones que surjan de esa actuación y recomendando a su vez, las medidas que en cada caso corresponda adoptar.
- 6°) Recepcionar y registrar expedientes, notas y toda documentación relativa a patrimonio. Asimismo, archivar toda documentación que debe obrar como antecedente.
- 7°) Producir informe de expedientes y elaborar proyectos de decretos resoluciones y disposiciones, vinculadas con el quehacer de la Subjefatura.
- 8°) Contralor de las actas elevadas por los agentes inventariadores, como resultado del recuento físico que anualmente se efectúa, de acuerdo al Régimen Patrimonial.

DEPARTAMENTO COMISION RECEPTORA DE SUMINISTROS (1.2.0.0.0)FUNCIONES

- 1º) Intervenir en la recepción de todos los elementos, artículos y servicios adjudicados, de acuerdo con las normas vigentes en la materia.
- 2º) Recabar la designación del representante de la repartición destinataria, a fin de efectuar en forma conjunta con los integrantes permanentes, la inspección del caso.
- 3º) Inspeccionar, toda entrada de material a Depósito de la Dirección de Administración y de reparticiones destinatarias, efectuando confrontaciones en base a las especificaciones del contrato y con las muestras que fueron presentadas para su cotejo y análisis pertinentes si así correspondiere.
- 4º) Efectuar recepción en fábrica.
- 5º) Realizar trámites ante el L.E.M.I.T.; Instituto Biológico y Laboratorio de Salud Pública para obtener los análisis necesarios para la recepción definitiva de la mercadería.
- 6º) Solicitar, directamente a las reparticiones del Ministerio, toda clase de informes, documentaciones y cualquier otro elemento de juicio que estime necesario para el cumplimiento de su cometido.
- 7º) Asesorar cuando se lo solicite en las recepciones por compras menores de \$ 35.000.- m/n.
- 8º) Labrar actas de todos los actos en que intervenga.
- 9º) Llevar numeradas correlativamente y confeccionadas por cuadruplicado, las actas de recepción.
- 10º) Remitir copia del acta labrada al Departamento Suministros, con el resultado de la recepción.
- 11º) Recepcionar copia de todas las órdenes de compra que libre el Departamento Suministros, mayores a \$ 35.000.- m/n.
- 12º) Recepcionar los Partes de Entrada de mercadería de la Sub-jefatura Almacenes y de las Reparticiones destinatarias.
- 13º) Confeccionar notas, disposiciones y demás actos administrativos de competencia del Departamento.

DEPARTAMENTO SUMINISTROS (1.3.0.0.0)FUNCIONES

- 1º) Intervenir en toda compra y venta por cuenta del Ministerio, como así también en toda convención sobre trabanos o suministros.
- 2º) Centralizar la gestión y control de los actos a que se refiere el Capítulo VII de la Ley de Contabilidad n° 6265, el Reglamento de Contrataciones y disposiciones complementarias.
- 3º) Preparar los informes en todas las actuaciones vinculadas a los actos referidos en el punto anterior.
- 4º) Registrar numericamente en forma centralizada todas las licitaciones públicas y privadas y de los concursos de precios, en igual forma de los contratos y de las órdenes de compra.
- 5º) Mantener relación directa con los proveedores y contratistas del Ministerio, instruyéndolos y asesorándolos sobre el cumplimiento de las exigencias legales que rigen las contrataciones.
- 6º) Controlar el cumplimiento en tiempo y forma de las estipulaciones convenidas con los contratistas y proveedores.
- 7º) Organizar la recepción, almacenaje, custodia y entrega de los elementos que se provean y controlar su entrada y salida, observando las disposiciones que en ese aspecto establece el régimen patrimonial vigente.
- 8º) Centralizar el depósito de materiales y elementos caídos en desuso o en condición de rezago, de cada uno de los organismos del Ministerio. Adoptar las medidas tendientes a su recuperación, reducción y conservación. Propiciar su venta en las condiciones determinadas en el Capítulo VII de la Ley de Contabilidad y del Reglamento de Contrataciones.
- 9º) Elaborar los sistemas generales para la tipificación, codificación y catalogación de elementos de utilización por parte de los organismos del Ministerio.
- 10º) Llevar la compilación actualizada de todas las disposiciones y normas en materia de contrataciones.

SUBJEFATURA CONTRATACIONES (1.3.1.0.0)

FUNCIONES: Programar, Organizar, Dirigir y Controlar la labor de las Divisiones: Licitaciones, Adjudicaciones y Concesiones.

División Licitaciones (1.3.1.2.0)

- 1º) Estudiar los pedidos y confeccionar las providencias determinando el acto que por el monto y naturaleza de aquéllos corresponda realizar en concordancia con las normas legales vigentes.
- 2º) Preparar en las actuaciones relacionadas con pedidos de provisiones, los pliegos de bases y condiciones y los formularios de cotización, para remitir a las firmas invitadas a participar de los actos.
- 3º) Preparar los avisos publicitarios de los actos y su remisión a quien corresponda para la respectiva concreción.
- 4º) Preparar la comunicación de la apertura de las licitaciones públicas a la Escribanía General de Gobierno y Contaduría General de la Provincia y de las licitaciones privadas de este organismo.
- 5º) Registrar numericamente, todas las licitaciones públicas y privadas y los concursos de precios que se realicen.
- 6º) Intervenir en los actos de apertura de propuestas de las licitaciones públicas y privadas, confeccionando el acta respectiva.
- 7º) Efectuar la apertura de propuestas en los concursos de precios.
- 8º) Llevar el Registro de Proveedores con número de orden de cada inscripto.
- 9º) Requerir referencias e informes a los bancos, empresas industriales y comerciales, etc., de los que soliciten su inscripción en el Registro de Proveedores.
- 10º) Actualizar periódicamente el aludido Registro, solicitando inspecciones e informes al Departamento Supervisión.

- 11º) Llevar clasificados mediante el sistema de doble juego de fichas, los proveedores inscriptos en el Registro, por apellido y nombre, o razón social, ramo de explotación, radio de actuación y demás datos que estime conveniente.
- 12º) Preparar, cuando lo disponga la superioridad, la impresión del folleto de los inscriptos en el Registro de Proveedores.
- 13º) Confeccionar las resoluciones e informes en asuntos de su competencia.

División Adjudicaciones (1.3.1.1.0)

- 1º) Estudiar y analizar las propuestas presentadas con motivo de licitaciones públicas y privadas, concursos de precios y contrataciones directas, su compaginación y confección de los cuadros comparativos.
- 2º) Preparar las providencias de remisión de acutaciones a reparticiones u organismos que corresponda y los informes en todos los asuntos de su competencia.
- 3º) Preparar los pronunciamientos de la Comisión Asesora de Preadjudicación, de acuerdo con lo resuelto por la misma.
- 4º) Preparar los decretos, resoluciones, disposiciones y autorizados de adjudicación definitiva.
- 5º) Confeccionar las órdenes de compra y proceder a su remisión.
- 6º) Preparar las ventas en subasta pública e intervenir en su trámite de adjudicación, cobro y entrega.
- 7º) Intervenir en las actuaciones relacionadas con trámites de locaciones.
- 8º) Recepcionar y tramitar integralmente las solicitudes de compras menores.

División Concesiones (1.3.1.3.0)

- 1º) Intervenir en asuntos de su competencia, en la confección de los pliegos de bases y condiciones.
- 2º) Comunicar a la División Licitaciones, todos los actos que deban realizarse, para su registración numérica.
- 3º) Controlar la venta de pliegos de bases y condiciones, rindiendo cuéнта a la Contaduría General de la Provincia.

- 4º) Preparar los avisos publicitarios de los actos y su remisión a quien corresponda a los efectos de su concreción.
- 5º) Preparar la comunicación de apertura de los actos licitatorios a la Escribanía General de Gobierno y Contaduría General de la Provincia.
- 6º) Intervenir en los actos de apertura de propuestas de las licitaciones, confeccionando el acta respectiva.
- 7º) Estudiar y analizar las propuestas presentadas, su compaginación y confección de los cuadros comparativos.
- 8º) Preparar los pronunciamientos de la Comisión Asesora de Preadjudicación, de acuerdo con lo resuelto por la misma.
- 9º) Preparar los informes.
- 10º) Preparar los decretos y resoluciones relacionados con concesiones.
- 11º) Confeccionar el registro de concesionarios.
- 12º) Controlar las garantías e informar en sus devoluciones.

SUBJEFATURA ALMACENES (1.3.2.0.0)

FUNCIONES: Programar, Organizar, Dirigir y Controlar la labor de las Divisiones: Cumplimientos, depósitos y tipificación

División Cumplimientos (1.3.2.1.0)

- 1º) Recepcionar y registrar las órdenes de compra expedidas por la Subjefatura Contrataciones.
- 2º) Recepcionar las actuaciones con posterioridad a la libranza de las órdenes de compra y su agrupamiento por repartición con el objeto de simplificar su búsqueda.
- 3º) Verificar el cumplimiento de las provisiones en los plazos contractuales.
- 4º) Intimar el cumplimiento de lo referido en el punto anterior.
- 5º) Recepcionar las facturas presentadas por los proveedores y su verificación.
- 6º) Requerir agregación de volantes de alta de inventario cuando corresponda.
- 7º) Remitir las actuaciones a las reparticiones interesadas para la pertinente conformidad de facturas y volantes de alta.

- 8º) Confeccionar decretos, resoluciones e informes en asuntos de su competencia.

División Depósito y Control (1.3.2.3.0)

- 1º) Recepcionar, almacenar, custodiar y entregar los materiales pertenecientes al Ministerio, cursando el parte de entrada de los mismos, cuando corresponda, al Departamento Comisión Receptora de Suministros.
- 2º) Controlar la entrada y salida de los materiales y elementos, observando el cumplimiento de las disposiciones que en ese aspecto establece el Régimen Patrimonial vigente.
- 3º) Comunicar mensualmente a las reparticiones del Ministerio sobre las existencias de sus materiales.
- 4º) Registrar y fiscalizar las existencias y movimiento de todos los bienes que ingresan al depósito, ya sea en desuso e en calidad de rezago.
- 5º) Aconsejar la adopción de medidas tendientes a la recuperación, reducción y conservación de los bienes en depósito, en las condiciones antes aludidas.
- 6º) Promover periódicamente la venta de bienes en desuso o rezagos, con arreglo a las disposiciones del Reglamento de Contrataciones.

División Tipificación (1.3.2.2.0)

- 1º) Obtener información que permita conocer en detalle las características y cantidades de formularios impresos y útiles que resultan necesarios para el cumplimiento de las tareas de cada repartición del Ministerio.
- 2º) Recopilar los antecedentes relacionados con sistemas de tipificación, ante reparticiones nacionales y provinciales y empresas privadas.
- 3º) Evaluar la situación resultante de la obtención de los elementos detallados en los puntos anteriores.
- 4º) Elaborar el sistema general de tipificación, codificación y catalogación de los elementos indicados en el punto 1º).
- 5º) Difundir los sistemas que se implanten, mediante la distribución de catálogos, circulares y contactos verbales con las reparticiones integrantes del Ministerio.



- 6º) Actualizar en forma premanente la tipificación a medida que se incorporen nuevos elementos de utilización.

DEPARTAMENTO LIQUIDACION CONVIPRE. OCADA(1.4.0.0.0)

FUNCIONES: Por su naturaleza se tratan de funciones transitorias de entes en liquidación.

- 1º) Intervenir en todas las actuaciones relacionadas con los ex Organismos Oficina Comercial de Acción Directa de Abastecimiento, Convipre, y Consorcio de Transportes de Pasajeros, con el objeto de evacuar los pedidos de informes o antecedentes, referidos a las liquidaciones de los citados entes.
- 2º) Gestionar la percepción de los créditos pendientes y llevar cuenta de ellos.
- 3º) Verificar y registrar las deudas adecuando cuando corresponda los antecedentes y formalidades legales que permitan disponer su cancelación.
- 4º) Cumplimentar las tareas o pendientes de los distintos procesos de liquidación.

DEPARTAMENTO SUPERVISION (1.5.0.0.0)

Las funciones de este Departamento están representadas por las que efectuan cada uno de los Subdepartamentos que lo componen; Auditoría y Presupuesto, que en resumen son:

- 1º) Realizar los actos administrativos-contables que permitan controlar las inversiones de fondos y movimientos de especies dentro del área de la Dirección, en aras de la más correcta utilización de los mismos y estudiar y proyectar cuando corresponda, las normas de racionalización administrativa-contable proponiendo las soluciones para las fallas detectadas.-
- 2º) Asesorar a las reparticiones del Ministerio en todo lo inherente a la confección de sus anteproyectos de presupuestos; centralizar, controlar y analizar los mismos; darles estructura definitiva y elevarlos a la Dirección de Presupuesto, intervenir en todo movimiento de créditos que altere el Presupuesto original del Ministerios y controlar la marcha de la ejecución presupuestaria.

SUBJEFATURA: Auditoría (1.5.1.0.0)

FUNCIONES: Programa, Organizar, Dirigir y Controlar la labor de las Divisiones: Estudios, Sumarios, y Movimiento de Fondos.

División Estudios(1.5.1.1.0)

- 1º) Lograr una mayor agilitación de los procesos administrativos.
- 2º) Estudiar la conveniencia de implantar la mecanización en las fases administrativo-contables.
- 3º) Proyectar un adecuado régimen de Inventario Permanente en materia patrimonial, manteniendo actualizado el valor de los bienes.
- 4º) Detectar y analizar las fallas y estudiar y proponer las soluciones tendientes a subsanarlas.

División Sumarios (1.5.1.2.0)

- 1º) Realizar sumarios administrativos cuya instrucción se encuentre dispuesta por autoridad competente y sea del área de esta Dirección.
- 2º) Realizar compulsas y peritajes cuando se juzguen necesarias.

División Movimientos de Fondos (1.5.1.3.0)

Inspecciones Administrativas

- 1º) Vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones generales sobre procedimientos administrativos e impositivos, cerciorándose de la permanente complilación actualizada y ordenada de las mismas en el área de esta Dirección.
- 2º) Verificar que la gestión en materia de licitaciones, contratos y suministros cumpla con las disposiciones a que se refiere el capítulo correspondiente de la Ley de Contabilidad en Reglamento de Contrataciones y demás normas vigentes.
- 3º) Presenciar los actos de aperturas, de propuestas, cuando se considere conveniente.
- 4º) Inspeccionar si se observan las disposiciones que en materia de recepción, almacenaje, custodia y entrega de bienes, establece el Régimen Patrimonial vigente.

### Inspecciones Contables

Verificar cuando se considere necesario y mediante formulas selectivas.

- 1º) La adecuada imputación de gastos;
- 2º) La actualización de registros contables;
- 3º) Si existen pérdidas de descuentos efectuados por los oferentes debido a demoras en los trámites de expedientes;
- 4º) La concordancia entre libros y de éstos con sus respectivas documentaciones;
- 5º) La correlación sistemática de las partidas en sus distintos registros contables;
- 6º) Liquidaciones y retenciones;
- 7º) Que la documentación reúna los requisitos legales;
- 8º) La exactitud en los distintos tipos de balances mediante pruebas selectivas;
- 9º) Si las rendiciones de cuentas se ajustan a las normas en vigencia;
- 10º) Las registraciones inherentes a la materia patrimonial.

### Inspecciones en Materia de Pagos

- 1º) Realizar arqueos, cuando se juzgue necesario y previa conformidad de la Dirección.
- 2º) Revisar el Libro Caja y sus comprobantes, así como los demás libros principales y auxiliares y su documentación, que tengan relación con el movimiento de fondos, mediante las pruebas y muestras que se establezcan en cada caso.
- 3º) Conciliar saldos.
- 4º) Efectuar compulsas.
- 5º) Observar el cumplimiento de las disposiciones legales respectivas, en los casos en que el Organismo actúe como agente de retención.
- 6º) Examinar la actualización de los registros de contraros de sociedad, de poderes y cesiones de prendas y embargos en la forma establecida en las disposiciones vigentes.

- 7º) Verificar el cumplimiento de las normas del art. 58 de la Ley de Contabilidad y su reglamentación.
- 8º) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones sobre "Asignaciones Fijas".
- 9º) Investigar las posibles maniobras dolosas en materia de egresos de fondos.

SUBJEFATURA PRESUPUESTO (1.5.2.0.0)

FUNCIONES: Programar, Organizar, Dirigir y Controlar la labor de las Divisiones: Ejecución Presupuesto y Costos.

División Ejecución Presupuesto (1.5.2.1.0)

- 1º) Centralizar y controlar los anteproyectos de presupuesto de las reparticiones del Ministerio de Economía.
- 2º) Análisis, discusión y justificación de cada uno de los anteproyectos recibidos por la Dirección de Administración, en base a las instrucciones y normas dadas por el organismo específico.
- 3º) Confeccionar los anteproyectos definitivos y elevarlos a la Dirección de Presupuesto.
- 4º) Intervenir en el estudio analítico y comparativo de la ejecución presupuestaria de los ejercicios vencidos.
- 5º) Controlar las inversiones presupuestarias sobre la base de los partes recibidos del Departamento Contaduría.
- 6º) Proyectar reajustes de créditos presupuestarios de acuerdo a estudios realizados.
- 7º) Preparar la información respecto a transferencias y creaciones de créditos, solicitadas por las reparticiones y que alteran el presupuesto original.

División Costos (1.5.2.2.0)

- 1º) Determinar los costos de servicios.
- 2º) Reunir los datos estadísticos necesarios, para los estudios que se realicen.
- 3º) Estudiar los porcentajes de erogaciones que arrojen la ejecución presupuestaria de los incisos 1º y 2º del Presupuesto de Funcionamiento y el Presupuesto de Capital y determinar sus relaciones en el año en curso y en años anteriores.

DEPARTAMENTO DE PAGOS (16.000)FUNCIONES

- 1º) Custodiar y manejar los fondos relacionados con las Reparticiones que conforman el Ministerio, de acuerdo al presupuesto programado, acuerdos de gobierno, recaudaciones, o todo tipo de ingreso permanente o eventual, valores o documentos de pertenencia del fisco, sometidos a su administración o guarda.
- 2º) Verificar que la documentación inherente a ingresos o egresos de fondos haya sido intervenida por dependencia contable del organismo, como así también, como requisito indispensable, la intervención de la Contaduría General de la Provincia, cuya actuación no deberá efectuarse ningún movimiento de fondos.
- 3º) Observar toda orden de pago que no esté debidamente ajustada a disposiciones legales o cuando la documentación respectiva no tenga alguno de los requisitos exigibles.
- 4º) Depositar diariamente en el Banco de la Provincia de Buenos Aires, previa intervención del organismo contable, los fondos que ingresaren, en las cuentas respectivas.
- 5º) Efectivizar los pagos preferentemente con cheques a la orden, tal cual se establece en la Ley de Contabilidad y decretos reglamentarios, a excepción de los correspondientes a sueldos mensuales de central y viáticos, que se cumplen en efectivo.
- 6º) Confeccionar al fin de la labor diaria un detalle de CAJA, consignando dinero, valores o documentos existentes; asimismo controlar el movimiento de las cuentas bancarias y efectuar la comunicación pertinente al organismo contable.
- 7º) Mantener actualizado el registro de contratos de sociedad, poderes, cesiones de prendas y embargos, cuando corresponda, en la forma establecida en las disposiciones vigentes.
- 8º) Proponer a la Dirección, de acuerdo a las necesidades del servicio, la designación de subresponsable cuyas funciones serán las que delegue el titular de dicho servicio. Estos deberán presentar ineludiblemente la fianza establecida en el decreto reglamentario de la Ley de Contabilidad.

SUBJEFATURA CENTRAL (1.6.1.0.0)

FUNCIONES: Organizar, Programar, Dirigir y Controlar la labor de las divisiones: Movimiento de Fondos, Rendición de Cargos y Gastos.

División Movimiento de Fondos: (1.6.1.1.0)

- 1º) Recepcionar las órdenes de pago y toda otra documentación que ingrese al Departamento, procediendo a su registración y posterior distribución a las restantes Divisiones.
- 2º) Intervenir y controlar el ingreso de fondos de la Tesorería General y confeccionar un parte diario para el Departamento Contaduría.
- 3º) Intervenir en el ingreso de garantías de licitación, verificando que los mismos se efectúen en las condiciones exigidas en cada acto licitatorio y efectuando los registros correspondientes.
- 4º) Depositar diariamente y de acuerdo a las normas de la Ley de Contabilidad, todos los fondos ingresados, ya sea que provengan de la Tesorería General de la Provincia, como de cobros o movimientos internos del Departamento.
- 5º) Efectuar el libramiento de cheques destinados a movilizar fondos entre las cuentas de la Dirección.
- 6º) Contabilizar y controlar los movimientos de ingresos y egresos de efectivo, valores y cheques, cualquiera fuere la cuenta, manteniendo, a tal efecto, los Manuales de Banco, Caja y demás registros, auxiliares, permanentemente actualizados.
- 7º) Conciliar quincenalmente los saldos de las cuentas bancarias.
- 8º) Verificar que todo libramiento se encuentre respaldado por la documentación respectiva ajustada a las normas legales.

División Rendición de Cargos (1.6.1.2.0)

- 1º Registrar cronológicamente los ingresos y egresos producidos con cargo de oportuna rendición de cuentas y controlar sus vencimientos.

- 2º) Recepcionar y controlar desde el punto de vista formal, la documentación que le remiten las distintas Divisiones del Departamento.
- 3º) Retirar de las instituciones bancarias la documentación correspondiente a transferencias, verificando y exigiendo la rendición de aquellas que se encuentren pendientes.
- 4º) Registrar analíticamente todas las devoluciones que se produzcan.
- 5º) Ordenar diariamente y remitir toda la documentación de pago al Departamento Contaduría.

División Gastos (1.6.1.3.0)

- 1º) Efectuar la preparación, contralor y pago de todo tipo de gastos a efectivizar por ventanilla y derivado los especiales a las Divisiones respectivas.
- 2º) Registrar analítica y cronológicamente, la inscripción de poderes, contratos de sociedad, embargos, cesiones.
- 3º) Registrar analítica y cronológicamente, las órdenes de pago que le deriven.
- 4º) Confeccionar los comprobantes provisorios de pago.
- 5º) Confeccionar y/o recepcionar los comprobantes definitivos.

SUBJEFATURA INTERIOR (1.6.2.0.0)

FUNCIONES: Programar, Organizar, Dirigir y Controlar la labor de las divisiones: Giros y Transferencias, Viáticos y Sueldos.

División Giros y Transferencias (1.6.2.1.0)

- 1º) Atender toda clase de pagos a cargo de la Dirección, en el interior de la Provincia, por el sistema de giros y transferencias.
- 2º) Realizar el pago de alquileres por transferencias judiciales,
- 3º) Registrar en forma analítica la ejecución de las órdenes de pago en concepto de alquileres y asignaciones fijas, correspondientes al interior.
- 4º) Llevar actualizado de acuerdo a las comunicaciones que reciba, el padrón de sueldos de "campaña" por las altas y bajas y cambio de destino de los agentes.

- 5°) Remitir al interior los recibos-cheques correspondientes a gastos, sueldos y otras retribuciones.
- 6°) Verificar los listados de partidos con las planillas de sueldos en lo referente a agentes e importes.
- 7°) Confeccionar y remitir al Banco de la Provincia, juntamente con los listados, resumen con indicación del importe liquidado que se pago por cheques, recibos, giros y cheques fiscales y que - por traslado de agentes del interior a Casa Central; se abonan directamente por el Departamento Pagos.
- 8°) Registrar todas las retenciones de sueldos de "campana" y su levantamiento, con número de nota, memorando, etc., fecha y reparación solicitante.
- 9°) Comunicar a las Divisiones Gastos y Viáticos, los giros tomados por los conceptos inherentes a cada una de ellas.

División Viáticos (1.6.2.2.0)

- 1°) Preparar los pedidos de fondos para la atención de los anticipos de viáticos.
- 2°) Registrar por item, el crédito y débito de las partidas acordadas para viáticos.
- 3°) Registrar por item y por agentes, los adelantos de viáticos otorgados y los ingresos producidos por reintegros de ese concepto.
- 4°) Comunicar mensualmente a la superioridad, la nómina de agentes con adelanto de viáticos que no hayan realizado comisiones, a los efectos de disponer el cumplimiento de lo establecido por la reglamentación vigente en la materia.
- 5°) Llevar mensualmente al Departamento Contaduría, detalle de los adelantos efectuados, para su registración en planillas de altas y bajas y posterior procesamiento.
- 6°) Verificar las planillas demostrativas y recibos-cheques de viáticos procesados en máquina.
- 7°) Efectuar el pago en efectivo y en ventanilla, del viático a los agentes con asiento en el Partido de La Plata y derivar a la División Giros y Transferencias, los correspondientes a los empleados cuyo destino es el interior de la Provincia.



- 8°) Llevar actualizada la cuenta de todos los agentes que perciban viáticos.

División Sueldos (1.6.2.3.0)

- 1°) Llevar actualizado el padrón correspondiente a "Central", de acuerdo a comunicaciones de las distintas reparticiones del Ministerio, con relación a los cambios geográficos del agente.
- 2°) Controlar los recibos-cheques de pago de sueldos mensuales con las planillas demostrativas.
- 3°) Atender el pago mensual de sueldos en efectivo en ventanilla, de los agentes de "Central".
- 4°) Remitir la documentación de los pagos efectuados en ventanilla a la División Movimiento de Fondos, para su contabilización.

DIVISION DESPACHO (1.0.0.1.0)

FUNCIONES

- 1°) Recepcionar, registrar y distribuir los expedientes, notas y demás asuntos que correspondan a la Dirección.
- 2°) Providenciar e informar el despacho de la repartición, cuando los asuntos no se encuentren expresamente incluidos en las funciones de los Departamentos.
- 3°) Confeccionar los decretos, resoluciones, disposiciones y notas de los expedientes o asuntos que por su naturaleza requieran acuerdo de autoridad competente, en cuya ejecución intervenga total o parcialmente la Dirección.
- 4°) Actualizar permanente, compilada y correlacionadamente por materia, el registro y archivo general de las disposiciones, resoluciones, decretos leyes y su reglamentación, en cuya ejecución tenga intervención total o parcial la Dirección.
- 5°) Organizar el archivo general de la documentación de pago de la repartición.
- 6°) Vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones generales sobre procedimiento administrativo y de carácter fiscal referidas al mismo, en el área de la Dirección.
- 7°) Colaborar con la Delegación de la Dirección de Personal en el área de la Dirección General en todo lo atinente a administración de personal.

- 8°) Controlar el despacho general de la Dirección en lo referente a la redacción y presentación, (decretos, resoluciones, disposiciones, informes, notas, memorandos, providencias, etc.).
- 9°) Controlar permanentemente el trámite interno de expedientes y confeccionar el parte de movimiento diario.

1.3. Análisis de la dotación de personal

Al analizar la estructura, en el Capítulo 1.2. se ha desarrollado los organogramas integrativos de los cuales surge la cantidad de personal asignada a cada unidad de organización:

Del análisis efectuado surge el siguiente resumen:

Planta de Personal Cubierta

Director	1
Sub Director	1
Jefes de Departamento	5
Sub Jefes de Departamentos	9
Jefes de División	<u>28</u>
Sub total jefes	44
Empleados	<u>154</u>
Total Personal	<u>198</u>

Es de destacar que dentro de la estructura vigente hay plazas de jefes no cubiertas ellas son:

Jefe de Departamento	1
Sub Jefe de Departamento	1
Jefes de División	<u>4</u>
Total de jefaturas vacantes	<u>6</u>

En lo que hace a los otros cargos vacantes, empleados, su total solo por diferencia respecto al total de sueldos individuales provistos en los gastos de funcionamiento del presupuesto vigente o sea 215 cargos.

Gastos de Funcionamiento -Personal

Remuneraciones planta permanente	
Sueldos individuales(215)	65.412.000
Adicionales planta permanente	12.151.300
Diferencias por escalafón	6.849.800
Sueldo anual complementario	5.353.800
Subsidio familiar	500.000
Horas Extras	9.416.100
Bonificaciones	15.900.000
Fondo Estímulo	50.171.000
Aporte Patronal I O M A	<u>2.054.900</u>
	<u>167.808.900</u>

//

Desde el punto de vista de la ubicación física del personal y por ende de las estructuras organizativas puede afirmarse que la misma está prácticamente concentrada en el edificio central del Ministerio en calles 8 y 45.

Solamente 8 personas están ubicadas en calle 4 e/35 y 35 correspondiente a los almacenes del Departamento Suministros.

#### 1.4. Análisis de las tareas

Por razones que se expondrán en el punto 1.5 se comenzó el trabajo de relevamiento tomando como elemento de referencia a las personas, con lo cual en un mismo relevamiento se tiene la totalidad o partes de un procedimiento determinado. Con este criterio se efectuaron 168 relevamientos. El relevamiento de las tareas se hizo por dos caminos diferentes a fin de poder controlarlos y tipificarlos. Cada relevamiento lleva un número de código que coincide con el asignado en el organigrama integratorio. En la primera descripción del puesto, el analista, en conversación con el entrevistado, llena en forma literal una descripción pormenorizada de todas las tareas que el agente realiza tomando ejemplares o copias de los formularios y sello que usa.

En la segunda descripción se entrevista nuevamente con el agente luego de haber sistematizado mediante códigos todos los formularios y otros empleados de quien recibe o a quien remite documentación. Siguiendo un manual de instrucciones llena luego las planillas de descripción de tareas tipificada, en forma sintética y agregando estimaciones de tiempo y máquinas (escribir, calcular, etc.) que el agente utiliza en su trabajo.

Toda esta documentación se encuentra archivada en la Asesoría Ministerial de Administración y no se transcribe por su gran volumen, y por tratarse de elementos de trabajo que no hacen a la claridad ni comprensión de este informe.

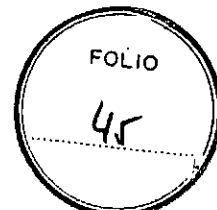
A título ilustrativo se adjunta el conjunto de elementos que constituyen la descripción de un agente ( 1.1.3.1.1) del Departamento Contaduría y que son:

- Descripción Analítica
- Hoja de instrucciones.
- Descripción tipificada
- Formulas y documentos utilizados.

#### Descripción 1.1.3.1.1

##### a) Resumen sintético de las tareas

- 1 Contralor de las Cuentas Pagadas de Subresponsables
- 2 Contralor de Pagos Directos
- 3 Informe de Expedientes en General



en Pagos Directos o Cuentas Pagadas de Subresponsables, en el libro de documentación Observados por el Subdepartamento Rendición de Cuentas (7), llena el renglón hasta columna 4 .

En Patrimonio 1.1.4.1.1 o en Dpto. Gastos 1.6.1.2.1. ó 1.6.1.3.1, recibe la documentación y conforma con firma columna 5 de (7).

Cuando le devuelven la documentación la entrevistada coloca en columna 6 de (7) la fecha-

### 3 Confección Planillados en Borrador de Pedidos de Fondos.

Cuando 1.1.3.0.1 lo solicite.

I) Saca la documentación o expediente archivado provisoriamente del Inciso II saca por Item - Por ej. Item I

II) Separa por partida principal que está en (3), luego por parciales-vuelcan los (3) en (8) llenando (8) a quien le dan un n° comenzando por 1.

Suman parciales y dan totales.

En base a 8 confecciona (9) le dá el mismo n°.

III) Confecciona el Planillado de Pedido de fondo (10), le dá el mismo número.

Original y 7 copias en base a(9) -

IV) Luego hace (11) le dá el mismo número y para llenar toma la columna 1 del Presupuesto y 2 de (9).

V) La documentación que figura en (8) y (9) la pasa junto a (8) y (9) a 1.1.3.2.1.

Lleva de (10) (1/4) a Mesas de Entradas de la Dirección a 1.00.1.8. para que caratule y forme expediente-trae el expediente y se lo entrega a 1.1.3.0.1. la copia 5 de (10) la hace firmar por 1.1.3.0.1. y la lleva a 1.6.0.0.1. ó 1.6.1.0.1. ó 1.6.2.0.1.

La copia 6 de (10) previa firma de 1.1.3.0.1 se adjunta el duplicado de (11) y la entrega.

La copia 7 de (10) y el original de (11) es archivado por el n° dado - (La Caja) de N° corresponde a todo el Subdepartamento, la tiene Formación de Cuentas que es quien mas la usa-

A partir de Setiembre aproximadamente es decir cuando se agote el fondo del Anticipo Art.51 de la Ley Contabilidad, se hace más o menos 4 o 5 Pedidos de Fondos, cuando esto ocurre abandona su trabajo y ocupa todo el día y c/pedidos lleva 3 días-

Confecciona (12) y llena hasta columna 5 (12) es para control interno.

- 4 Confección del Planillado de Asignaciones fijas.
- 5 Atención teléfono
- 6 Consultas de Público

b) Desarrollo de las tareas

1 Contralor Cuentas Pagadas de Subresponsables

Puede recibir (1) con expedientes o con órdenes de pago (3)

Controla todas las columnas de (1) con la documentación que hay en los expedientes.

Antes de archivar el original de (1) coloca en (2) al lado del N° de liq. correspondiente, el mes que trae (1)

(2) lo confecciona a máquina con n° correlativos que corresponderán a las liquidaciones.

El original de (1) se archiva por el n° de orden que trae el duplicado, es conformado por ella como que están todas las liquidaciones.

- a) Los expedientes o (3) recibidos con (1) son controlados si las facturas corresponden con las liquidaciones adjuntas, los precios unitarios, los totales, que estén conformadas las facturas por el Director correspondiente- se fija si está el recibo de pago
- b) Los separa por Items, confecciona (4) cuando son expedientes de Incisos o Cuentas Especiales.

Pasa los exp. o (3) con (4), a l.l.3.2.1 quien se queda con el duplicado de (4) y los expedientes o (3) conforma original de (4) y la entrevistada lo archiva por n° de hoja.

Para los expedientes o (3) de Inciso II y Capital procede igual que en a) y luego los archiva hasta que l.l.3.0.1 solicite se haga un pedido de fondo.

- c) En caso de que exista reintegro confecciona (5) y la adjunta al expediente.-

2 Contralor de Pagos directos

Controla columnas 1-2-3- de (6) con (2)- tilda las columnas de (6)- Luego procede igual que con la- y se corresponde igual que LC - la documentación la archiva previa separación por Funcionamiento y Capital. Es archivada por Items y por n° de Orden de Pago en el casillero correspondiente a cada Items hasta que l.l.3.0.1 solicite pedido de Fondo.

En caso que la documentación no reúna todos los requisitos ya sea

4 Confección planillado Asignaciones fijas

Recibe (13) por triplicado.

Confecciona (14) planilla de detalle original y 4 copias en base a (13) de (13) - original y 1 copia y documentación .

de (14) original y 3 copias ( previa firma de 1.1.3.0.1 e iniciado de 1.1.3.1.1).

1.0.0.1.8 le da el n° de expediente y la entrevistada lo coloca en la copia 5 de (14)

de (13) copia 3 se archiva

de (14) " 5 se archiva

Antes de archivarla le da un n° correlativo luego los pasa a

1.1.3.0.1 quien asienta el trámite luego archiva por el n° dado-

Para hacer este trabajo tiene que salir la Resolución de Asignaciones Fijas a partir de ella realiza este trabajo c/3 días -1 hora por día-

5 Informes Expedientes de Jubilación, Reconocimiento de Servicios o de Pensión.

En base a la Imputación que fué dada por la División a cargo de 1.1.2.1.1. busca en el libro Analítico(15) el n° de Liquidación( columna 1), en C 2 le han dado n° interno -ese número figura en C 3 se fija en C 4 y ese n° tiene que informar en el expediente.

Confecciona (16)

Adjunta el original al expediente

lo firma en el acto 1.1.3.0.1 luego lo lleva a firmar a 1.00.0.1 se lo firma en manos o sino vuelve en el día -

luego confecciona (17) en el libro de remitos

lleva el expediente y (17) a Mesa de Entradas de la Dirección

1.0.0.1.8 conforma el original de (17) quien queda en libro de Remitos.

Listado formularios y documentación anexa

- (1)- Planilla Remito
- (2)- Hoja de libro ( por orden de Liquidación)-
- (3)- 3500/VII/69 -Liquidación
- (4)- Hoja de Parte
- (5)- Anexo ( si hay reintegro)
- (6)- 1500 Q/VI/67 Parte Diario de Movimiento de Fondos
- (7)- Documentación Observada por el Sub Dpto.Rendición de Cuentas-
- (8)- Planillas.



- //.
- (9) Planilla Resumen de (8)
  - (10) 4000/IV Planilla de Pedido de Fondos-Presupuesto de Funcionamiento Inciso 2º "Otros gastos"
  - (11) Planilla de Pedidos de Fondos-
  - (12) Hoja del Libro de Pedidos de Fondo-
  - (13) 24000/II/69 Liquidación de Asignaciones Fijas-
  - (14) Planilla de Asignaciones Fijas -
  - (15) Hoja del Libro Analítico
  - (16) Nota tipo-
  - (17) Hoja del libro de Remito -

INSTRUCCIONES PARA RELEVAMIENTO

1.0 Elementos

- 1.1 Formulario: "descripción" de tareas".
- 1.2 Hoja en blanco, adicional del Formulario 1.1.
- 1.3 Elementos utilizados por el entrevistado en su trabajo:
  - 1.3.1 Formularios
  - 1.3.2 Frases obligatorias
  - 1.3.3 Sellos
  - etc.

2.0 Utilización

- 2.1 Llenar encabezado de "1.1". indicar: fecha, hora de comienzo, nombre del analista.
- 2.2 Hacer en "1.2" la lista somera de todos las tareas que realiza el entrevistado, para que sirva como guía de la entrevista. Codificarlas: 1- Rutinarias; 2- Ocasionales. De aquí en adelante, trabajar simultáneamente con "1.1" y "1.2", en la siguiente forma:
- 2.3 Enunciar en "detalle de la tarea" de "1.1", la primera tarea-rutinaria ( puede usarse la misma denominación de la lista somera de "1.2").
- 2.4 Solicitar todos los "1.3" que se usan para esa tarea. Las frases obligatorias pedirlos escritos a máquina, los sellos estampados en hojas en blanco. Codificar cada elemento. Los formularios con más de un ejemplar llevan un solo código, pero deben agregarse todos los ejemplares.
- 2.5 Interrogar sobre el procedimiento para realizar la tarea. Escribir paso por paso, breve pero detalladamente, en "1.2". Referirse a los elementos "1.3" mediante el código asignado en "2.4".
- 2.6 Preguntar el tiempo por set.  
Set: tiempo transcurrido entre el comienzo y la terminación de la cantidad usual de repeticiones de una tarea (ejemplo: Tarea: tipear informes. El empleado declara pasar 2 horas diarias tipeando informes. El tiempo del set es 2 horas, sin que interesa cuantos informes tipea en ese lapso). Anotar el tiempo en horas o fracción de hora, La fracción mínima será 15 minutos; por lo tanto, las fracciones será: 15', - 30' y 45'.

- 2.7 Preguntar la frecuencia por set. Adoptar la unidad de tiempo menor ( ejemplo: 1 vez por semana, y no 4 veces por mes). Los días se indican con la inicial (Mi: miércoles). Las semanas, con números romanos( I,II, III, IV). Puede usarse más de un renglón si la descripción no resulta clara. Usar llaves cuando sea necesario.
- 2.8 Consignar los "1.3" que se utilizan en esta tarea. Utilizar tantos renglones como ejemplares tenga el formulario. Usar llaves.
- 2.9 Consignar " de quien se recibe" cada ejemplar del 1.3. Si se pasa a la firma, usar "transitorio" y aclarar en "Observaciones firma-retorna en...días". Si se archiva en la División, consignar " Archivo" en "Definitivo".
- 2.11 "Tipo": Usar este código:
- A-1 Máquina de escribir, manual.
  - A-2 id. eléctrica.
  - B-1 Máquina de sumar impresora, manual
  - B-2 id eléctrica.
  - C-1 Máquina de sumar no impresora, manual
  - C-2 id eléctrica.
  - D-1 Máquina de calcular impresora, manual
  - D-2 id eléctrica.
  - E-1 Máquina de calcular no impresora, manual
  - E-2 id eléctrica.
  - F Máquina de contabilidad
  - G " franquadora
  - H " copiadora fotstática.
- Otros tipos de máquina, detallarlas en "Observaciones".
- 2.12 Utilizar "Observaciones" para comentarios adicionales no incluidos en"1.2", o para ampliar datos para los que las columnas de "1.1" resulten insuficientes.
- 2.13 Columna "Res": no llenar.
- 2.14 Continuar con la siguiente tarea rutinaria. Agotadas las Rutinarias, seguir con las Ocasionales.
- 2.15 Agotadas todas las tareas, consignar en "1.1" la hora de terminación y firma del analista.-



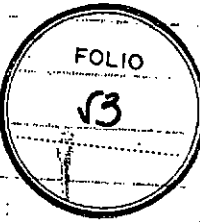
VALOR	LIQ.	PAGADO	REINTEGRO	TOTAL
		<u>INCISO 1º</u>		
5181/	x5637/	137.893.-		137.893.-
		<u>INCISO 2º</u>		
6272/	x7425/	5.700.-		
6272/	x7517/	18.400.-		
6272/	x7269/	4.640.-		
6272/	x7511/	3.605.-		
6272/	x7587/	2.400.-		
6272/	x7554/	5.495.-		
6272/	x7292/	3.000.-		
6272/	x7588/	6.026.-		
6272/	x7221/	4.035.-		
5679/	x6929/	1.101.586.-	6.855.-	1.108.441.-
		<u>G. E. A.</u>		
6030/	x6618/	3.700.-		
5876/	x6680/	258.470.-	1.959.-	255.429.-
				<u>259.129.-</u>
			Total.....	<u>\$ 1.558.764.-</u>

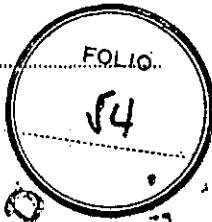
RECIBI DEL DEPARTAMENTO DE PAGO la cantidad de pesos UN MILLON QUINIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL SETECIENTOS SESENTA Y CUATRO M/N., en documentación correspondientes a las liquidaciones arriba mencionadas.-  
 SUB-DTO. RENDICION DE CUENTAS, Marzo 28 de 1969.-

Firma

Rendido a folio 135....\$ 1.910.696.711.-  
 " " " 136...." 1.558.764.-  
 Total.....\$ 1.912.255.475.-

7561 2	7581	7601
7562	7582 3	7602
7563 2	7583 3	7603
7564 2	7584 3	7604
7565	7585 3	7605
7566 3	7586 3	7606
7567 3	7587 3	7607
7568 3	7588 3	7608
7569 3	7589 3	7609
7570 3	7590 3	7610 3
7571 3	7591 3	7611
7572 3	7592 3	7612
7573 3	7593 3	7613
7574	7594	7614
7575 3	7595	7615
7576	7596	7616 3
7577 3	7597 2	7617
7578	7598 2-3	7618
7579 3	7599 2	7619
7580 3	7600	7620





# LIQUIDACIÓN

Señor Director:

Practícase a favor de LIBROS DEL DEPARTAMENTO DE PAGOS

la siguiente liquidación, correspondiente a HABERES

CON CARGO A RENDIR CUENTA:

PLANILLA 8566

DEPARTAMENTO DE PAGOS  
 DIVISION CONTABLE  
 12 DIC 1968  
 Importe: 3.735,15  
 Interviene: V.B.  
 Importe total \$ 73.515.-

168  
 93 DIC 1968

7623  
 Importe total \$ 73.515.-

Cto. Cto.

Importa la presente liquidación la cantidad de SETENTA Y TRES MIL QUINIENTOS QUINCE pesos moneda nacional (\$ 73.515.- m/n), cuyo pago puede disponerse con la siguiente imputación:

Parte	Sección	Fin.	Func.	Anexo	Inciso	Item	Obj.	Partida Principal	Partida Parcial	Apartado	IMPORTE
1º	1º	1	03	IV	1º	1	1	4	1b)		73.515.-
Cuenta <u>ANGELICA LIZ FERNANDEZ</u>											
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN											
73.515.-											

AUTOMÁTICO: E

ANTERIOR	Correlativo
Asiento N°	
Fecha	
Título	
Preparador	Operador

Departamento de Contabilidad, 12 de DICIEMBRE de 1968.

Alencastro  
 Jefe. Tesorería de Libros

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Dirección de Administración, ..... de 1968.

Por el Departamento de pagos, previa intervención del Departamento de Contabilidad y la Delegación de Contaduría General de la Provincia, páguese el importe de la liquidación que antecede.

[Signature]  
 Director

11311. Hoja n° 88 (4)

FOLIO 55

Inciso 1°

Liquidación  
6204  
6969  
7601

Item  
4  
9

Gastos junio 1968

Suprta  
35880  
3840  
2684

Dir. Control de Cargas 24/3/1968 -

11311. (5)

ANEXO LIQUIDACIÓN N° 2852

TOTAL LIQUIDADO ..... \$ 32.500

REINTEGROS:

P. Princ. 1 Parc. 5 \$ 2.000

P. Princ. 1 Parc. 9 > 500

P. Princ. .... Parc. .... > .....

P. Princ. .... Parc. .... > .....

P. Princ. .... Parc. .... > .....

TOTAL ..... \$ 2.500

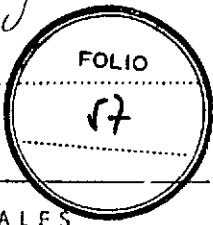
LÍQUIDO PAGADO ..... \$ 30.000



DOCUMENTACION OBSERVADA POR EL SUBDEPARTAMENTO RENDICION DE CUENTAS

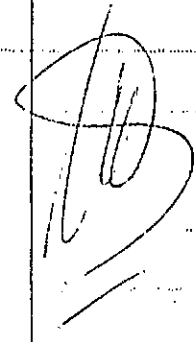
11311 (7)

Oficina	Fecha	Nº Liq.	Detalle de la documentación - Motivo	Recibi Conforme	Fecha de Devolución
Pagos	3-3-69	5924	liquidacion completa - Falta recibos de Pago		
Patrimonio	3-3-69	5934	liquidacion completa - Liquidacion Sucesoria		



PARTIDAS NUMEROS	LIQUIDACIONES NUMEROS	SUMAS PARCIALES	TOTALES
<i>Spal. No. 1</i>	3464	51.000	51.000
<i>Spal. No. 2</i>	182	495.000	
	261	16.500	
	345	16.500	
	376	660.000	
	421	660.000	
	1542	16.500	
	1887	660.000	
	1912	16.500	
	2355	660.000	
	2773	660.000	
	3217	660.000	
	3245	16.500	
P.V.	676	792	
P.V.	757	1.000	
P.V.	2385	800	
P.V.	3473	24.865	4.564.957
<i>Spal. No. 3</i>	269	16.544	
	347	4.727	
	388	14.460	
	428	10.650	
	430	60	
	455	12.269	
	456	4.075	
R. 1670	535	38.330	
	709	2.900	
	758	10.439	
	1412	11.000	
	1760	11.200	

FOLIO  
 58

PARIDAS NUMEROS	LIQUIDACIONES NUMEROS	SUMAS PARCIALES	TOTALES
	<i>Presumen</i>		
1º Serie 1	Parcial 1	51.000	
"	" 2	4.564.957	
"	" 3	308.803	
"	" 4	3.958	
"	" 5	68.080	
"	" 8	1.300.420	
"	" 9	1.650	
"	" 13	45.000	
"	" 14	6.778.867	13.123.746
2º Serie 2	5a)	1.345.533	1.345.533
3º Serie 7		1.800	1.800
	<i>Total del Cargo</i>		14.471.085
26 de setiembre de 1918			
<i>23/11/18</i>			

PLANILLA DE PEDIDO DE FONDOS - PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO

INCISO 2° - "OTROS GASTOS"

PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
CONTADURÍA GENERAL

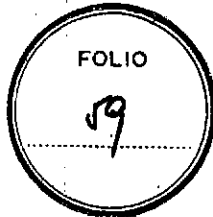
Expediente N° 2309 - 22.199 Año 1968

LA PLATA, 29 de Octubre de 1968

Señor Contador General de la Provincia

Don José Ramón Guillerme

S/D.



Tengo el agrado de dirigirme al señor Contador General solicitándole se sirva disponer la entrega de la suma de pesos veintecuatro millones cuatrocientos setenta y un mil ochocientos y cinco moneda nacional (\$ 24.471.035 m/n) en concepto de Gastos con imputación al Presupuesto de Funcionamiento-Inciso 2°-Otros Gastos-Ejercicio 1968 con cargo a la orden de pago anual anticipada dictada por Decreto N° 2740/68

NOMENCLATURA PRESUPUESTARIA		FECHA DE INFORMACIÓN		FECHA DE CONTABILIZACIÓN		FECHA DE PAGO		
ANEXO	ITEM							
IV	25							
FIN	FUNC	OBJ	P.P.	PARTIDA PRINCIPAL		TOTALES POR FUNCIÓN		IMPORTE PAGADO POR PARTIDA PRINCIPAL
				CÓDIGO	IMPORTE	CÓDIGO	IMPORTE	
6	03	2	1		23.223.740			
6	03	2	2	5a	1.345.530			
6	03	1	7		1.000		24.471.035	

24.471.035

Código de ítem ..... — Total del ítem \$ .....

TELEFONO

CONTADOR

DIRECTOR

PLANILLA DE PEDIDO DE FONDOS

PRESUPUESTO AÑO 1950

OTROS GASTOS

FOLIO  
 60

Imputacion 17 Anexo 17 Seccion 10 Grupo 20 Ingreso 20 Item 15

PARTIDAS			DENOMINACION	IMPORTE
Part.	Sub.	Item.		
1			Partidas Provisionales	13.123.715
2			Partidas Suplementales	1.245.520
7			Reservaciones	1.000
Partidas P. 1.				
1	1	1	51.000	
2	1	1	4.564.857	
3	1	3	308.803	
4	1	4	3.959	
5	1	5	58.000	
6	1	6	1.300.420	
7	1	7	1.050	
8	1	8	45.000	
9	1	9	1.772.867	13.123.715
Partidas P. 2.				
10	2	10	1.317.520	
11	2	11	1.000	
TOTAL				14.372.035

TOTAL 14.372.035

El Director General de la Oficina de Administracion

Dr. J. A. ...

Director

Contador

PEDIDOS DE FONDOS

FOLIO  
61

N.º	CANTIDAD	N.º PEDIDO	MONTO	FECHA	MONTOS
1	4	2309-21225	5-9-68	1/10/68 8/10	12984.157 448.125 <u>13432.282</u>
2	X	2309-21227	5-9-68	8/10 21/10	9.521.875 1.488.147 <u>11.010.022</u>
3	7	2309-21228	5-9-68	19/9	2.348.538
	X			21/11	877.875 <u>21.099.773</u>
6	21	2309-21227	12-10-68	20/2/68	2.654.800
7	1	2309-21228	12-10-68	28/11 20/12	15.200.973 1.011.254 <u>16.212.227</u>

*A.I.B.A.*

13

FOLIO  
62

RENDICIÓN Nº

J U N I N 28 de Febrero de 1969

Localidad

Señor Director de Administración

Don .....

S/D.

Tengo el agrado de dirigirme al señor Director de Administración a efecto de elevarle la Rendición de Cuentas por el período 19-2-69 al 28-2-69 en caso de ser aprobada, solicito su Reintegro de pesos TRES MIL QUINIENTOS Afectación al anticipo moneda nacional (\$ 3.500.00 m/n).

Comprobante No	FECHA DE FACTURA	PROVEEDOR	IMPORTE
1	28-2-69	Bustamante Cayetano E. (limpieza Oficina)	\$ 1.000.00
2			
3	28-2-69	Miguel Larrañaga	" 2.500.00
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
TOTAL			\$ 3.500.00

8 MAR 1969

*[Signature]*  
 Habilitado o firma autorizada

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

*[Signature]*  
 Delegado o Jefe de distrito u oficina

Recibí del Departamento TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN la suma de ..... pesos moneda nacional (\$ ..... m/n), en concepto de fondos recibidos correspondiente a Pedido de Reintegro Nº .....  
 La Plata, ..... de 196.....  
 Son ..... m\$u.

DIRECCION RECAUDACION

FOLIO

63

ASIGNACIONES FIJAS - AFILIACION AL ANFICIFO

<u>Distrito</u>	<u>Quincena</u>	<u>Mes</u>	<u>Importe</u>
Adolfo Alsina	1ra.	Noviembre	\$ 4.500
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Alberti	2da.	Noviembre	\$ 4.500
" "	2da.	Diciembre	\$ 4.500
Almirante Brown	1ra.	Noviembre	\$ 3.475
" "	2da.	"	\$ 2.525
" "	1ra.	Diciembre	\$ 6.000
Ameghino	2da.	Noviembre	\$ 4.500
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Ayacucho	1ra.	Noviembre	\$ 681
" "	2da.	"	\$ 3.819
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Balcarco	2da.	Noviembre	\$ 6.000
" "	1ra.	Diciembre	\$ 6.000
Baradero	1ra.	Noviembre	\$ 4.500
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Bartolomé Mitre	2da.	Noviembre	\$ 5.000
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.000
Berisso	2da.	Noviembre	\$ 4.000
" "	1ra.	Diciembre	\$ 5.000
Bolivar	2da.	Noviembre	\$ 6.000
" "	1ra.	Diciembre	\$ 6.000
Bragado	2da.	Noviembre	\$ 5.000
" "	1ra.	Diciembre	\$ 5.000
Cacharí	2da.	Noviembre	\$ 4.500
" "	2da.	Diciembre	\$ 4.500
Campana	1ra.	Noviembre	\$ 2.517
" "	1ra.	Diciembre	\$ 3.283
Castrolas	1ra.	Noviembre	\$ 4.500
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Capitan Sarriento	1ra.	Noviembre	\$ 4.500
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Carlos Casares	2da.	Noviembre	\$ 4.500
" "	2da.	Diciembre	\$ 4.500
Carlos Teodoro	2da.	Noviembre	\$ 4.500
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Carmen de Arco	1ra.	Noviembre	\$ 4.500
" "	1ra.	Diciembre	\$ 4.500
Casbas	2da.	Noviembre	\$ 5.000
" "	1ra.	Diciembre	\$ 5.000
Caseros	1ra.	Noviembre	\$ 2.750
" "	2da.	"	\$ 1.000
" "	1ra.	Diciembre	\$ 3.630

transporte.....\$ 186.230

///



FOLIO  
64

1.1.3.1.1  
15A

CAP. - GR. INC. 10 IT

CARGOS					RENDI			
FECHA	ORDEN	NOMINAL	RETENCION	LIQUIDO	NUMERO INTERNO	NUMERO RENDICION	ORDEN	DOCUMENTO
						1627	8	

EM. 8 P. P. 4 PARCIAL 3 REPARTICION 2 X 15B

DEVOLUCIONES			PAGOS				
ACION	DEVOLUCIONES		FECHA	LIQUID.	PAGOS		REINTEGRO
	RECLAMABLE	SOBRANTE			DIRECTOS	RESPONSABLES	
				23/82		8	



PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

Expediente nº 2918-24.272-Año/68

FOLIO

66

Informe nº : 3

Ref.: JUAN JOSE CARDINALI-S/R.SERV.

Señor Contador General de la Provincia:

De acuerdo a lo solicitado a fs. 12 se da a conocer los números de rendiciones de cuentas donde podrían encontrarse los antecedentes de pago del señor JUAN JOSE CARDINAL :

Año 1950 - Imputación: LEY 4876 - Rendiciones de cuentas números: 1516 - 1561 - 2314 - 2317 - 2993 y 3287.-

Año 1951 - Imputación: LEY 4876 - Rendiciones de cuentas números: 4506 - 4801 - 4812 - 5181 - 6318 - 7218 - 7219 - 8194 - 8542 - 8546 y 8771.-

Año 1952 - Imputación: LEY 4876 - Rendiciones de cuentas números: 5560 - 4619 - 6211 - 6661 - 7550 - 7677 - 7678 y 8146.-

Año 1953 - Imputación: LEY 4876 - Rendición de cuentas números: 3153.-

Año 1954 - Imputación: LEY 4876 - No se registran antecedentes.-

En consecuencia se envían estas actuaciones a fin de que se complemente la información precedente con los números de archivo con que las referidas cuentas fueron remitidas al Honorable Tribunal de Cuentas; hecho, dar traslado a la repartición citada.

DIRECCION DE ADMINISTRACION, 12 de febrero de 1969.

PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

La Plata, 28 de marzo de 1969

Remisión de expedientes de Rendición de Cuentas a Dirección de Administración a Mejor de Cuentas

NÓMINA DE EXPEDIENTES		CARATULACIÓN	AGREGADOS Y OBSERVACIONES
LETRA	NÚMERO		
2918	24.272/68	Juan José Cardinali S/Rec. de Servicios	

Expedido a las ..... horas.

Recibí conforme a las ..... horas.

## 1.5 Análisis de los procedimientos

El relevamiento y análisis de los procedimientos en uso en la Dirección de Administración se ha hecho mediante un procedimiento indirecto. En efecto al no tener un listado previo de los mismos y a fin de evitar omisiones recurriendo a la memoria de los responsables de cada sector se han ido sacando los mismos de las descripciones individuales de tareas.

Tomada cualquier descripción se han ido aislando para cada empleado las partes de cada procedimiento distinto.

Como las descripciones de tareas están codificadas y para cada tarea del empleado surge de quien recibe y a quien envía, ha resultado posible reconstruir los procedimientos en forma iterativa.

Con los procedimientos aislados de la manera anteriormente expuesta se han confeccionado los cursogramas de trámite.

Dado lo voluminoso de este material no se ha considerado oportuna su transcripción, máxime teniendo en cuenta que los mismos están sujetos a crítica y proposición de cambiar en la segunda parte de este trabajo.

A título ilustrativo se adjunta un ejemplar de cursograma de trámite (Trámite N° 154).

El total de tramites distintos relevados alcanza a la suma de 223 con un promedio de 15,5 operaciones por trámite o sea un total de 3456 operaciones unitarias distintas.

En el listado adjunto se transcribe la enumeración y distribución de los cursogramas de procedimiento por cada unidad de organización.

En este agrupamiento se ha asignado el trámite a la unidad (Departamento o división) que tiene la máxima intervención en el asunto, o que es competente en el mismo de acuerdo a la asignación de funciones.

Los originales de los cursogramas de procedimiento relevados se encuentran Archivados en la Asesoría Ministerial de Administración.

### 1.5.1 Procedimientos de la Dirección de Administración

#### 1.5.1.0 División Despacho

Firma de disposiciones (T/207)

Control de asistencia (T/211)

Recopilación de decretos, resoluciones y disposiciones (T/212)

**REPARTICION:** 13000 Departamento Suministro  
13200 Sub Depto. Almacenes  
13210 División Cumplimientos

**TRAMITE:** Nº 154: Devolución de Pagarés y Garantías.

1.3.2.1.4.  
1.3.2.1.1.  
1.3.2.0.1.  
1.3.1.1.5.  
1.0.0.1.7.

TAREA QUE REALIZA

Empleada 13214: Cuando hay pagarés de garantía en el Expediente lo demora 90 días desde la fecha del cumplimiento del contrato.

Cumplido el plazo retira pagaré del expediente, prepara nota(3) de desglose y devolución, agrega copia al expediente y ensobra original de nota y el pagaré.

Jefe de División cumplimientos iniciala la nota

Sub jefe de Departamento firma la nota

Empleada 13214 : Cierra sobre, sella y pasa a Recepcionista

Recepcionista 13115: Franquea y agrega al despacho de correspondencia y entrega estampilla fiscal a empleada 13214

Empleada 13214: Recibe estampilla fiscal que pega a la copia de nota que agrega al expediente

Empleada 13214: Archiva triplicado de la nota

Empleada 13214: Hace nota de archivo del Expediente.

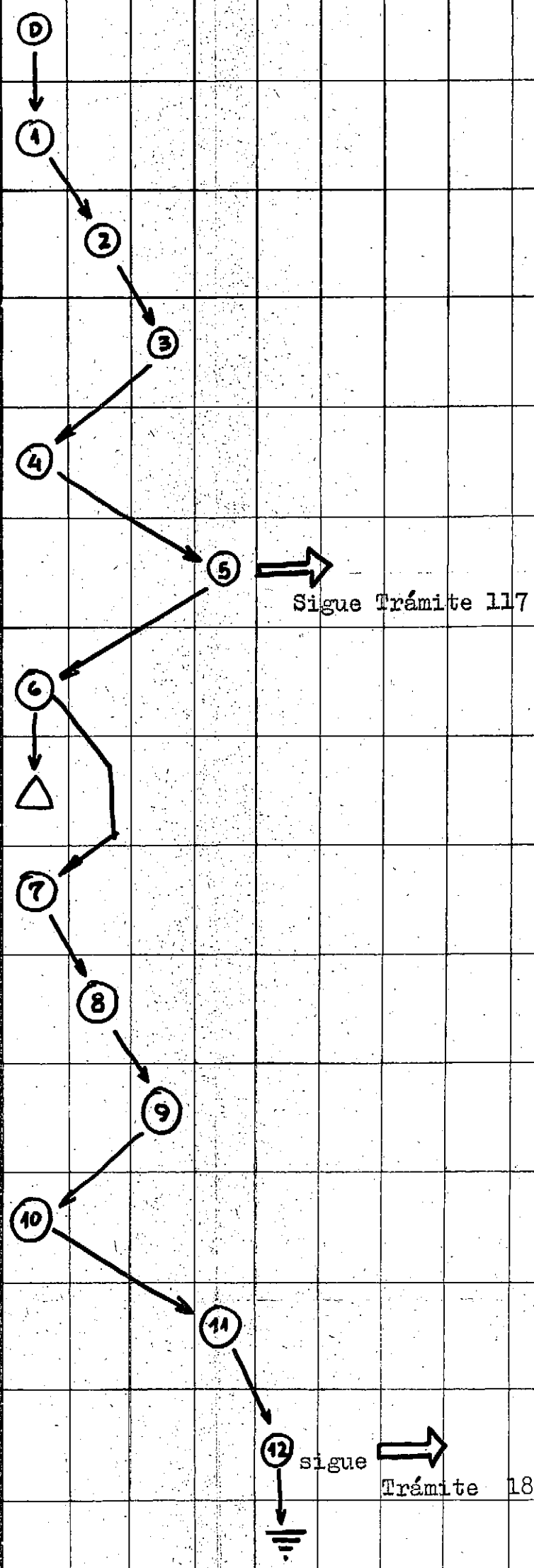
Jefe División: Iniciala nota de archivo

Sub Jefe Departamento firma nota de archivo

Empleada 13214: Retira expediente agrega nota de archivo firmada y pasa a Recepcionista

Recepcionista 13115: Recibe expediente, registra y gira a Mesa de Entradas

Mesa de Entradas: Recibe registra y manda al archivo



DURACION (DIAS)

1.5.1.0.0 Sección Mesa de Entradas

Caratular expediente y confeccionar remitos (T/167)  
Despacho de correspondencia (T/117)  
Despacho de telegramas (T/120)  
Recepción y distribución de correspondencia (T/175)  
Notificación a interesados (T/180)  
Archivo de expedientes internos (T/184)  
Retirar expedientes del archivo (T/185)  
Estadística trimestral (T/191)  
Recibo de expedientes de otras reparticiones (T/193)  
Salida de expedientes de la repartición (T/199)  
Registro de remitos internos (T/204)

1.5.1.1. Departamento Contaduría

1.5.1.1.1. Sub-Departamento Contabilidad

División Teneduría de Libros  
Pasar transferencias en máquina de Contabilidad (T/64)  
Cotejo de pagos y devoluciones p/balance mensual (T/66)  
Tildar presentación de facturas en pasivo (T/67)  
Búsqueda de facturas de ejercicios vencidos (T/69)  
Confección balance mensual Contaduría de la Provincia (T/72)  
Confección balance mensual Sub-Hacienda (T/76)  
Balance para cierre de ejercicios (T/79)

Apropiaciones:

División Apropiaciones  
Apropiación de Gastos y confección minutas  
Ejercicios anteriores y Pasivo (T/7)  
Confección y registro de pago del parte Diario de Movimien  
to de Fondos (T/10)  
Asiento en Manual de Cuentas de Terceros (T/12)

División Cuentas Corrientes:

Registro de Facturas (T/5)  
Registro de pagos (T/8)  
Balance Mensual (T/9)

División Intervención Caja:

Pedido de Fondos (T/4)  
Devoluciones Inciso 1º (T/6)

Intervención Caja Inciso 2° (T/11)

Balance Mensual (T/22)

Confección parte para Visograma de movimiento expedientes  
(T/24)

División Despacho Técnico:

Confeccionar proyectos de decretos y resoluciones (T/14)

Confección de informes (T/16)

1.5.1.1.2 Sub-Departamento Liquidaciones

División Sueldos

Dar altas y bajas de sueldos (T/2)

Anticipo de sueldos (T/182)

Liquidación subsidios familiar (reclamo) (T/190)

Altas y bajas subsidio familiar (T/195)

Control del libro de Bajas de Subsidio familiar (T/197)

Certificación cese servicios (T/198)

Reajuste con relación al nuevo presupuesto (T/201)

Certificado de haberes (T/202)

Extender certificado sub-familiar a interesado (T/203)

Reclamo de haberes (T/205)

Entrada y salida de expedientes (T/206)

S.A.C. (T/208)

Movimiento de personal prescindible (T/209)

Reajuste diferencias sueldos nuevo Presupuesto (T/213)

Pedidos transferencias Gastos Cuenta Terceros (T/214)

Liquidación de sueldos sin aportes (T/215)

Certificaciones sueldos (T/216)

División Gastos

Control y liquidación de alquileres (T/94)

Confección listado de alquileres y liquidación (T/95)

Confección de liquidación de expedientes c/facturas (T/96)

Confección de liquidación de adelanto gastos y viáticos  
(T/98)

Confección de liquidación gastos de representación )

Confección de liquidación asignación de vehículo ) (T/100)

Confección de liquidación asignaciones fijas (T/103)

Confección Decreto 139/51 (T/104)

División Retención Impositiva:

Declaraciones juradas para Réditos (T/116)  
Movimiento de altas y bajas (T/119)  
Certificados al personal para D.G.I. (T/121)  
Balance anual para D.G.I. (T/126)  
Modificación a las Declaraciones juradas (T/130)  
Facturas y expedientes Reintegros de Gastos de Delegaciones (T/133)

División Viáticos

Liquidación de viáticos (T/23)

1.5.1.1.3 Subdepartamento Rendición CuentasDivisión Control Cargos

Confección planillado asignaciones fijas (T/162)  
Envío de documentación obervada de asignaciones fijas (T/166)  
Informes expedientes jubilación, reconocimiento servicios (T/170)  
Control cuentas pagadas de subresponsables (T/176)  
Control de pagos directos (T/192)  
Confección borrador Pedido de Fondos (T/196)  
Control de asignaciones fijas (T/210)

División Formación de Cuentas:

Solicitar Pedido de Fondos contra anticipo de gastos (T/152)  
Cierre de ejercicio (T/153)  
Confeccionar y armar Rendiciones de Cuentas (T/155)  
Registro de ingresos y pagos en libro Analítico (T/158)  
Pedido de Fondo Estímulo (T/161)  
Recibir boletas de depósito (T/163)

División Sub-responsables

Registro de vales en libro de Sub-responsables (T/110)  
Descargar vales y hacer estado de cuentas (T/111)  
Control balance mensual de Sub-responsables - Registro de Devoluciones responsables (T/137)  
Llevar libro rubricado de cargos y descargos de Contaduría de la Provincia (T/138)



1.5.1.1.4 Subdepartamento Patrimonio

División Actualizaciones y Verificaciones

- Recuento físico de bienes (T/60)
- Baja de bienes (T/62)

División Movimientos

- Despacho de Expedientes de inmuebles (T/42)
- Confección Formularios 106 (T/45)
- Actualización patrimonial (semestral - (T/50)
- Detalle quincenal al Sped (T/54)
- Verificación física de bienes (T/56)
- Codificación de muebles para Sped (T/58)

1.5.1.2. Departamento Comisión Receptora Suministros

- Recibir y controlar mercadería (T/108)

1.5.1.3 Departamento Suministros

1.5.1.3.1 Sub-Departamento Contrataciones

División Adjudicaciones

- Compras menores de \$ 50.000 (T/18)
- Licitaciones públicas mas de 27,5 millones (T/28)
- Licitaciones públicas menos de 27,5 millones (T/32)
- Confección de órdenes de compra (T/38)
- Envío muestras para control al LEMIT (T/46)
- Aprobación gastos directos Reparticiones (T/47)
- Entrada Expedientes a Suministros (T/123)
- + Reentrada de expedientes a Suministros (T/125)
- Salida Expedientes de Suministros (T/127)
- Archivo de fichas (T/129)
- Vencimiento de Propuestas (T/131)

División Licitaciones

- Registro de Proveedores (T/13)
- Readjudicación licitación Pública (T/19)
- Compras directas (T/52)
- Concurso de precios (T/55)
- Preadjudicación Licitación privada (T/107)
- Contratación directa (T/112)

División Concesiones

- Aprobación pliegos de Bases y Condiciones (T/3- 3a - 3b - 3c - 3d)
- Reajuste de Alquileres (T/99)

1.5.1.3.2 Sub-departamento AlmacenesDivisión Cumplimientos

- Conformar para pago factura contra orden de Compra (T/1)
- Conformar para pago factura sin orden de Compra (T/142)
- Registro de Ordenes de Compra Libro Mayor (T/145)
- ⊕ Registro Ordenes de Compra Proveedor Inscripto (T/146)
- Registro Ordenes de Compra Proveedor no Inscripto (T/147)
- Devolución Pagares de Garantía (T/154)
- Balance Ordenes de Compra sin cumplir (T/157)
- Intimación cumplimiento Ordenes de Compra (T/160)

División Depósito y Control

- Recibir y controlar Mercadería (T/108 a)
- Dar salida Mercadería (T/108 b)

División Tipificación

No existen todavía procedimientos tipificables

... OS:

1.5.1.4 Departamento Liquidación CONVIPRE- OCADA

- Formular observaciones contables y normativas en Expediente (T/71)
- Planillas movimiento de Ingresos y Egresos (T/74)
- Coordinar Procedimientos Contables con Contaduría de la Provincia (T/85)

1.5.1.5 Departamento Supervisión1.5.1.5.1 Sub-departamento AuditoríaDivisión Estudios

Por su naturaleza no tiene procedimientos tipificables

División Sumarios:

- Pericias por cuenta del Ministerio (T/134)
- Realizar auditoría contable (T/141)
- Realizar actuaciones sumariales (T/183) (Movimiento de Fondos.)

División Movimiento de Fondos

- Controlar gastos por asignación fijas (T/168)
- Control partes diarios de Movimiento Fondos (T/174)
- Verificación de balances (T/177)

Inspección a proveedores (T/179)

Estudio de los expedientes de pago de facturas (T/181)

1.5.1.5.2. Sub-Departamento Presupuesto

División Ejecución Presupuesto

Transferencias o refuerzos de partidas (T/63)

Reclamo Fondo Estímulo Dirección Administración (T/80)

Informar datos de Ejercicio presupuesto (T/81)

Liquidación Fondo Estímulo para Ministerio (T/82)

Liquidación Fondo Estímulo para Repartición/Administración (T/83)

Certificar cifras Fondo Estímulo (T/84)

Confeccionar resúmenes para Reparticiones (T/87)

Confección parte de asistencia (T/88)

Plan de tareas (anual y trimestral) (T/89)

Confección anteproyecto de Presupuesto Inciso 1º (T/92)

Confección anteproyecto de Presupuesto Inciso 2º (Gastos y Capital) (T/93)

División Costos

Por su naturaleza y reciente creación está en etapa de estudio y no tiene procedimientos tipificados.

1.5.1.6. Departamento Pagos

1.5.1.6.1 Sub-Departamento Central

División Movimiento de Fondos

Asentación en Libros de Caja adelanto de viáticos (T/29)

Asentación en Libros de Caja anticipo de gastos y confección expedientes con facturas (T/30)

Libros de Cuentas Corrientes de viáticos (T/31)

Libros de Cuentas Corrientes de viáticos de funcionarios (T/33)

Confección de vales para Devolución de saldos sin aplicación de viáticos y gastos (T/35)

Confección de vales para adelanto de gastos (T/37)

Contabilización en Manual de Caja de los viáticos, gastos y reintegro de ambos (T/40)

Confección aña de arqueo mensual (T/41)

Participación en apertura de sobres en Licitaciones (T/49)

Confección planillas de retención - Cuadrar liquidación  
(T/53)

- Llevar libro de Cuentas Corrientes, recibos, vales (T/61)

- Llevar libro de Cuentas Corrientes - Recibos, cheques  
(T/68)

- Llevar libro de Cuentas Corrientes, recibos devolución ga-  
rantías (T/70)

- Llevar libro de Cuentas Corrientes, contabilizar expedient  
tes, facturas y liquidaciones (T/73)

- Llevar libro de Cuentas Corrientes de recibos fiscales  
(T/75)

- Estado de Cuentas Mensuales de depósitos en garantía y Ma  
nual de Banco de Cuenta interna (T/77)

- Libro de Cuentas Corrientes de depósito en garantía (T/78)

- Contabilizar ingresos presupuesto Gastos- Cuentas y Leyes  
(T/97)

- Ingresos del I.P.S. (T/102)

- Devolución de cheques - descuentos de facturas (T/106)

- Puntear los libros y hacer estado de cuenta y certificación  
de saldos (T/109)

- Balance de cargos y descargos mensuales (T/113)

- Contabilizar en Tesorería devoluciones (T/115)

- Buscar rescate del Banco (T/118)

- Retirar dinero del Banco (T/122)

- Confección de vales (T/124)

- Comunicación del Movimiento de Fondos (T/128)

- Confección planillas de adelanto viáticos y foja de comi-  
sión (T/172)

División Rendición de Cargos:

Rendición de sueldos (T/26)

Informe expedientes (T/36)

Parte diario de ingresos y egresos (T/39)

Parte diario de movimiento de expedientes (T/43)

Liquidación de viáticos (T/44)

Depositar cheques (T/135)

Depositar dinero en efectivo (T/136)

Depósito por accidentes en Banco Nación (T/139)

Depósito Judicial - embargos ó alimentos (T/140)

Descargo de rendición (T/143)

Archivo (T/149)

Balance (T/150)

División Gastos

Control expediente con planilla Decreto 139 ( (T/15  
Cuenta Presupuesto Pago directo

Informe expedientes de gastos (T/17)

Pagar facturas A.C.A. (T/20)

Pago de facturas Pedido de Fondos (T/21)

Pago por compra de inmuebles (T/34)

Adelanto de viáticos (T/48)

Pago adelantado para gastos (T/51)

Pago contra entrega (T/57)

Nota de Multas a Contaduría Provincia (T/59)

Reintegro de gastos (T/65)

Pagar alquileres (T/159)

Depósitos y Transferencias Judiciales (T/178)

Trámite bancario por anulación de giros (T/186)

Confección recibos retroactividad alquileres (T/187)

Altas y Bajas equipo ADREMA (T/188)

Reclamo alquileres (T/194)

Archivo de Poderes (T/200)

1.5.1.6.2. Sub-Departamento Interior

División Giros y Transferencias

Tomar y enumerar giros emitidos por Banco Provincia (T/86)  
(anulación y duplicado)

Desdoblamiento de cheques de campaña (T/91)

Pago a herederos de fallecidos (T/101)

Confección de vales (T/105)

Control de planilla de sueldos con padrón (T/132)

Completar transferencias y controlar listado (T/144)

Compaginar documentación para ser encuadrada (T/148 )

Control presentación certificados personal adscripto (T/151)

Pago de asignaciones fijas (T/164)

División Sueldos

Retención de haberes, desdoblamiento de cheques (T/90)

Pago efectivo a funcionarios y personal no escalafonado de la  
Dirección de Turismo (T/114)

Confección de cheques de planillas adicionales (T/156)

Preparación de sueldos (T/165)

Pago de sueldos a personal adscripto (T/169)

Pago de cheques por más de \$ 50.000 (T/171)

Devolución cheques (T/173)

Viáticos (Pagos)

División Viáticos

Pago de viáticos (T/25)

Anticipo de viáticos (T/27)

X

## 2.- Análisis Crítico de la Situación Actual

### 2.1.- Crítica a la Estructura

Desde el punto de vista formal puede afirmarse que, en líneas generales, la estructura de la Dirección de Administración no ofrece obstáculos para el logro del objetivo propuesto para la misma por la legislación vigente.

Los cuatro departamentos fundamentales: Contaduría, Suministros, Pagos y Auditoría o Supervisión, obedecen a un esquema, que podríamos llamar clásico, en cuanto conjuga una adecuada división funcional del trabajo, con el principio de contraposición de intereses que tiende a colocar en sectores distintos aquellas funciones que deben controlarse mutuamente.

En este enfoque general, hemos dejado expresamente de lado dos departamentos: Liquidación Convipre-Ocada y Comisión Receptora de Suministros.

El Departamento Convipre-Ocada es una institución de naturaleza transitoria y por lo tanto parece adecuado el criterio seguido de colocarlo fuera de los organismos permanentes. Su situación de transitoriedad hace, incluso poco importante considerar si el nivel de Departamento es el adecuado.

En cuanto a la Comisión Receptora de Suministros, establecida por el Decreto 8175 y reglamentada en sus funciones por la Resolución 8721/67, cumple funciones de contralor sobre la labor de los otros organismos que han intervenido en los trámites de adquisiciones.

Por expresa resolución de la ley de Contabilidad estas funciones deben ser cubiertas por personal que no haya intervenido en el trámite de adquisición.

Como puede verse se trata de una típica función de auditoría contable y de procedimientos. Es nuestro criterio, que por ese motivo debería fundirse en el Departamento Supervisión, como un Sub-Departamento equivalente a Auditoría y Presupuesto.

Su inserción en este esquema permitiría dar unidad a la labor auditora y aun trascender las obligaciones formales que le impone la legislación.

Como ya hemos dicho, el resto de la estructura como esqueleto

organizativo no ofrece reparos. También parece adecuada la división de funciones para la estructura que comentamos. En este último aspecto parece digno de comentar que las funciones de auditoría general, están prácticamente condensadas en la División Movimiento de Fondos. De la lectura de estas funciones y de su compulsión con la realidad surge un espíritu netamente formalista.

Con la sola excepción del punto 5 c) no se ve la asignación de funciones tendiente a vigilar una "calidad" de las operaciones, sino la formalidad de las mismas.

## 2.2.-Crítica a la Dotación de Personal

A primera vista podría decirse que la dotación total de la Dirección (198 personas) parece excesiva.

Claro está que no es posible hacer esta afirmación sin tener en cuenta tres hechos fundamentales.

- La duración de la jornada laboral
- El nivel de capacitación y la remuneración
- Los procedimientos en uso

La primera limitación, jornada de 6 horas, tiene una incidencia superior a la que comunmente se cree. Los tiempos muertos de entrada y salida y el tiempo de merienda tienen la misma magnitud que en la jornada de 8 horas. Resultado de ello es que el trabajo efectivo de un agente con jornada de 6 horas es aproximadamente el 60% de su equivalente de 8.

Ello nos permitiría afirmar que trabajando 8 horas el rol equivalente oscilaría en la 120 personas. Esta cifra parece bastante mas razonable para el volumen de problemas a manejar.

La segunda limitación, nivel de capacitación y remuneraciones están intimamente ligados entre sí y abultan, cuando son bajas, el rol total de personal. Hemos podido observar frecuentemente, el recargo de trabajo y de jornada de los jefes y personal más capacitado, para tratar de aliviar esta situación.

El nivel de profesionalidad de la Dirección de Administración no alcanza al 3% para una tarea de específica profesionalidad. Comprendemos las grandes limitaciones que este problema tiene en la Administración Pública, pero es nuestra impresión que el



monto de dinero presupuestariamente afectado a la Dirección de Personal que se ha transcripto en 1.3 permitiría mantener una planta de 120 personas full-time con un costo anual de \$ - 1.400.000 anual por agente lo cual da sin duda para una asignación promedio por agente cercana a los \$ 100.000 mensuales. Otra nota típica de la actual dotación de personal es la relación de jefatura. Las cifras consignadas en el punto 1.3. señalan que las relaciones promedio son.

3,3 empleados por jefe en la época del relevamiento

3,5 empleados por jefe según partidas presupuestarias.

Como se vé los valores son sumamente bajos y ello sólo es explicable como mecanismo para elevar las remuneraciones ya que el índice citado no debería bajar de un valor de 5.

Finalmente los procedimientos en uso son otro elemento que en alguna medida condiciona la cantidad y calidad de la dotación de personal. La necesidad de procesar una elevada cantidad de documentación con elementos manuales y convencionales (máquinas de escribir, calcular y de contabilidad de registro directo) hace necesaria una considerable dotación de personal para tareas elementales. La consecuencia más perniciosa de ello, ya que el personal siempre resulta ajustado por esta modalidad, es que se cumplen en primer (y casi único) lugar las tareas de registro y formalidades contables.

Como lógico corolario de ello aparece el problema central de la Dirección de Administración: cumple acabadamente, aunque con dificultad en el tiempo todas las formalidades legales y reglamentarias y le queda un escasísimo margen de tiempo y recursos humanos para cumplir el Objetivo fundamental (imposible de traducir en reglamentaciones) enunciado en la Resolución del 30/7/68 que fija misión y funciones:

"Lograr un aprovechamiento optimizado en términos económicos de los recursos afectados al cumplimiento de las finalidades del Ministerio y desde el punto de vista organizativo, integrar, conjuntamente con las restantes Direcciones del Area de la Dirección General, los servicios de apoyo logístico a las demás reparticiones del Ministerio".

### 2.3 - Crítica a los procedimientos

Los procedimientos de la Administración pública deben analizar se desde 2 puntos de vista.

- Cumplimiento de recaudos y requisitos legales y reglamentarios.
- Procedimientos materiales propiamente dichos.

En el primer aspecto se trata de un condicionante exógeno cuya posibilidad de cambio es bastante restringida según lo ha mostrado reiteradamente la experiencia. Tratándose de un organismo centralizado de Administración Pública - y no de un organismo de explotación de tipo empresario - la filosofía política que sustenta los recaudos de control sobre la Hacienda Pública, así como la publicidad de los actos, la igualdad de los oferentes ante el Estado Comprador y la formalidad de Actos Administrativos, constituyen una tradición prácticamente universal.

Es por ese motivo que toda crítica o propuesta de modificaciones de fondo a la Ley de Contabilidad ó al Régimen de Contrataciones no pasan en la práctica de expresiones de deseo.

En este sentido, entendemos que lo que prácticamente puede lograrse, es una actitud de insistencia para actualizar lo más posible los topes monetarios que delimitan procedimientos de complejidad creciente cuando suben los montos de las operaciones. Por otra parte y a nivel de autoridad para decidir ó trasladar actuaciones, es necesario explotar al máximo las posibilidades legales. En este último aspecto y como ya lo hemos expresado en el capítulo 1 la Dirección de Administración ha sabido aprovecharlos adecuadamente.

Por lo expuesto no insistiremos más sobre el particular y entraremos directamente en el análisis crítico de los sistemas y procedimientos desde el punto de vista operativo.

#### 2.3.1- Sistemas Operativos:

Analizados los sistemas desde el punto de vista conceptual encontramos que en general son coherentes con las siguientes excepciones:

- Contaduría: En el plan de contabilidad uniforme que rige para toda la Provincia, se presenta una dificultad emergente de la aplicación del Decreto 10377/62. Al remitirse a la Tesorería General de la Provincia los pagos superiores a \$ 100.000, se pierde el control sobre el estado de ejecución presupuestaria - pues solamente aparecen registrados los compromisos provisorio y definitivo, la imputación y el pago para los gastos inferiores a esa cantidad. Al no tenerse el dato del pago por la Tesorería de la Provincia se pierde además la utilidad que el sistema podría brindar como expresión de cuentas pendientes de pago y a fin de año para el cómputo de los residuos pasivos.

Situación similar ocurre con los anticipos del Artículo 51.

- Suministros: La falta de tipificación hace que los pedidos se formulen en forma deficiente lo cual provoca innecesarias demoras en consultas. Por otra parte al avanzarse en tipificación disminuiría la intervención del LEMIT que insume también considerable cantidad de tiempo.

Se ha iniciado una labor de tipificación pero la misma avanza muy lentamente por las limitaciones de tiempo y personal a que hicimos referencia en 2.2. También entendemos que podría aligerarse el trámite de Suministros en las licitaciones unificando las vistas de la Delegación de y la Asesoría de Gobierno que mediante una segunda instancia ratifica de hecho la primera.

Desde el punto de vista de la actualización de los sistemas podríamos destacar los siguientes puntos.

Patrimonio: Como veremos más adelante en este Sub-Departamento se emplea una considerable parte de su capacidad de trabajo en tipificados de listas de bienes. No es de extrañar que teniendo que adminis

trar 443.362 bienes muebles y 8.204 bienes inmuebles se choque con dificultades de actualización de registros y un adecuado plan de verificaciones periódicas. Prácticamente es imposible cumplir la verificación 2 veces por año que reglamenta el Decreto 6051/61 en Artículo 13.

Este sistema está en mecanización en este momento, hay un fichero maestro de bienes muebles sin depurar y aun no se ha realizado el de bienes inmuebles.

Suministros: Al no existir estadísticas de consumo las reparticiones cuando hacen el pedido anual no efectúan una labor de análisis sino que en general repiten los pedidos del año anterior. Esto trae como consecuencia una gran cantidad de pedidos urgentes por fallas en las estimaciones. Además las reparticiones tienen la obligación de informar sobre el valor que tendrá la adquisición que solicitan sin tener adecuados elementos de referencia.

De esta forma el mecanismo de los compromisos preventivos se hace engorroso para corregirlo ó poco útil en su finalidad.

En los aspectos de mecanización de tareas se ha desarrollado en forma extensa un estudio de utilizar computadora para liquidación de sueldos. Hemos analizado detenidamente ese proyecto y lo encontramos bien elaborado y perfectamente viable, aunque como veremos mas adelante con pocos agregados podría cumplir una función adicional para la Dirección de personal. De la misma manera es posible aplicar sin inconvenientes el proyecto preparado para mecanizar la liquidación de viáticos, aunque a este estudio por haberlo recibido con posterioridad le hemos podido dedicar menor tiempo de análisis.

2.3.2.- Sistemas de Control: Merece una especial atención el sistema de Control global de marcha de las tareas claves en la Dirección de Administración.

En el despacho de la Dirección hay una serie de Visogramas que permiten a golpe de vista un rápido análisis de los puntos más importantes. Dichos visogramas se alimentan con partes diarias o quincenales de avance de las operaciones, cubriendo los siguientes sectores:

Rendición de Cuentas: Parte quincenal y acumulativo de cargos recibidas y rendidas dentro y fuera de término.

Concurso de Precios y Licitaciones: Parte diario de tiempo transcurrido entre la iniciación del Expediente en la Dirección, Compromiso provisorio, llamado a concurso, apertura, preadjudicación, adjudicación y orden de compra.

Movimiento de Fondos: Parte diario en \$ y por fechas de: Anticipos Artículo 51, Ingreso real de fondos, Liquidaciones efectuadas, Pagos por Tesorería, Disponibilidades en caja y Bancos y Fondos intervenidos.

Personal: Parte diario de Asistencia y horarios especiales.

Movimiento de Expedientes: Parte diario de expedientes, entrados, salidos, reservados, en trámite y saldo en curso. Hay un visograma general y uno por departamento.

Este sistema funciona adecuadamente y no merece objeción.

### 2.3.3.- Procedimientos operativos

Los procedimientos operativos en uso en la Dirección de Administración, son por razones históricas y por consecuencia de los medios que se usan de tipo lineal ó seriados. El expediente - elemento de unificación de los pasos seriados - impone una excesiva división del trabajo - motivada por la escasa velocidad de procesamiento frente a la cantidad de registraciones, cálculos y decisiones lógicas ó condicionadas a tomar. Esto trae como consecuencia primaria la sobre carga de trabajo que significa la movilización y registro de los movimientos del expediente.

A su vez la división en departamentos especializados, que al intervenir por razones de información y control en etapas que normalmente se repiten (Vg. contabilización de las 4 etapas de una compra) provocan un inevitable movimiento de lanzadera del expediente. Cualquier demora en un departamento, produce, en forma directa, la demora del trámite total. El curso del expediente físico es un verdadero camino crítico.

Conscientes de este problema, en la Dirección de Administración se han tomado medidas para aliviar la situación.

El desdoblamiento del elemento registrativo en expedientes parales, volantes, minutas ó copias múltiples ha tratado de convertir el proceso seriado en paralelo. Por supuesto este paralelismo tiene una limitación a ciertas etapas posibles.

La consecuencia inevitable del procedimiento descrito <sup>e</sup> es la dilatación en el tiempo de las actuaciones. A su vez este proceso se ve nuevamente alargado por las interrupciones a que periódicamente obligan los trabajos cíclicos, de fin de mes: liquidación de sueldos, balance, etc.

De lo dicho se concluye que la organización acusa una ineficiencia genérica en los procedimientos por cuanto los trámites resultan demasiado largos y engorrosos.

Esta afirmación ha sido dado comprobarla por la impresión directa que los consultores y analistas han recogido en su trabajo; por otra parte, la misma ha sido ratificada por los Jefes de Departamento y personal de distintos niveles. Para cuantificar el problema de alguna manera, se ha tomado una muestra de 51 expedientes de distinto tipo: Licitaciones Públicas, Con cursos de Precios, Licitación Privada y Liquidación de Viáticos.

Aun cuando no se han investigado los motivos específicos de cada demora, se han analizado y graficado las secuencias de pase de cada expediente. Los resultados obtenidos de esta muestra que consideramos representativa puede verse en las planillas adjuntas.

Respecto de la estadística confeccionada queremos señalar que la misma es un resumen de otra más detallada que por su extensión consideramos inoportuno transcribir ya que reproduce los distintos pases del expediente desde el comienzo hasta el final. Este comentario tiende a aclarar que la duración del trámite en cada sector es la correspondiente al total de días que ha estado en él, habida cuenta que en la mayoría de los casos es el resultado de sumar 2,3 y hasta 9 pasajes por la misma oficina, defasados en el tiempo.

DURACION TRAMITE CONCURSO DE PRECIOS

EXPEDIENTE N°	F E C H A		DURACION EN DIAS			
	INICIO	ARCHIVO	T O T A L	SUMINISTRO	CONTADURIA	O T R O S
19456	11/6	30/7	49	27	18	4
19353	16/4	8/8	112	89	11	12
18043	26/1	27/5	121	94	20	7
6219	12/3	27/5	75	44	17	14
17175	2/1	12/3	70	16	18	36
17469	1/2	7/6	126	57	13	56
77849	11/9	24/4	231	170	57	4
21310	9/9	19/12	101	59	38	4
3021	22/8	7/11	74	52	18	4
1803	7/3	31/10	234	177	47	10
1802	7/3	28/8	171	25	49	97
3348	7/3	18/9	191	136	46	9
11682	16/3	8/8	116	43	20	53
<b>T O T A L E S</b>	13	Expedientes	1671	989	372	310
<b>PROMEDIO</b>			129	76	29	24
<b>DISPERSION</b>	<b>M A X I M O</b>		234	177	57	97
	<b>M I N I M O</b>		49	16	11	4



DURACION TRAMITE LICITACION PRIVADA

EXPEDIENTE N°	F E C H A		T O T A L	DURACION EN DIAS		
	INICIO	ARCHIVO		SUMINISTROS	CONTADURIA	O T R O S
72695	11/8	23/9	408	71	74	263
18685	24/4	20/2	302	22	108	172
95395	11/6	17/3	287	71	29	187
19234	3/16	5/12	183	47	27	109
18631	24/4	26/5	387	154	11	222
17351	19/1	17/4	459	37	24	398
18682	24/4	2/4	340	200	79	61
95097	10/6	10/2	243	116	13	114
2893	4/6	2/4	305	72	21	212
T O T A L	9 Expedientes		2914	790	386	1738
PROMEDIO			324	88	43	193
DISPERSION	M A X I M O		459	200	108	398
	M I N I M O		183	22	11	61

DURACION TRAMITE LICITACION PUBLICA

EXPEDIENTE N°	F E C H A		DURACION EN DIAS			
	INICIO	ARCHIVO	T O T A L	SUMINISTROS	CONTADURIA	O T R O S
2309- 19155/68	4/1	30/4	480	194	31	255
2300- 5721/67	19/12	26/3	439	113	19	307
2114- 4131/67	15/11	15/4	538	348	4	186
2309- 13197/67	16/6	29/7	408	36	50	322
2309- 11017/67	26/1	4/9	544	160	22	362
2309- 11008/67	24/1	9/2	375	79	48	248
<b>T O T A L E S</b>	6 Expedientes		2784	930	174	1680
<b>PROMEDIO</b>			464	155	29	280
<b>DISPERSION</b>	<b>M A X I M O</b>		544	348	48	362
	<b>M I N I M O</b>		375	36	4	186

Duración de Trámite  
Liquidación de Viáticos

Expte. Nº	F e c h a		Duración en días							
	Año/69	Inicio	Fin	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
24066		10/3	6/6	-	1	4	2	13	65	85
23564		10/3	27/5	-	2	2	3	1	70	78
24177		9/4	15/5	-	2	5	1	4	24	36
14788		25/4	29/5	1	2	4	4	2	21	34
14787		25/4	29/5	1	2	4	4	2	21	34
14119		7/4	27/5	-	-	23	2	6	19	50
14115		7/4	28/5	-	-	21	4	6	20	51
14109		7/4	29/5	-	-	17	-	11	24	52
24262		10/3	6/6	-	28	21	4	6	28	87
1197		8/4	16/5	-	9	6	1	11	11	38
933		8/4	25/4	-	-	2	1	3	11	17
23986		11/3	25/4	-	1	8	5	15	16	45
23882		4/3	25/4	1	7	8	5	8	23	52
296		20/3	22/4	1	4	3	4	1	20	33
275		4/2	22/4	42	2	2	4	8	20	78
13352		12/2	16/5	1	27	2	3	1	59	93
840		7/3	15/4	3	2	5	3	13	13	39
852		10/4	27/5	1	6	5	1	12	22	47
24072		20/3	13/5	-	1	11	6	7	31	56
24685		2/5	6/6	-	4	7	1	2	21	35
24676		22/4	23/5	-	2	6	2	6	15	31
2534		17/4	27/5	1	3	7	4	6	19	40
2486		28/3	15/5	3	8	9	1	6	21	48
Totales		23 Expedientes		55	113	182	65	150	594	1159
Promedios		-	-	2,4	5,0	7,9	2,8	6,5	25,8	50,4
Dispersión		máximo		42	28	23	6	15	65	85
		mínimo		-	1	2	-	1	11	31

Referencia:

- 1: Sub-Departamento Liquidación Viáticos
- 2: Sub-Departamento Contabilidad
- 3: Contador Delegado
- 4: Departamento de Pagos
- 5: División Intervención Caja
- 6: División Rendición de Cargos
- 7: Tiempo total

2.3.4.- Formularios: Del análisis crítico efectuado de las fórmulas y registros en uso surgen algunas conclusiones.

El total de fórmulas en uso asciende a 228 con la siguiente discriminación:

Formularios	182
Registros	36
Fichas	<u>10</u>
Total:	<u><u>228</u></u>

- Se han considerado formularios a hojas sueltas pre-impresos destinados a normalizar y simplificar anotaciones.
- Se han considerado registros a libros impresos de hojas fijas ó móviles con rayados y encabezamientos específicos.
- Se han considerado fichas a impresas en papel consistente ó cartulina destinados o uso en ficheros de consulta.

Los formularios, fichas y registros han sido analizados como tales, es decir sin tener en cuenta la consistencia del procedimiento en el cual se integran, desde 2 puntos de vista.

a) Funcionalidad, o sea adaptación eficiente a la función que cumplen. Desde este punto de vista nuestra conclusión es la siguiente:

	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>
Bien diseñados	154	67,5
Mejorables	54	23,7
Mal diseñados	8	3,5
No oficiales, a prueba	12	5,3
Totales:	<u>228</u>	<u>100</u>

b) Desde el punto de vista de su normalización. Este aspecto se relaciona con los planes en marcha en el Ministerio para normalizar la papelería, utilizando las Normas IRAM. Desde este punto de vista, solamente 11 formularios(4,8%) se aproximan suficientemente a los formatos A-4(210x297mm) y A-S (210x148 mm.).

En consecuencia, e independientemente de las modificaciones a introducir en los procedimientos, existe un buen margen para racionalizar este aspecto. Queremos señalar de paso y en base a experiencias anteriormente recogidas que la normalización de formularios debe hacerse con la suficiente elasticidad, de modo de evitar la centralización de su diseño.

Si no es posible por el tamaño de las reparticiones atender las eficientemente es preferible distribuir las normas de tamaño márgenes, etc. y centralizar solamente la aprobación del formulario normalizado.

#### 2.4.- Distribución del tiempo de trabajo

Como a esta altura del análisis crítico se nos hacía intuitivamente inescusable proponer algún tipo de mecanización de tareas, e independientemente de las posibilidades técnicas de los distintos procedimientos para ser mecanizados, hemos efectuado un estudio de la asignación del tiempo de los agentes por tipo genérico de tarea (Calcular, registrar, tipear, etc.).

El Estudio, de valor indicativo por supuesto, se hizo sobre la base de una encuesta total (a todos los agentes) de tipo cerrado, es decir con contestación tipificada y una columna de residuos ("otros"). Los resultados fueron correlacionados con las descripciones de tareas tipificadas a qué hemos hecho referencia en el capítulo 1.4 con un adecuado margen de compatibilidad.

En principio, el tiempo de los jefes, salvo expresa indicación en contrario fué volcado a "toma de decisiones" que incluye aclarar dudas de los subalternos, instruirlos en su trabajo, supervisarlos, etc.

Los tiempos computados se refieren a una jornada de trabajo rutinaria de 6 horas. Por las razones espuestas en el capítulo 2.2 y para no darle a estas cifras valores absolutos, se han sacado porcentajes a fin de tomar términos relativos.

En la planilla adjunta se transcriben los resultados obtenidos Las horas teóricas disponibles (1,188) no se han alcanzado por no haber computado al Director y Sub-Director, aparte de inasistencias normales que impidieran encuestar a todos los agentes.

Se nota rápidamente que tres grupos de actividades

Tipeados	26,70%
Registros Contables	10,80%
Cálculos	8,60%
	<hr/>
	46,1 %

que suman casi la mitad del tiempo total son altamente mecanizables.

Un segundo grupo de actividades.

Registrar expedientes	8,91%
Informar expedientes	5,65%
Atender Público	6,42%
Providenciar expedientes	<u>3,35%</u>
	24,33%

pueden verse notoriamente restringidos por la mecanización de las primeras.

TITULO : DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE TRABAJO DIARIO POR TIPO DE TAREA ( EN HORAS - HOMBRE )

	Regist. Expdtes.	Inform. Expdtes.	Atender Público u otros Depart.	Provi- dencias y notas	Tipea- dos	Regis- tros conta- bles	Cálcu- los Auxilia res	Tomar Deci- siones	Archi- var	Movi- mien- tos de Fondos	Movi- mien- tos de Mercad.	Otros	Totales
- Contabilidad	5,0	9,0	2,5	9,0	19,5	80,0	7,0	13,0	-	-	-	5,0	150,0
- Liquidaciones	5,5	10,5	14,0	6,0	27,0	-	60,0	16,0	0,5	-	-	10,5	150,0
- Rend. Ctas.	-	-	1,0	2,0	30,0	9,0	-	2,0	-	-	-	28,0	72,0
- Patrimonio	6,5	12,5	-	0,5	62,5	-	-	8,5	-	-	-	11,5	102,0
Dpto. Contaduría	17,0	32,0	17,5	17,5	139,0	89,0	67,0	39,5	0,5	-	-	55,0	474,0
Dpto. Pagos	17,5	2,5	18,0	5,0	48,0	16,0	16,0	7,0	3,0	69,0	-	14,0	216,0
Div. Despacho	25,5	4,5	17,5	5,0	14,0	-	-	7,0	6,0	-	-	34,5	114,0
Dpto Supervisión	0,5	1,0	1,0	1,0	6,0	-	2,0	17,0	0,5	-	-	7,10	36,0
Convipre-Ocada	2,0	7,0	1,0	1,5	12,0	-	-	2,0	-	-	-	4,5	30,0
Dpto Suministro	30,5	12,0	11,0	5,0	60,0	8,0	5,0	3,0	-	-	8,0	31,5	174,0
Totales Hs.-H.	93,0	59,0	66,0	35,0	279,0	113,0	90,0	75,5	10,0	69,0	8,0	146,5	1044,0
Porcentajes	8,91✓	5,65	6,42✓	3,35✓	26,70	10,80	8,60	7,23✓	0,96✓	6,61✓	0,76✓	14,01✓	100,0

### 3.- Conclusiones y Recomendaciones

Como ha quedado evidenciado en el punto 2, nuestra opinión sobre los problemas de la Dirección de Administración puede resumirse en la siguiente proposición:

Pesadez y lentitud en los procedimientos, que alargan excesivamente los trámites, demandan una considerable cantidad de personal, multiplican las posibilidades de error y lo que es más importante, el exigir una muy estrecha vigilancia y coordinación no dejan a los jefes y personas más capacitadas el margen de tiempo necesario para ocuparse de los problemas de análisis de eficiencia económica, por estar totalmente absorbidos por el cumplimiento reglamentario y registrativo, que si bien es importante, no es lo fundamental.

La solución a este problema la vemos en mecanizar hasta donde sea posible las tareas, a fin de disminuir al mínimo necesario el trabajo material, aumentar la velocidad de procesamiento y permitir una mayor disponibilidad de tiempo para atender los problemas que hacen a la eficiencia económica de la gestión.

#### 3.1.- Consideraciones generales sobre la mecanización

La mecanización de tareas en la Dirección de Administración puede concebirse desde dos puntos de vista distintos. Uno de ellos sería concebir una mecanización sucesiva de sistemas independientes (sueldos, patrimonio, viáticos, etc.). Este procedimiento es de aplicación más simple e inmediata pero para el caso que nos ocupa sería de menor rendimiento por mantener en forma intacta el esquema secuencial a que nos referimos en el capítulo 2.

Parece más oportuno concebir una mecanización más drástica, pensando como centro del sistema a la registración contable, que es el elemento común a todos los sistemas. De esta forma se ataca el núcleo del problema ya que cómo todas las actividades de la Dirección tienen un aspecto contable, todos los sistemas tienen un principio de mecanización que podrá extenderse hasta donde las posibilidades de cada uno lo permitan. La contabilización, con todas sus implicancias será el sistema central y todos los demás serán sus tributarios.



Concebido el sistema en la forma que esbozamos, nuestra propuesta consiste en mecanizar la contabilidad en sus tres aspectos: Presupuesto, Responsables y Patrimonio. Como sistemas tributarios serían mecanizables: Sueldos, viáticos, gastos, suministros y servicios públicos.

Como sub-sistema, a su vez, el sistema de liquidación de sueldos podría procesar información para la Dirección de Personal en el sentido expuesto en el informe correspondiente.

### 3.2.- Tipo de Computación Propuesto

El sistema a aplicar debe obtener la simultaneidad de todas las registraciones, cálculos y decisiones lógicas emergentes de un cambio de la situación en cualquier momento (v.g. una adquisición) y debe proporcionar información escrita de la nueva situación en tantos ejemplares como sean necesarios para informar a todos los responsables involucrados en el cambio. Asimismo, debe poder actuar por excepción, imprimiendo los correspondientes avisos de situaciones distintas a la prevista en el programa de trámite normal.

Estas condiciones sólo pueden ser proporcionadas por un computador, que debe reunir las siguientes características:

- a) Capacidad de trabajar con varios registros de origen en forma simultánea (Registro de Proveedores, Registro de Artículos, Cuentas de Control Presupuestario, Contabilidad de Movimiento de Fondos y Contabilidad de Responsables, p.ej.)
- b) Posibilidad de acceso directo a los registros de origen
- c) Posibilidad de impresión de datos descriptivos de la nueva situación, en por lo menos dos elementos impresores simultáneos.

Esta configuración es factible con el actual computador I.B.M. /360 de que dispone el Servicio de Procesamiento Electrónico de Datos (SPED) del Ministerio de Economía, con el agregado de almacenamiento de discos para permitir el acopio de datos, con acceso veloz.

Sobre las posibilidades concretas de esta solución volveremos en el punto 3.4.

### 3.3.- Costo aproximado de la solución propuesta

La estimación del costo del sistema propuesto sólo puede hacerse en cifras muy aproximativas y su ajuste estará limitado a elementos que en definitiva surgirán de los sistemas que se determinen en la segunda parte del trabajo. Sin embargo para poder hacer una evaluación global del problema se trabajará con una serie de supuestos extremos, para tomar un amplio margen de seguridad en la estimación.

#### A) Equipo adicional necesario para el computador.

- Alquiler mensual de una unidad de control	\$	220.000
- Alquiler mensual de dos unidades de discos a \$ 242.000 c/u.	\$	484.000
- Ampliación de la capacidad de memoria en 32 K; por mes	\$	535.000
- Alquiler mensual	\$	1.239.000

Sobre este primer item queremos destacar lo siguiente:

- Es posible que la actual capacidad de memoria del equipo aumentada recientemente en 16K sea suficiente, de modo que este gasto puede no ser necesario si la complejidad de los programas no es excesiva. Aún en el caso de ser necesario se trata de un enorme aumento de la capacidad del computador para todos los usuarios, de los cuales la Dirección de Administración es una mínima parte.
- Respecto de la unidad de control cabe la misma observación formulada anteriormente, de la posibilidad de uso por todos los que procesan en el equipo.
- Con este gasto asimismo se puede hacer un considerable ahorro de tiempo en el computador al permitir un más rápido acceso a las instrucciones de programa, para todos los sistemas.

#### B) Costo mensual exclusivo para la Dirección de Administración.

Para determinar este punto es necesario estimar el volumen de trabajo a procesar.

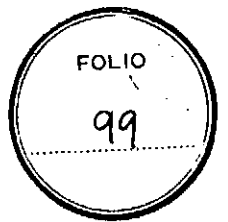
En base a las observaciones realizadas nuestra estimación es la siguiente:

	<u>Pases por día</u>	<u>Pases por mes</u>
- Cuentas Corrientes Subresponsables	350	7:700
- Movimientos de Caja Artículo 51, pago liquidaciones de viáticos, adelantos para viáticos y gastos y pago de facturas	150	3.300
- Actualizaciones patrimoniales		2.000
- Servicios públicos		4.000
- Reclamos y actualización de haberes		4.800
- Suministros (25 pases x 6 etapas)	150	3.300
		<u>25.100</u>

Este total se significaría un promedio de 1.200 pases diarios en una estimación abultada. Con todo, para tener en cuenta diferencias en el ritmo de trabajo a lo largo del mes, registros complicados que precisaran más de una tarjeta y un amplio margen de seguridad, haremos una estimación sobre un margen presuntivo de 4.000 fichas I.B.M. diarias, como necesidad de perforación y verificación.

Considerando la jornada de 6 horas y un ritmo de perforación de 2 fichas por minuto tendríamos las siguientes necesidades mensuales:

	<u>Unitario</u>	<u>Total</u>
4 máquinas perforadoras alfanuméricas	<u>16.500</u>	66.000
3 máquinas verificadoras	<u>24.400</u>	73.200
<u>Personal</u>		
1 programador operador	80.000	
Cargas sociales 40%	<u>32.000</u>	112.000
7 Perfoverificadoras	25.000	
Cargas sociales 40%	<u>10.000</u>	245.000
<u>Fichas</u>		
100.000 fichas I.B.M.	<u>0,80</u>	<u>80.000</u>
		<u>\$576.200</u>



C) Aunque no se trate de una erogación real a los efectos del costo consideraremos el alquiler del equipo. Nuestra estimación es un uso que oscilaría entre 1/2 y 1 hora diaria de computador en estado de régimen, lo cual significaría:

1/2 hora	\$ 230.000 mensuales
1 hora	\$ 460.000 mensuales

Computando todos los costos detallados a cargo exclusivo de la Dirección de Administración tendríamos una cifra del orden de los \$ 25.000.000 por año.

La latitud con que ha sido hecha esta determinación, que sin duda supone un tope de máxima no es suficiente para intentar la justificación económica del cambio, solamente queremos indicar que la mejora del servicio a obtenerse por un lado y una inevitable reducción del personal afectado a tareas rutinarias, han de arrojar un balance presuntamente satisfactorio que oportunamente trataremos de ajustar.

#### 3.4.- Operativo del sistema:

Cuando en el punto 3.2 hemos propuesto la utilización del equipo I.B.M./360 que posee el SPED lo hemos hecho atendiendo a dos razones fundamentales:

- Que desde el punto de vista técnico se trata de un equipo ideal para los fines perseguidos.
- Que el equipo tiene actualmente tiempo ocioso ya que trabaja 17 horas diarias.

En esta situación parece lo más razonable saturar el equipo existente.

Esto obligaría, como es lógico a que la Dirección de Administración tuviera que coordinar su entrada a computación con los actuales usuarios del equipo.

Esta situación ofrece algunas dificultades por las siguientes circunstancias:

- En la Administración del programa del SPED han tenido históricamente preminencia las tareas vinculadas a la actividad recaudadora.

X

- Recientemente el SPED ha pasado a depender de la Subsecretaría de Hacienda, en lugar de la Dirección General del Ministerio, lo cuál tendería a acentuar la primera circunstancia.
- La buena marcha del sistema propuesto exige una continuidad ininterrumpida de la perforación y computación para cumplir con las exigencias de la operación (salvo por supuesto, verdaderas circunstancias de fuerza mayor).
- Existen dudas a nivel de las autoridades de la Dirección de Administración sobre la posibilidad de que el SPED ofrezca seguridades del tipo mencionado.
- Aunque no nos corresponde abrir juicio sobre esta situación, no podemos dejar de reconocer que tienen fundamento en los hechos ocurridos históricamente.
- La responsabilidad legal del Director de Administración no es transferible a un sector distinto, a los efectos de descargarse por errores ó atrasos cometidos en el procesamiento de la información.

Todo ello hace que nuestra recomendación tienda a aconsejar una operatoria particular para el sistema.

Concebimos al equipo de cómputación que proponemos como una parte integrante de la Dirección de Administración, en cuya jurisdicción funcionarían, para su uso exclusivo las perforadoras y verificadoras (con el esquema de personal propuesto). De la misma manera la Dirección de Administración, guardaría y administraría en forma exclusiva sus elementos de memoria y programa.

De esta manera su relación con el SPED se limitaría por así decirlo a "arrendar" una hora diaria del computador, dentro de horarios fijos.

Entendemos que esta solución es viable, aunque, subsiste aún una duda que no podemos aclarar. Se refiere a los planos futuros ó prioridades que la Sub-secretaría de Hacienda tenga para el tiempo del computador.

Como se vé nuestra propuesta está en la tónica de la mayor independencia posible, compatible con un racional uso del tiempo del equipo /360 existente, pero la irreversibilidad de la mecanización propuesta para la Dirección de Administración hace necesaria una

definición política sobre el particular, que por supuesto no nos corresponde.

### 3.5 - Proposiciones Generales

#### 3.3.1 Estructura

Ya hemos indicado que a nuestro juicio la estructura de la Dirección de Administración no merece ninguna objeción fundamental.

En tal sentido reiteremos que el único cambio estructural que aconsejamos es la integración del Departamento "Comisión Receptora de Suministros" como un Sub-departamento del Departamento Auditoría, cumpliendo las mismas funciones que en la actualidad.

Por otra parte la mecanización contable que proponemos - con el rol de personal estimado en primera instancia - deberá integrarse en el actual Sub-Departamento de Contabilidad.

El criterio sustentado de hacer de la mecanización contable el centro de los sistemas mecanizados explican el sentido de esta proposición.

La proposición en detalle del mecanismo y sistemas de mecanización que se harán en la segunda parte del estudio, pueden hacer necesario ó conveniente disminuir un tanto la actual división del trabajo. En tal sentido es posible que mientras se cree una división. Computación en el Sub-Departamento mencionado, se elimina la división Cuentas Corrientes y se fundan las divisiones Apropiaciones y Teneduría de Libros. Cosa similar podría ocurrir en el Sub-Departamento Liquidaciones donde es posible que convenga unificar las divisiones: Gastos y Viáticos.

Hacemos notar que estas proposiciones deberán ser reanalizadas a la luz de los procedimientos que finalmente se determinen y de la posibilidad de obtener, interesar y remunerar el nivel de profesionalidad exigido.

#### 3.5.2- Desarrollo de Sistemas

Al hacer el análisis de la situación actual hemos señalado los incipientes esfuerzos que se realizan en el desarrollo de funciones de promoción y mejoramiento de la eficiencia. Tales son los casos de las divisiones: Costos, Estudios y Tipificación. Entendemos que todas ellas deben formar un "staff" de la Dirección, aunque por

una razón de especialización funcionen en la línea. A ellas será necesario llevar el personal de mayor nivel posible para avanzar en el terreno de los desarrollos cualitativos como pueden ser el planeamiento de las adquisiciones globales, el asesoramiento a las reparticiones sobre la confección de presupuestos, el análisis de costos de los servicios y la tipificación de elementos de activo fijo y de consumo.

En tal sentido el procesamiento mecanizado de la información ha de permitir análisis que en forma manual serían impracticables.

08466

COPIA

Buenos Aires, marzo 25 de 1970.

Señores  
Comité Directivo del Convenio  
C.F.I. - Pcia. de Buenos Aires  
BUENOS AIRES

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a ese Comité Directivo, a los efectos de presentarle adjunto a la presente el Informe de Avance nº 5, perteneciente a la Segunda Etapa del Plan de Trabajos oportunamente acordado para la reorganización de las Direcciones de Administración y de Personal del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

Con tal motivo, saludo a ese Comité Directivo con toda consideración.

C. F. I. - ENTRADA	
FECHA:	31 / 3 / 70
Nº.	
Secc. Gr-1	
Asistencia técnica	
Coordinación	
Finanzas	
A. Económicas	
A. Sociales	
Proyectos	
Org. y Personal	
Administración	
A. Legales	
Asesor	

JOSE B. RODIÑO RIVIERE  
INGENIERO INDUSTRIAL  
MATRICULA PROFESIONAL Nº. 1286

0  
N.311  
R26 d



MINISTERIO DE ECONOMIA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES: DIRECCIONES  
DE ADMINISTRACION Y DE PERSONAL

INFORME DE AVANCE n° 5

0. CONSIDERACIONES GENERALES

El presente informe se refiere al contrato firmado con el Comité Directivo del Convenio Provincia de Buenos Aires - Consejo Federal de Inversiones referente al estudio de reorganización de las Direcciones de Administración y de Personal del Ministerio de Economía. Se trata de la Segunda Etapa del Plan de Trabajos y en este informe se da cuenta de los avances correspondientes al segundo mes de labor.

1. EQUIPO DE ANALISTAS

Continuando lo tratado en nuestro informe anterior sobre el tema del título, se produjeron las novedades que a continuación se detallan:

Dirección de Administración: En este equipo concluyó su colaboración la Sra. J. Baron que se reintegra a su anterior ocupación en la Dirección de Administración.

Dirección de Personal: En este equipo, además de la Srta. Caraballo, se contaba con la colaboración de la Srta. Gutierrez (becaria part-time). Al concluir el período de contratación como becaria, la Srta. Gutierrez cesó en sus tareas en el equipo. Esta situación se prolongó hasta principios del mes de marzo en que el señor Asesor Ministerial de Administración dispuso que el analista Sr. Tiramonti pasara a integrar el equipo.

2. TAREAS REALIZADAS

2.1. Dirección de Administración

Para el segundo mes de trabajos de la Segunda Etapa del Contrato, estaba previsto el avance de los estudios de todos los temas de

///

la contabilización hasta el "compromiso definitivo" del gasto o compra.

Esta etapa se cumplió mediante un relevamiento de constatación de la información con que ya se contaba. Se diseñó un primer diagrama de flujos que fue analizado y discutido con los Jefes de Compras y Contabilidad (Sr. Sosa y Cont. Fredes). De estas reuniones surgieron ajustes y congelación de alternativas que dieron lugar a la depuración y diseño con mayor detalle del flujo de información, diagrama de computación, detalle del contenido de tarjetas perforadas, etc. El material así tratado fue sometido a la consideración del señor Director de Administración, con el cual se realizó del mismo un análisis "in extenso". A consecuencia de esta reunión quedó en firme la línea de trabajo seguida, excepto que, a solicitud del Director, se introdujo en el tratamiento de la información la desagregación en parciales y sub-parciales contenidas en el Presupuesto de Gastos para 1970.

Sobre la base de lo así aprobado, se ha comenzado ya a desarrollar la etapa siguiente, es decir, todo el proceso administrativo hasta la "imputación" de la compra o gasto.

## 2.2. Dirección de Personal.

Durante el período de que se da cuenta, se realizarán los siguientes trabajos en relación con el programa oportunamente trazado.

### 2.1.1. Trámite de registración de la situación de revista (pendiente de completar de la Sub-etapa I).

En este tema se definió el procedimiento a seguir para la registración por computadora, previniéndose además la información a producir para la confección del presupuesto anual de gastos en personal. Se analizaron los diagramas y demás material diseñado con el señor Director de Personal y sus cola

///

boradores, quienes manifestaron su conformidad con el esquema propuesto. La mecanización de este proceso significará la eliminación de los voluminosos y poco prácticos registros manuales actualmente en uso.

2.1.2. Planteo general de estadísticas de personal (pendiente de completar de la Sub-etapa I). Correlacionado con el punto anterior, se diseñó el esquema de estadística de personal a computar a saber: a) comportamiento numérico de la dotación (por ítems y total registrando altas, bajas, traslados, etc. en forma mensual); b) estadística de actuación (ausentismo y disciplina); c) análisis del potencial humano (cómputo de la situación inicial en cuanto a edad; antigüedad; sexo; estado civil; escolaridad y conocimientos, observando la evolución periódicamente). Este esquema fue analizado y conformado por el señor Director de Personal.

2.1.3. Estructura externa (continuación): Este punto fue cubierto durante el período anterior, ya mencionado en nuestro informe de avance del 19 de diciembre de 1969.

2.1.4. Régimen Administrativo de Registros y Legajos de Personal  
Se diseñaron las fichas Kardex a utilizar. Se las analizó con el Director de Personal que en principios prestó su acuerdo al proyecto. Se están recogiendo observaciones de los departamentos "delegaciones" a fin de introducir modificaciones de detalle.

2.1.5. Comunicación de novedades para la liquidación de sueldos y registro de actuación. Este punto ha sido solventado en relación y conjuntamente con los informados en 2.1.1. y 2.1.2.

2.1.6. Trámite y registro de control de inasistencias y tardanzas  
De este punto se ha desarrollado el referente a registro includido en los indicado en 2.1.4.

///

///

El control de inasistencias y tardanzas pasa al próximo control de avance. En sustitución de este punto se ha desarrollado el que luego se indica como 2.1.8.

2.1.7. Trámite y registro de justificaciones de inasistencias y licencias. Como ya se señalara en el informe final de la Primera Etapa (relevamiento) este aspecto de la organización de la Dirección estaba aceptablemente resuelto. Se han revisado las normas vigentes, se han simplificado trámites y normalizaron los formularios según las normas IRAM (adoptadas oficialmente por la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires).

2.1.8. Tratamiento y Registro de las calificaciones del personal.

Teniendo en cuenta que buena parte de la información inicial para el proceso de las calificaciones será mecanizada y que luego los resultados deben ser tratados con un criterio lógico-matemático, se ha diseñado un esquema de pre y post-proceso calificadorio con intervención de la computadora. Se lo analizó con el señor Director de Personal quien dió su conformidad a lo proyectado.

### 3. GRADO DE AVANCE ALCANZADO

De conformidad con el régimen del Contrato de estos trabajos y el cronograma de avances anexo al mismo, estimamos que el conjunto de las tareas de que damos cuenta equivalen a un 8% del total del Programa. Acumulando este valor al logrado hasta el informe anterior - 53% - el total alcanzado a la fecha es del 61% coincidente con el cronograma antes aludido.

Buenos Aires, 24 de marzo de 1970.

  
JOSE B. RODIÑO RIVIERE  
INGENIERO INDUSTRIAL  
MATRICULA PROFESIONAL N° 1256